



**VICERECTORADO DE INVESTIGACIÓN,  
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y  
PRODUCTIVIDAD**

**TEMA: “EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DEL  
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE UNA EMPRESA DE  
COBRANZAS EN QUITO – ECUADOR”**

**AUTORES:  
CÁRDENAS IZQUIERDO, ANDREA CAROLINA  
CEVALLOS AYMACAÑA, FERNANDO PATRICIO**

**DIRECTOR: ING. FERNÁNDEZ PINTO MARCELO  
SEBASTIÁN**

**SANGOLQUÍ**

**2018**



## VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

### CENTRO DE POSGRADOS

### CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “**EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE UNA EMPRESA DE COBRANZAS EN QUITO – ECUADOR**” realizado por Andrea Carolina Cárdenas Izquierdo y Fernando Patricio Cevallos Aymacaña, el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido: por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me me permito acreditar y autorizar para que se sustente públicamente.

**Sangolquí, 8 de Febrero del 2018.**

---

**Firma del Director**

**C.C. 1002597183**



## VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

### CENTRO DE POSGRADOS

### AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros Andrea Carolina Cárdenas Izquierdo con cédula de identidad 1716994007 y Fernando Patricio Cevallos Aymacaña con cedula de identidad 1714287396, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE UNA EMPRESA DE COBRANZAS EN QUITO – ECUADOR”** es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz

**Sangolquí, 8 de Febrero del 2018.**

ANDREA CAROLINA CÁRDENAS  
IZQUIERDO  
C.C. 1716994007

FERNANDO PATRICIO CEVALLOS  
AYMACAÑA  
C.C. 1714287396



## VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

### CENTRO DE POSGRADOS

#### AUTORIZACIÓN

Nosotros, Andrea Carolina Cárdenas Izquierdo con C.C. 1716994007 y Fernando Patricio Cevallos Aymacaña C.C. 1714287396, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación **“EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE UNA EMPRESA DE COBRANZAS EN QUITO – ECUADOR”** en el Repositorio Institucional, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

**Sangolquí, 8 de Febrero del 2018.**

ANDREA CAROLINA CÁRDENAS  
IZQUIERDO  
C.C. 1716994007

FERNANDO PATRICIO CEVALLOS  
AYMACAÑA  
C.C. 1714287396

## DEDICATORIA

“Con todo mi cariño y amor para las personas que influyeron para que este logro sea posible. Gracias por motivarme cuando el camino se tornaba difícil, a ustedes les dedico este pedacito de éxito... especialmente a mi compañero de vida, Alberto, por su apoyo incondicional.”

*Andrea*

“El motor sobre el cual gira la entrega y el esfuerzo que se necesitan para cumplir cada una de las metas se llama: familia. A ti Mary por haberme apoyado en todo momento, por tus consejos, y motivación constante, pero más que nada, por tu amor, y a ti mi pequeño Martín por ser el motor que me obliga a ser cada día mejor.”

*Fernando*

## AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE por habernos permitido culminar la Maestría en Gestión de la Calidad y Productividad; así como también al cuerpo docente que compartió sus conocimientos y experiencias en los módulos del programa.

Deseamos expresar también nuestro sincero agradecimiento al Ing. Sebastián Fernández, nuestro Director de Tesis, por su aporte y participación en el presente desarrollo del proyecto.

*Andrea y Fernando.*

## ÍNDICES

### ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Justificación e importancia.....	2
1.3. Formulación del problema .....	3
1.4. Sistematización del problema .....	3
1.5. Objetivos .....	4
1.6. Metodología de la investigación .....	5
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	6
2. Gestión por procesos.....	6
2.1. Teoría de Sistemas .....	6
2.2. Sistema de gestión.....	7
2.3. ¿Qué es un proceso?.....	8
2.4. Gestión por Procesos.....	12
2.5. Indicadores de Gestión.....	15
2.6. Mejoramiento continuo.....	16
2.7. Lineamientos de auditoría.....	18
CAPÍTULO III.....	28
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	28
3.1. Análisis de la empresa.....	28
3.2. Levantamiento de información del SGC.....	38
3.3. Mapa de procesos.....	55
3.4. Descripción de los subprocesos .....	59
3.5. Evaluación del sistema de gestión de calidad .....	68
RECOMENDACIONES .....	135
BIBLIOGRAFÍA .....	137

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Codificación de procesos por tipo.....	59
Tabla 2. Selección auditados.....	69
Tabla 3. Personal Encuestado .....	70
Tabla 3. Plan de auditoría.....	72
Tabla 4. Lista de verificación.....	78
Tabla 6. Estructura Documental del SGC .....	112
Tabla 8. Niveles de ponderación .....	125
Tabla 9. Ponderación Principales Causas.....	126

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Ciclo de Mejora Continua.....	9
Figura 2. Mapa de Procesos .....	11
Figura 3. Diferencias entre gestión funcional y por procesos .....	14
Figura 4. Principios de Auditoría.....	19
Figura 5. Etapas de Auditoría.....	22
Figura 6. Ubicación Geográfica Call Center.....	31
Figura 7. . Organigrama .....	34
Figura 8. Estructura Sistema Documental.....	39
Figura 9. Espina de Pescado de las Principales Causas .....	124
Figura 10. Diagrama De Pareto (Muchos Triviales Pocos Vitales).....	127

## **RESUMEN**

En el presente proyecto se desarrolló una evaluación y propuesta de mejora del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de una Empresa de Cobranzas en Quito – Ecuador. El objetivo es potencializar el actual SGC que se rige bajo los requerimientos de la Norma Internacional ISO 9001:2008 con el fin de adecuarlo para una futura transición a la nueva versión ISO 9001:2015. Para la evaluación del SGC primero se realizó un análisis situacional que consistió en estudiar a la organización con el fin de obtener una radiografía detallada de la estructura del SGC. En el diagnóstico inicial se estudiaron los tres manuales pilares de la compañía: Manual de Calidad, Manual de Enfoque (documento elaborado por la Empresa en el cual constan los procedimientos obligatorios de la Norma ISO 9001:2008) y Manual de Procesos. Finalizado el análisis situacional se procedió a realizar una evaluación del SGC con base en una auditoría interna realizada por los autores del presente proyecto, en esta actividad se detectaron hallazgos y no conformidades del SGC, mismas que coincidían con auditorías internas y externas previas. Posteriormente, se analizaron las falencias del SGC con el fin de identificar y atacar la causa raíz. Como conclusión se sugiere realizar un segundo proyecto en el cual se diseñe e implementen las mejoras identificadas en el presente proyecto. Los principales ejes son la automatización del sistema de gestión documental, elaboración de un plan estratégico soportado con un cuadro de mando integral. Además, se concluye realizar la línea base para la transición a la Norma ISO 9001:2015.

### **Palabras clave:**

- **ISO 9001**
- **MEJORA CONTINUA**
- **AUDITORÍA INTERNA**
- **PROCESOS**

## ABSTRACT

In the present project, an evaluation and proposal for improvement of the Quality Management System (QMS) of a Collection Company in Quito - Ecuador was developed. The objective is to strengthen the current QMS that is governed by the requirements of the International Standard ISO 9001: 2008, in order to adapt it for a future transition to the new ISO 9001: 2015 version. For the assessment of the QMS, a situational analysis was carried out, which consisted in studying the organization; in order to obtain a detailed X-ray of the structure of the QMS. In the initial diagnosis, the three pillars of the company were studied: Quality Manual, Focus Manual (document prepared by the Company in which the compulsory procedures of the ISO 9001: 2008 Standard are included) and Process Manual. Next, an evaluation of the QMS was carried out based on an internal audit carried out by the authors of the present project. In this activity, findings and non-conformities of the QMS were detected, which coincided with previous internal and external audits. Subsequently, the shortcomings of the SGC were analyzed in order to identify and attack the root cause. It is suggested to carry out a second project in which the improvements identified in this project are designed and implemented. The main axes are: the automation of the document management system, preparation of a strategic plan supported with a balanced scorecard. In addition, the baseline for the transition to ISO 9001: 2015 needs to be concluded.

### **Keywords:**

- **ISO 9001**
- **CONTINUOUS IMPROVEMENT**
- **INTERNAL AUDIT**
- **PROCESSES**

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Antecedentes

La “Empresa Call Center” ha operado en el país por 20 años convirtiéndose en líder del mercado de recuperación de cartera. La compañía tiene tres unidades de negocio importantes: recuperación de cartera, servicio al cliente y telemarketing. Actualmente cuenta con 500 colaboradores y es considerada una constante fuente de trabajo. La Empresa oferta cobertura a nivel nacional, la misma pertenece a un Holding internacional el cual tiene presencia en Guatemala y Perú. En el 2015 la Empresa obtuvo la certificación de calidad ISO 9001:2008 (Sicobra, 2017).

En septiembre del 2015 se publicó la edición revisada de dicha norma. El Foro Internacional de Acreditación (IAF) y el Comité ISO acordó como periodo de transición tres años a partir de la publicación de la nueva versión (IAF,2017). Entre los beneficios de la implementación de los requerimientos de la ISO 9001:2015 está la existencia de una mayor atención y compromiso por parte de la alta dirección a la hora de asumir la responsabilidad del Sistema de Gestión de Calidad (SGC); la norma introduce como requerimiento la gestión de riesgos, lo cual apunta a un enfoque preventivo más que correctivo. Otro beneficio es la flexibilidad en relación con las obligaciones de los procedimientos documentados (ISO, 2017). En síntesis, la nueva versión lleva a la compañía a un enfoque basado en procesos, riesgos y cliente.

Paralelamente, al ser socio fundador de LATINCOB, entidad que regula y monitorea las Empresas de recuperación, la Empresa requiere estar a la vanguardia no solo en cuanto a tecnología y producción, sino en la Gestión de la Calidad. En auditorías previas realizadas por el ente acreditado Bureau Veritas, se ha detectado que el SGC ha focalizado sus esfuerzos en la corrección mas no en la prevención; el mismo

se evidencia con el incremento de acciones correctivas y la existencia de no conformidades recurrentes.

Otro aspecto por destacar es que, a principios del 2017 la Empresa crea un nuevo directorio administrativo, el cual determina como necesario realizar un análisis situacional de la compañía (diagnóstico y evaluación del SGC) para identificar las oportunidades de mejora e implementarlas a la brevedad posible. Dicho diagnóstico, evaluación y propuesta de mejora serán base para el desarrollo de un modelo del SCG bajo nueva versión de la Norma ISO 9001 cuya fecha límite de transición es septiembre del 2018.

## **1.2. Justificación e importancia**

La Empresa a más de ser líder en el mercado de recuperación de cartera también es considerada como modelo de negocio para el mercado como socio fundador de LANTINCOB, entidad que regula y monitorea las Empresas de recuperación de cartera. Ante estas circunstancias la Empresa requiere realizar un diagnóstico del SGC, evaluar el mismo y detectar las oportunidades de mejora para optimizar su sistema de gestión de calidad. Entre los beneficios está la detección de fortalezas y debilidades del sistema, análisis integral de las no conformidades previas (internas y externas), propuesta de mejoras para la repotenciación del SGC; e input para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Cabe señalar que un objetivo de la nueva administración de la compañía es el mantener el posicionamiento de mercado y realizar un plan a largo plazo para la penetración al mercado latinoamericano, aprovechando la infraestructura, experiencia y know-how con que la Empresa cuenta. El diagnóstico, evaluación y propuesta de mejora del SGC contribuyen para el fortalecimiento no solo de su producción, sino administración.

Con todo lo anterior, el diagnóstico, evaluación y propuesta de mejora abarcará la gestión documental, gestión de procesos y gestión de mejora; es decir, engloba a toda la organización. El proyecto es la base para la implementación de los requerimientos de la nueva versión y cumplir con la delimitación de los tiempos que el Foro Internacional de Acreditación (IAF) y el Comité ISO acordó como periodo de transición.

### **1.3. Formulación del problema**

La Empresa cuenta con tres auditorías externas realizadas por la Empresa Bureau Veritas y cuatro auditorías internas. Realizando un análisis de los resultados de ambos tipos de auditoría se determina que el 80% de hallazgos es a causa de una incorrecta gestión documental, falencia en la estructura organizacional, e inconvenientes con la gestión de indicadores. La organización no tiene una “estructura formal” en la cual las funciones y responsabilidades estén bien detalladas, por consiguiente, esta estructura no ha permitido cubrir de una forma adecuada la evaluación periódica obligatoria, como consecuencia, el eje del sistema es correctivo más no preventivo.

Por otro lado, la estructura documental no cuenta con los requisitos mínimos de “control de documentos” así como el “control de registros”, lo cual ha provocado que mucha documentación no esté actualizada, ni socializada con los responsables de los procesos.

Además, se evidencia que los indicadores de cada proceso fueron creados únicamente como requisito para la última certificación de la norma, no se han actualizado ni tampoco se realiza un análisis cuando estos no se cumplen, por lo que no son una entrada para la Gerencia General.

### **1.4. Sistematización del problema**

Al ser socio fundador de LATINCOB, líder en el mercado de recuperación de cartera ecuatoriano y con el objetivo de la expansión a Perú y Colombia, la gestión de la calidad es un factor crítico para la Empresa. Por ello, la nueva administración está interesada en realizar un estado situacional del SGC e identificar las potenciales mejoras a implementar para fortalecer el sistema y tener una línea base para la implementación de los requerimientos de la nueva versión de la normativa ISO 9001:2015.

Una vez estructurada la línea base es necesario planificar e implementar las mejoras necesarias para la optimización del SGC. Parte de la propuesta de mejora abarca la identificación de procesos críticos, levantamiento de nuevos indicadores, establecimiento de una nueva estructura organizacional; con el fin de que el SGC aporte a la correcta toma de decisiones de la Gerencia, a la contribución del alcance de objetivos estratégicos de la compañía, situación que al momento no ocurre ya que el sistema actual tiene un enfoque correctivo.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Evaluar el estado actual del SGC de la Empresa y presentar una propuesta de mejora.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico del SGC para contar con una línea base para posteriormente realizar la evaluación del sistema.
- Evaluar al SGC mediante una auditoría interna con el fin de identificar las fortalezas y falencias del sistema.
- Analizar los hallazgos encontrados en la auditoría interna utilizando las herramientas de la calidad total.

- Realizar una propuesta de mejora sobre los hallazgos analizados para robustecer el SGC.

## **1.6. Metodología de la investigación**

Las metodologías por utilizar en el presente proyecto serán la deductiva y la documental descriptiva; se recopilará y analizará la documentación del Call Center: informes de auditoría, planes de mejora, informes de cierre de no conformidades, procedimientos, manuales, organigramas y material referente al SGC, también se realizarán entrevistas con los funcionarios de la Empresa para poder determinar el estado actual, debilidades y oportunidades.

### **1.6.1. Fuentes y técnicas de recopilación de información**

#### **Técnicas primarias**

Los principales métodos para la obtención de información serán la observación y la entrevista a todos los clientes internos y externos de la Empresa ya que los mismos cuentan con una perspectiva clara sobre los procesos y cómo se llevan a cabo, esto dará la apertura al conocimiento necesario para realizar los planes de acción que se llevarán a cabo.

#### **Técnicas secundarias**

Para el completo desarrollo de la investigación, se realizará un análisis documental, además se empleará información y datos de estudios ya realizados en sectores similares. Se cuenta con bibliografía expuesta en libros, web, publicaciones, escritos y documentos universitarios, entre otros. El acceso completo a la información del SGC de la Empresa permite obtener documentos y registros, información financiera, organizacional, administrativa y demás.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA**

#### **2. Gestión por procesos**

##### **2.1. Teoría de Sistemas**

La Teoría de Sistemas cubre el aspecto completo de tipos específicos de sistemas, abarca desde el eje técnico hasta el conceptual, incrementando paulatinamente el nivel de generalización y abstracción de la teoría (Johansen, 2004, p.5).

El filósofo austriaco reconocido por su aporte en la Teoría de Sistemas, Ludwig von Bertalanffy (1975), la define como "una teoría matemática convencional, un metalenguaje, un modo de pensar, una jerarquía de teorías de sistemas con generalidad creciente". Para comprender un sistema se debe analizar el mismo generalmente, implicando las interdependencias de sus partes (Bertalanffy, 1975). Hay tres premisas básicas en la Teoría de Sistemas: a) los sistemas existen dentro de sistemas, b) los sistemas son abiertos y c) las funciones de un sistema son dependientes de la estructura del mismo (Mesarovic & Takahara, 1975).

La Teoría General de Sistemas ilustra dos enfoques en su desarrollo, el eje de dichos enfoques es complementario más no competitivo. El primer enfoque es observar el universo como tal (empírico) y seleccionar fenómenos generales de las diferentes disciplinas con la finalidad de conseguir un modelo teórico que aporte relevancia a los fenómenos seleccionados; el segundo enfoque enfatiza en ordenar los campos empíricos en jerarquía acorde a la complejidad del universo (organismo de individuos básicos o unidades de conducta) con el fin de desarrollar un nivel de extracción apropiado (Bertalanffy, 2015).

La Teoría de Sistemas no tiene por objeto resolver directamente u otorgar soluciones inmediatas a problemas o conflictos (Serra, Vercher & Zambrano, 2000,

p.21). El fin de la teoría es proporcionar explicaciones y formulaciones de concepto aplicables a la realidad, de manera que sea posible enmarcar un problema en el estudio apropiado del mismo.

De esta manera, se puede considerar a las organizaciones Empresariales como una estructura autónoma cuyas características permiten analizar y estudiar sus componentes y conceptos.

## **2.2. Sistema de gestión**

Ogalla en su libro “Sistema de gestión: Una guía práctica” estipula que un sistema de gestión es una herramienta práctica que permite controlar a la alta dirección los efectos económicos y no económicos inmersos en la actividad de la Empresa (Ogalla, 2005).

Todas las Empresas utilizan un sistema de gestión, consciente o inconscientemente. La complejidad de la estructura de los sistemas de gestión varía no solo acorde al tamaño de la organización sino a los objetivos estratégicos de la misma. Conforme con el razonamiento de Kaplan y Johnson el entorno económico contemporáneo exige eficacia a los sistemas contables de gestión Empresarial (González & Arciniegas, 2016).

Debido a al fenómeno denominado globalización, el grado de competitividad ha incrementado internacionalmente, el cambio constante en el que se desenvuelve la industria ha generado como consecuencia que las organizaciones se estructuren y actúen bajo una serie de parámetros fundamentales, entre los cuales se puede citar: la estructuración de las unidades de negocio, el valor añadido a los productos y servicios, la calidad como cultura y núcleo de la Empresa, el constante desarrollo tecnológico, diversificación del portafolio ofertado, innovación y capacidad de adaptación al cambio (Fernández, 2006).

Los criterios anteriormente mencionados, han repercutido en la necesidad que tiene la organización en la actualidad en cuanto a la reasignación de recursos (humano,

financiero, técnico) y en desarrollar la política institucional. Como consecuencia hay un fenómeno de reorientación, desarrollando necesidades anteriormente no identificadas como es el adecuado procesamiento de información para la toma de decisiones oportunas y eficientes.

### 2.3. ¿Qué es un proceso?

Según Pedro Falcón Villaverde, ingeniero industrial cubano, un proceso “es un conjunto de pasos ordenados y secuenciales donde se ingresa entradas y a través de un período de transformación dan como resultado salidas”.

#### 2.6.1. Tipos de procesos

Para la optimización de la gestión de procesos, los mismos deben ser identificados para posteriormente clasificarlos determinando su impacto al giro del negocio y al cumplimiento de objetivos estratégicos.

Andrea Villar, profesional de la calidad, clasifica a los procesos en (Villar, 2005):

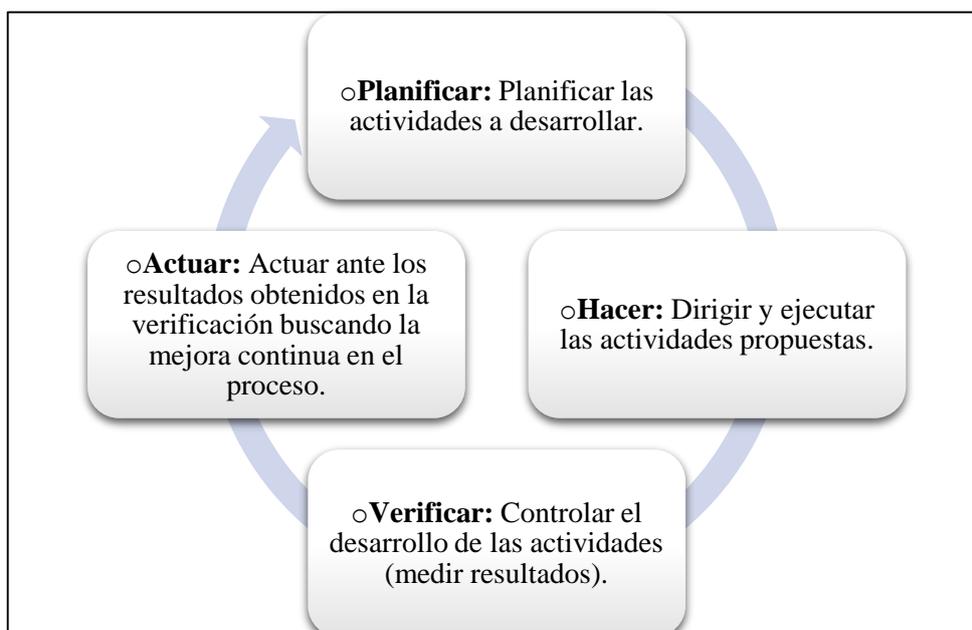
- **Gobernantes:** procesos que determinan las acciones a seguir en el corto, mediano y a largo plazo (Planificación Estratégica), así como los mecanismos a través de los cuales se realizan ajustes a dichos planes. Son responsabilidad de la Alta Dirección.
- **Productivos:** procesos más relevantes que constituyen directamente al cumplimiento de la razón del ser de la organización. Son responsabilidad de la Dirección y se ejecutan por el cuerpo de investigadores bajo las disposiciones de la Dirección General.
- **Habilitantes:** proceso cuyo objetivo es prestar apoyo a los procesos misionales o en la toma de decisiones en la planificación, control y mejoras de las operaciones de la Empresa.

- **Evaluación:** procesos que permiten verificar la calidad del portafolio final ofertado y revisar el cumplimiento de los objetivos, metas y planes trazados.

### 2.6.2. Requisitos básicos de un proceso

Según Pedro Falcón los requisitos básicos de un proceso son:

- Tener un responsable asignado.
- Cumplir con los lineamientos del ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) que debe realizarse sistemática y periódicamente acorde a los cambios que incidan en la realización del negocio y los objetivos estratégicos (Amoza, 2002).



**Figura 1. Ciclo de mejora continua**

*Fuente:* (Amoza, 2002)

- Contar con indicadores que monitoreen de manera gráfica su evolución. Dichos indicadores de gestión deben relacionarse con el ciclo de la calidad. En la etapa de *Planificación* deben ser planificados, en la etapa subsiguiente, *Hacer*, los indicadores deben asegurar el cumplimiento del rango conforme de los procesos, en la etapa *Verificar* controlan la desviación de la conformidad para finalmente

en la etapa *Actuar* los mismos ajustan o establecen el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- Contar con actividades claves que generen valor.
- Tener una interrelación global con todos los procesos de la Empresa (conexión entre entradas y salidas).

El conjunto de actividades se lo conoce como proceso, y el conjunto de procesos misionales se lo conoce como sistema, el cual forma una *cadena de valor*. El conjunto de todos los procesos de la compañía se conoce como *mapa de procesos*, el cual tiene por objetivo el adecuado manejo de los recursos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

### **2.6.3. Mapa de procesos**

El mapa de procesos es un diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales. La herramienta permite observar la relación entre los procesos, los procesos pueden ser agrupados en macroprocesos, procesos y subprocesos. Como entrada siempre estará la necesidad del cliente y como salida, la satisfacción de dicha necesidad.



**Figura 2. Mapa de procesos**

#### 2.6.4. Manual de procedimientos

El manual de procedimientos contiene una descripción específica de cómo deben desarrollarse las actividades de cada Empresa. Los procedimientos contienen varios componentes, entre los generales se pueden mencionar:

- **Propósito:** define el objetivo del proceso y cómo se lo va a realizar.
- **Alcance:** delimitación de la acción del procedimiento.
- **Responsable:** persona que tiene toda la responsabilidad de la ejecución del proceso.
- **Definiciones:** términos que se emplean en el procedimiento de carácter técnico, los mismos requieren una breve explicación para que el usuario del manual no tenga inconvenientes para su uso.
- **Políticas:** son lineamientos o normas que intervienen en los procesos, estas deben estar en tiempo imperativo.
- **Indicadores:** cuantificador, entendido como procedimiento que permite cuantificar alguna dimensión conceptual.
- **Documentos:** información contenida en un soporte permanente.

- **Registros:** documento que proporciona evidencia.
- **Diagrama de flujo:** representación gráfica del procedimiento.

#### 2.4. Gestión por Procesos

La gestión por procesos es crucialmente estratégica para el giro Empresarial. Los productos/servicios (internos o externos) son resultados de un conjunto de actividades interaccionadas (procesos) de la Empresa. Al gestionar los procesos de la organización se apunta a un resultado eficiente y eficaz sujetos a la mejora continua.

Se puede decir según lo anteriormente expuesto, que la gestión por procesos es una estrategia para el incremento de la productividad, competitividad y calidad de la compañía; su atención se centra en las transacciones de los procesos de la Empresa que abarcan desde tareas hasta actividades, incluye responsables y recursos (Fernández, 2003).

En una administración centrada en procesos se entiende como calidad a la expectativa del usuario por un bien o servicio con relación a lo que este está dispuesto a pagar en función al valor percibido. Es decir que el concepto de calidad equivale a “la orientación de la Empresa hacia el usuario (interno o externo)”, por lo que la gestión de procesos va alineada (interrelacionada) a la gestión de calidad (Rojas, 2007).

Esta gestión otorga un enfoque al cliente interno e identificando los estándares mínimos y expectativas, generando valor agregado a las “salidas” de cada proceso (Rojas, 2007).

La gestión por procesos tiene por objetivo final gestionar de manera integral cada una de las transacciones (procesos) que la Empresa realiza. El sistema de gestión por procesos coordina las funciones de los implicados en los procesos independientemente de la estructura organizacional de la Empresa.

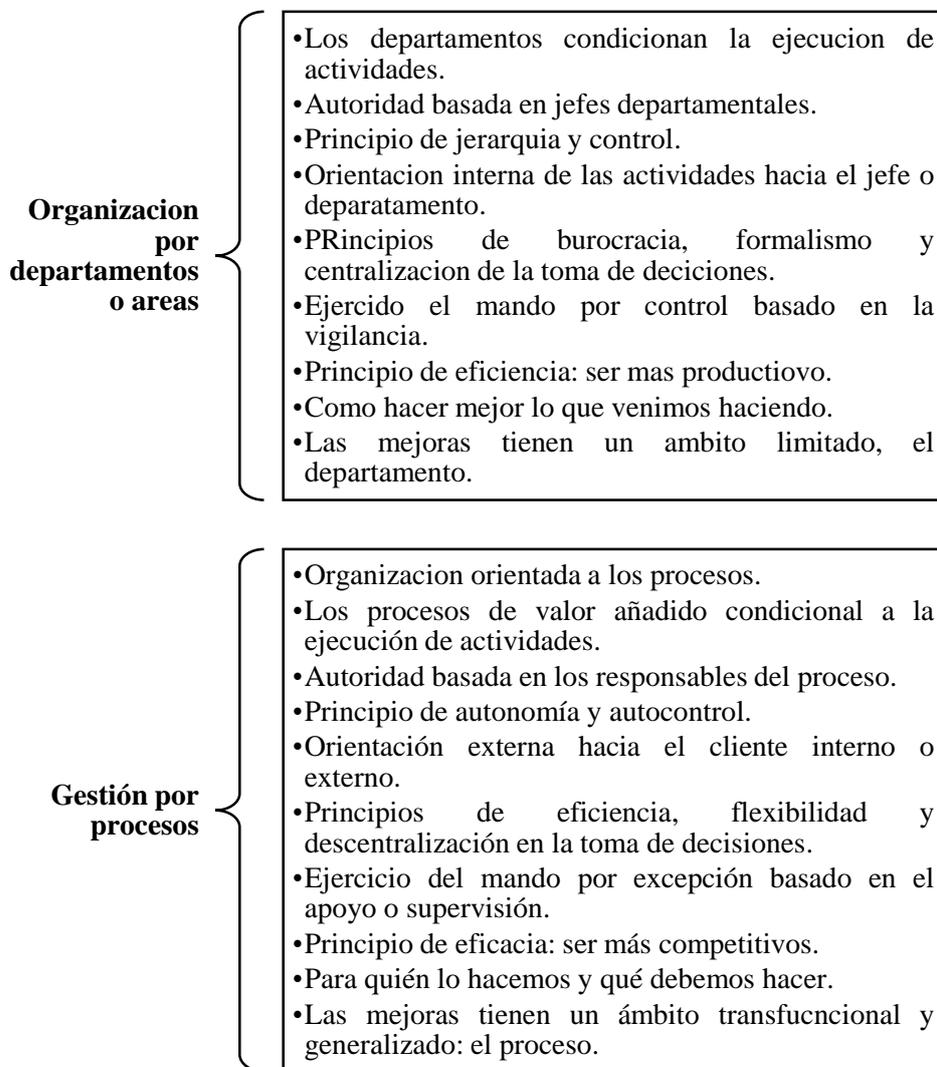
Todo proceso debe tener un responsable del mismo, el cual siempre responderá a la Alta Dirección (Fernández, 2013), la participación de este es retroalimentar resultados reales para la toma de decisiones.

José Antonio Pérez Fernández De Velasco en su libro “Gestión por procesos” indica que “la gestión es cuestión de herramientas; en la idoneidad de las herramientas reside en buena medida la eficacia de la gestión”. El propósito del estudio es brindar el instrumento clave para que la Empresa pueda crecer estructuradamente (Pérez Fernández De Velasco, 2010).

La mejora de procesos abarca a todos los integrantes de la Empresa a realizar las cosas siempre de manera adecuada con esfuerzo, armonía y cooperación mutua. Para este fin, la organización requiere responsables empoderados de los procesos, documentación clara y verídica, requisitos claros y necesidades identificadas de los clientes internos y externos.

Es crucial manejar las expectativas del cliente y establecer el grado de satisfacción de los clientes internos como externos; así como también indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística (Fernández, 2013).

Los autores Albert Badia y Sergio Bellido detallan las siguientes diferencias entre una Gestión Funcional y una Gestión por Procesos (Badia y Bellido, 1999, p24).



**Figura 3. Diferencias entre gestión funcional y por procesos**

**Fuente:** (Fernández, 2013)

En la figura 3 se identifica la diferencia entre la gestión funcional y por procesos, siendo la primera actualmente obsoleta en el ámbito Empresarial y la segunda la orientación al éxito en la empresa.

## **2.5. Indicadores de Gestión**

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso que monitorea si el desempeño del mismo está sobre la conformidad estipulada en el mismo (Salgueiro, 2015), en caso de que haya una desviación se debe establecer una no conformidad en el proceso para la cual se deben tomar acciones correctivas o preventivas, según la naturaleza de la misma.

Hay dos tipos de indicadores de gestión, los mismos según su naturaleza son eficacia y eficiencia (González, 2010). El objetivo principal de los mismos es brindar información para la correcta y oportuna toma de decisiones de la Alta Dirección.

Entre los beneficios que otorga el manejo de indicadores de gestión podemos mencionar (Beltrán, 2012):

- Medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Monitorear los resultados de iniciativas o acciones.
- Evaluar y dar surgimiento al desarrollo de los procesos.
- Orientar a la obtención de óptimos resultados en proyectos de desarrollo.

### **2.6.1. Indicadores de Gestión Priorizados**

Es necesario identificar los indicadores con los cuales la Alta Dirección de la Empresa, así como los responsables de las distintas áreas funcionales de la Empresa, pueden gestionar la Empresa como tal. Los indicadores de gestión priorizados son los índices claves, los de mayor relevancia en la organización (Cuesta & Valencia, 2014). Generalmente son los que agregan valor a la operación y planificación estratégica, es decir, los que monitorean el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Empresa.

### **2.6.2. Cuadro de Mando Integral**

El cuadro de mando integral o tablero de control es un tipo especial de concreción, representación y seguimiento de las estrategias, procesos y proyectos de una organización. Es una herramienta útil para monitorear el cumplimiento de un resultado deseado.

El concepto original se desarrolló a principios del año 90, Kaplan, Norton fueron sus primeros exponentes. El punto de partida fue la crítica ante la fuerte orientación financiera existente en los sistemas de gestión de los Estados Unidos de América para la planificación y la gestión de reportes.

El principio del cuadro de mando integral señala que los objetivos, los indicadores y las acciones estratégicas deben ser concretos por naturaleza y eliminar la subjetividad o perspectivas individuales (Kaplan & Norton, 2016). Se debe documentar las relaciones más importantes con respecto a la ejecución de la estrategia y el desarrollo de los procesos.

El tablero de control es una herramienta aplicable a cualquier Empresa cuyo fin es diagnosticar la situación real de la compañía (Francés, 2006). Es un conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódico permite contar con conocimiento de la realidad de la Empresa (Niven, 2002).

## **2.6. Mejoramiento continuo**

Según James Harrington, mejorar un proceso, significa modificar la estructura del mismo con el fin de obtener mayor efectividad, eficiencia y adaptabilidad (Lynch & Cross, 1994). El qué se debe cambiar y el cómo se debe cambiar depende y varía acorde a la naturaleza del proceso y los recursos que este utiliza.

La importancia de esta herramienta reside en la aplicación de la misma en el gerenciamiento de la organización, con una adecuada implementación y gestión de la misma se puede fortalecer las debilidades y concretar las fortalezas de la Empresa a favor del cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales (Agudelo & Escobar, 2007).

A través del mejoramiento continuo, una Empresa logra ser productiva y competitiva en el mercado. Su aplicación es infinitiva debido a que se apega al círculo de la calidad, es decir el mejoramiento continuo no tiene fin, evoluciona a mano del desarrollo tecnológico, cambios en el mercado, permutas en el interior y exterior que circunda a la organización.

Entre las ventajas que conlleva la mejora continua (Galloway, 2002) podemos mencionar:

- Concentración de esfuerzos en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales
- Implementación de mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Reducción en costos innecesarios en la producción
- Incremento en la calidad tanto de materia prima como productos finales
- Incremento de la productividad
- Adaptación a los avances tecnológicos
- Eliminación de mudas de trabajo y cuellos de botella
- Incremento en la satisfacción laboral
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos
- Permite eliminar procesos repetitivos

Por lo contrario, se han identificado contras en la aplicación de esta herramienta, entre las cuales podemos generalizar:

- Requiere de inversión
- Resistencia al cambio
- Falta de compromiso de la Dirección
- Exasperación en la obtención de resultados a corto plazo

### **2.6.1. Actividades básicas de mejoramiento**

De acuerdo con el estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos de América, Según Harrington (1987),

existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda Empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento
3. Conseguir la participación total de la administración
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados
5. Conseguir la participación individual
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos)
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo
10. Establecer un sistema de reconocimientos

## **2.7. Lineamientos de auditoría**

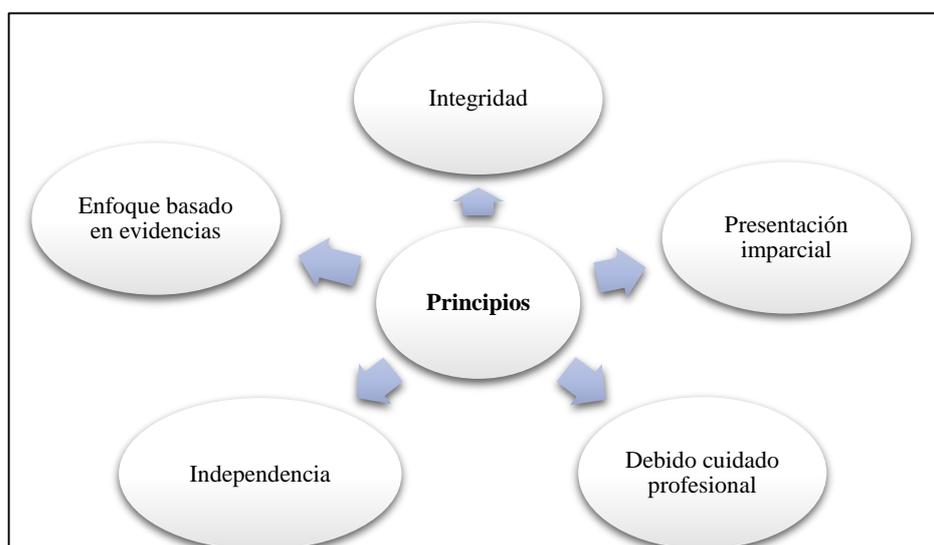
Las auditorías enmarcan dos conceptos muy importantes; la eficacia en el cumplimiento de los controles gerenciales y el cumplimiento de los requerimientos escritos. Por lo que se puede considerar a las auditorías como un proceso que compara realidades con requerimientos (Vilar, 1999).

### **2.7.1. Principios de auditoría**

La auditoría se caracteriza por depender de varios principios. El fin de estos es apoyar para que la auditoría sea un mecanismo eficaz y confiable cumpliendo a cabalidad las políticas y controles establecidos, otorgando información para que la empresa pueda actuar en vía de la mejora continua, estos principios son:

- **Integridad:** el fundamento de la profesionalidad.
- **Presentación imparcial:** la obligación de informar con veracidad y exactitud.

- **Debido cuidado profesional:** es la importancia a las actividades de auditoría con diligencia y cuidado que el auditor debe dar a la misma
- **Confidencialidad:** seguridad de la información.
- **Independencia:** honestidad no caer en conflictos de intereses durante la auditoría.
- **Enfoque basado en la evidencia:** El auditor debe procurar que la evidencia de la auditoría sea verificable y está basada en muestras de la información disponible.



**Figura 4. Principios de Auditoría**  
Fuente: ISO 9001

### 2.7.2. Tipos de auditorías

Según la Norma ISO 19011 existen varias formas de clasificar las auditorías: a) del sistema de calidad, b) del sistema de procesos, c) realización del producto; que a su vez pueden ser internas o externas.

**a. Auditorías del sistema de calidad**

Una auditoría de calidad es una actividad de información, mediante la cual puede verificarse el cumplimiento y la efectividad de la norma ISO 9001 Sistema de Calidad, caso contrario, evaluar la necesidad de una mejora o de una acción correctiva.

**b. Auditoría de calidad del proceso**

La auditoría de Calidad del proceso consiste en el análisis sistemático e independiente de uno proceso o varios procesos con el fin de determinar si las actividades y sus resultados satisfacen a los requerimientos previamente establecidas por el cliente y si estos se llevan a cabo efectivamente y están en la capacidad de alcanzar los objetivos.

**c. Auditoría de calidad del producto o servicio**

La auditoría de calidad del producto es una comprobación cuantitativa del cumplimiento de las características requeridas específicamente en el producto o servicio.

**d. Auditorías internas**

Son aquellas de se desarrollann con los propios empleados de la empresa luego de haber tenido un capacitación por lo general estas son las minusiosas ya que se revisa el cumplimiento de sus políticas, procedimientos. Estas son un canal de comunicación directos con todas los miembros de la empresa.

**e. Auditoría externa**

Es la auditoría usualmente llamada es realizada por una empresa externa o también por alguno de los proveedores de la misma para constatar el cumplimiento de algun requisito específico.

**f. Auditorías por tercera parte**

Es parte de una auditoría externa pero efectuada por un organismo independiente de las partes, que verifica la efectividad del sistema de calidad y el cumplimiento de las normas internacionales de Calidad (ISO, 2015).

### 2.7.3. Definiciones

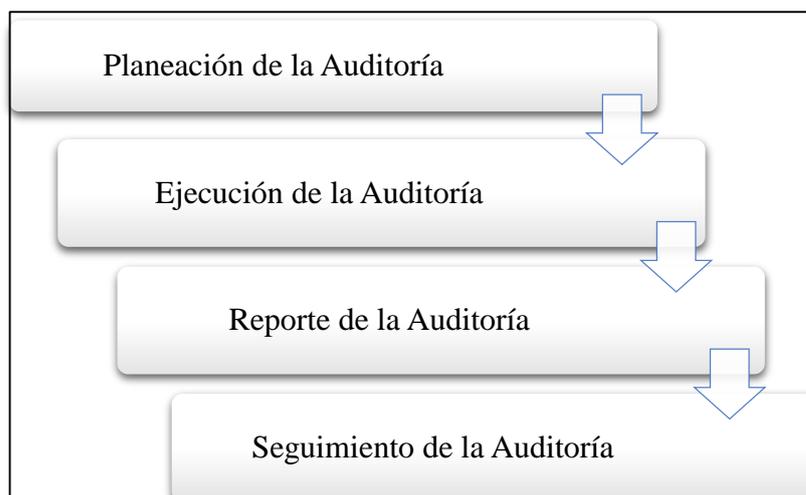
La Norma ISO 19011 define a auditoría como el “proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarla”.

- **Proceso sistemático:** implica un conjunto de actividades planeadas, estructuradas y periódicas.
- **Independiente:** término que es crítico en el concepto de auditoría y se le utiliza en el sentido que el auditor no es ni el responsable del comportamiento o situación en revisión ni el supervisor inmediato superior de la persona que realiza dicha actividad. La norma ISO 19011 de hecho establece la independencia como un principio de auditoría.
- **Documentado:** es decir, que exista la información y su medio de soporte que indique la existencia misma de la auditoría; los documentos en la actualidad pueden estar en diferentes medios: papeles físicos, digitales, virtuales, otros.
- **Criterios de la auditoría** se conoce como criterios al conjunto de políticas, procedimientos o requisitos usados como referencia.
- **Evidencia de la auditoría:** la evidencia es uno de los elementos clave por lo general son todos los registros, entrevistas de hechos o cualquier otra información que debe ser verificable y que servirán para el auditor al momento de emitir algún hallazgo.
- **Programa de la auditoría** son todas las fases que componen un proceso de auditoría, desde la preparación de la misma hasta la elaboración del informe final.
- **Hallazgos de la auditoría:** son los resultados de la contrastación de la evidencia recolectada y los requisitos solicitados.
- **Plan de auditoría:** es la descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.

- **Conclusiones de la auditoría:** resultado tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría.

#### 2.7.4. Etapas de una auditoría

Uno de los primeros pasos que una empresa necesita establecer para realizar a cabo una auditoría es un programa de auditoría que contribuya a la determinación de la eficacia del sistema de gestión del auditado. La figura 5 muestra las etapas que debe tener un programa de auditoría.



**Figura 5. Etapas de auditoría**  
Fuente: ISO 9001

##### 2.2.4.1. Planeación de la auditoría

La planeación de la auditoría es también conocida como la etapa de preparación permite una aproximación sistémica a la ejecución del trabajo de auditoría (Vilar, 1999).

En esta etapa se determina la forma sistemática de cuáles áreas deberán ser auditadas y con qué frecuencia, esto depende de la importancia del área en cuanto al impacto sobre la calidad y el Sistema de Aseguramiento de Calidad.

Se evalúan los resultados de auditorías anteriores, si es que existieron, así como el número de no conformidades y su grado de importancia de la desviación.

#### **2.2.4.2. Ejecución de la auditoría**

La ejecución de la auditoría consisten en lo siguiente:

##### **La reunión de apertura**

La Norma ISO 19011 (2011) indica que, es recomendable realizar una reunión de apertura con la alta dirección del auditado, así como todos los representantes de las áreas involucradas en la misma. El propósito de una reunión de apertura es:

- Establecer canales de comunicación entre las partes.
- Proporcionar un corto resumen de cómo se va a llevar a cabo la auditoría.
- Proporcionar al auditado la oportunidad de realizar preguntas.
- Proporcionar al invitado la oportunidad de hacer cualquier pregunta.
- Presentar al equipo auditor y i el auditado lo requiere presentar de forma breve el currículum de cada uno.
- Explicar la manera de cómo se registrarán los hallazgos.

##### **Auditoría In-Situ**

La Norma ISO 19011 (2011) indica que, durante la auditoría in-situ, la información requerida debería recopilarse y verificarse mediante un muestreo apropiado.

##### **Muestreo**

El muestreo para la auditoría tiene lugar cuando no es práctico o no es rentable examinar toda la información disponible durante la auditoría, por ejemplo, los registros son demasiados numerosos o están demasiados dispersos geográficamente para justificar el examen de cada elemento de la población. El muestreo para la auditoría de una población grande es el proceso de seleccionar menos del 100% de los elementos dentro del conjunto total de datos disponibles (población) para obtener y evaluar la

evidencia sobre alguna característica de esa población, para formar una conclusión sobre la población. El objetivo del muestreo de la auditoría es proporcionar información para que el auditor tenga confianza en que los objetivos de la auditoría pueden alcanzarse o se alcanzarán.

El riesgo asociado con el muestreo es que la muestra tomada no sea representativa y por tanto la conclusión del auditor puede estar inclinada y ser diferente de la que se alcanzaría si se examinara toda la población.

Puede haber otros riesgos dependiendo de la variabilidad dentro de la población de la que se va a realizar el muestreo y del método elegido (López 2015).

El muestreo para la auditoría generalmente implica los siguientes pasos:

- Establecer los objetivos del plan de muestreo.
- Seleccionar la extensión y la composición de la población de la que se va a realizar el muestreo.
- Seleccionar un método de muestreo.
- Determinar el tamaño de la muestra a tomar.
- Llevar a cabo la actividad de muestreo.
- Recopilar, evaluar, informar y documentar los resultados.

Al realizar el muestreo, debería considerarse la calidad de los datos disponibles, ya que un muestreo de datos insuficientes o imprecisos no dará un resultado útil. La selección de una muestra apropiada debería basarse en el método de muestreo y en el tipo de datos requeridos, por ejemplo, para inferir un patrón de comportamiento particular o realizar inferencias sobre una población.

### **Recopilación**

La recopilación de la información es muy importante, el auditor no debe hacer preguntas cerradas cuya respuesta sea “sí” o “no”, ya que éstas no darán la información requerida; es decir no permitirán en la entrevista que los empleados muestren el conocimiento de su trabajo Mills (2003).

## **Verificación**

Al momento de revisar la documentación proporcionada los auditores deberán considerar si la información contenida en los en los mismos es:

- Completa (todo el contenido esperado está en el documento).
- Correcta (el contenido es conforme con otras fuentes fiables tales como normas y reglamentos).
- Coherente (el documento es coherente consigo mismo y con documentos relacionados).
- Actual (el contenido está actualizado).
- Los documentos que están siendo revisados cubren el alcance de la auditoría y proporcionan información suficiente para apoyar los objetivos de la auditoría.
- El uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, dependiendo de los métodos de auditoría, promueve la realización eficiente de la auditoría. Se necesita un cuidado específico para la seguridad de la información debido a los reglamentos aplicables sobre protección de datos (en particular para la información que queda fuera del alcance de la auditoría pero que también está contenida en el documento).

Para verificar hechos, es permisible y hasta recomendable hacer la misma pregunta a muchas personas para comprobar la consistencia de las respuestas.

### **2.2.4.3. Reporte de auditoría**

#### **Informe de auditoría**

Según Vilar (1999) La naturaleza de informe emitido por el auditor depende de las necesidades de la dirección de la empresa que encarga la auditoría. En general, el informe incluirá una descripción del trabajo realizado, seleccionará aquellas áreas susceptibles de mejorar.

El resultado final de una auditoría es el informe de la misma, este deberá proporcionar un detalle completo y con la evidencia de lo encontrado, por lo general este se lo entrega a la alta dirección de la empresa.

En informe deberá contener los siguientes puntos:

- Los objetivos de la auditoría.
- Los procesos auditados es decir el alcance de la auditoría.
- Las áreas no cubiertas si las hubiese.
- La identificación del cliente de la auditoría.
- La identificación del líder del equipo auditor y de los miembros del equipo auditor.
- Las fechas y los lugares donde se realizaron las actividades de auditoría in situ.
- Los criterios de auditoría.
- Los resultados de la auditoría.
- Oportunidades de mejora.
- No conformidades.
- Observaciones.
- Planes de seguimiento acordados.

#### **Aprobación y distribución del informe de auditoría**

El informe de auditoría deberá emitirse a la alta dirección en el tiempo estipulado, mismo que deberá estar fechado y firmado por el auditor líder.

Cabe recalcar que el informe es propiedad del cliente de la auditoría por lo que su divulgación dependerá del mismo, los miembros del equipo auditor deberán respetar y mantener una estricta confidencialidad sobre el informe.

#### **2.2.4.4. Registro de las no conformidades**

La Norma ISO 19011 (2011). define a una no conformidad como “incumplimiento de un requisito”. Una vez calificado un hallazgo como una no conformidad, el dueño del proceso o el auditado deberá realizar un análisis interno esta

encontrar la verdadera raíz del problema y verificar que la misma no vuelva a pasar. Lo recomendable es que la no conformidad se registre y que informe al auditado de la misma en el lugar donde se detectó. Deberán registrarse las no conformidades, así como la evidencia de la auditoría con la cual se levantó la misma.

Las no conformidades deberán documentarse y tener la siguiente información:

- La parte del proceso o el área involucrada en donde se encontró la no conformidad.
- La razón porqué los hechos constituyen una no conformidad es decir el requisito interno o externo o el punto de la norma en el cual se está incumpliendo.

## CAPÍTULO III

### EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

#### 3.1. Análisis de la empresa

##### 3.1.1 Reseña histórica

La empresa “Call Center” tiene veinte años de funcionamiento en Ecuador, por motivos de confidencialidad de la información en el presente estudio no se identificará la razón social de la compañía ni su nombre comercial. En el año 1996 la Empresa formaba parte de la organización Unibanco como departamento de cobranzas del grupo, en 1997, por regulaciones gubernamentales, dicho departamento se independiza y se consolida como sociedad anónima.

La empresa fue constituida con la finalidad de realizar gestión de cobranza y cartera pasiva, es decir la recuperación de carteras vencidas tanto de entidades financieras, entidades comerciales y entidades crediticias; posteriormente expandió su portafolio de servicios para ocupar la capacidad instalada del Call Center. A lo largo de la última década la Empresa ha generado un crecimiento sostenible, desarrollando tecnología propia, adquiriendo infraestructura, y actualizando su know how para convertirse en pionero en el mercado ecuatoriano.

El Call Center inició sus actividades en el año 2007 con 40 empleados, actualmente cuenta con 500 colaboradores, tiene un Sistema de Gestión de Calidad avalado por un ente Certificador Internacional de Calidad. La Empresa cuenta con tres unidades de negocio: gestión de cobranzas, servicio al cliente y tele mercadeo, posee con sistemas propios para la gestión operativa del negocio.

Adicionalmente, la Empresa es socio fundador de la Asociación Latinoamericana de Empresas de Cobranzas (LATINCOB), entidad que organiza, representa y monitorea la industria de recuperación de cartera en América Latina ante las asociaciones de otros continentes e instancias gubernamentales. Tiene como meta recertificar su SGC bajo los estándares de la Norma de Calidad Internacional ISO 9001:2015.

### 3.1.2 Generalidades de la empresa “Call Center”

#### Misión

“Ser un aliado estratégico para el cliente externo, generando valor en la prestación de servicios de Call Center, realizando cada operación con respeto, responsabilidad e integridad hacia los grupos de interés; provocando innovación, desarrollo social y valor económico para los accionistas”.

#### Visión

“Ser el principal proveedor nacional de servicios relacionados a la industria de Call Center en el 2020, resguardados con fuertes bases tecnológicas y personal competente para solventar las necesidades del cliente interno y externo de la organización, permitiendo consolidar un modelo de negocio rentable”.

#### Principios Filosóficos

- **Dignidad:** Atributo motivado por la autoestima que caracteriza las relaciones de consideración y respeto hacia la organización y su entorno.
- **Eficiencia:** requisito de la organización y todos los que la conforman cuyo fin es alcanzar la más alta competencia profesional y resultados concretos de la labor desempeñada.
- **Rectitud:** conocimiento práctico de lo que se debe hacer o decir, material con el que se forja el cumplimiento de las reglas establecidas por la ética y acciones que rodean el giro de la Empresa.

#### Valores Institucionales

- **Responsabilidad:** valor moral de cumplir con las obligaciones provenientes del cliente interno como externo enmarcados en la convicción de cumplir los objetivos organizacionales con un adecuado manejo de los recursos, resguardando desarrollo sostenible del entorno.
- **Respeto:** valor esencial en la ejecución de la operación y el entorno que circunda a la organización orientado a la construcción de adecuadas relaciones interpersonales.
- **Integridad:** primicia ética que enfatiza la congruencia del ser humano como tal, la organización debe estar alineada entre lo que oferta y lo que provee, demostrando en cada momento una actitud orientada a la ética y a las normas establecidas con su entorno.

### 3.1.3 Localización

El Call Center desarrolla su actividad económica en Ecuador, cuenta con 17 sucursales a nivel país, su matriz está ubicada en la ciudad de Quito:

- **País:** Ecuador
- **Región:** Sierra
- **Provincia:** Pichincha
- **Ciudad:** Quito
- **Cantón:** Quito
- **Dirección:** Julio Zaldumbide N24-775 y Miravalle
- **Lugar:** Empresa Call Center



**Figura 6. Ubicación Geográfica Call Center**  
Fuente: Google Mapas

### 3.1.4 Cobertura

La Empresa de cobranzas “Call Center” cuenta con sucursales en las siguientes ciudades del Ecuador:

- Ambato
- Babahoyo
- Cuenca
- Guayaquil
- Ibarra
- La Libertad
- Latacunga
- Machala
- Riobamba
- Santo Domingo
- Milagro
- Pasaje
- Portoviejo
- Quevedo
- Quito
- Loja
- Manta

### 3.1.5 Equipamiento

La Empresa de cobranzas “Call Center” cuenta con una infraestructura de data center en las ciudades de Quito y Guayaquil soportadas, robustas con tecnología de última generación. Tiene centrales telefónicas de marcación automática y cuenta con un proceso de grabación de las llamadas (testado al 100%), así como también con centrales de respaldos en todas las sucursales a nivel nacional.

La Empresa cuenta con enlaces principales y de fibra óptica distribuidos a nivel nacional (agencias), dichos enlaces son soportados por una planta eléctrica de flujo normal. Para estancias de contingencia cuenta con varios generadores eléctricos cuya capacidad soportan la operación a nivel nacional en una línea de tiempo indefinido.

#### Software

- **GESTOR+**



Sistema base de la operación de la compañía, soporta la gestión de cobranza, servicio al cliente y telemarketing. Al automatizar la operación, la trazabilidad del servicio es automática. El sistema procesa la carga de la información enviada por los Cedentes, guarda las transacciones realizadas al cliente final y emite reportes finales.

- **CROSS 2 BUSINESS**



Plataforma cuyo objetivo es automatizar la conectividad de la operación con las redes de telefónica por medio de mensajes interactivos, cuentas, tareas y actividades.

- **SMART DATA RECOVERY**



Sistema informático el cual consolida la información obtenida por diferentes canales de la operación en una sola base de datos.

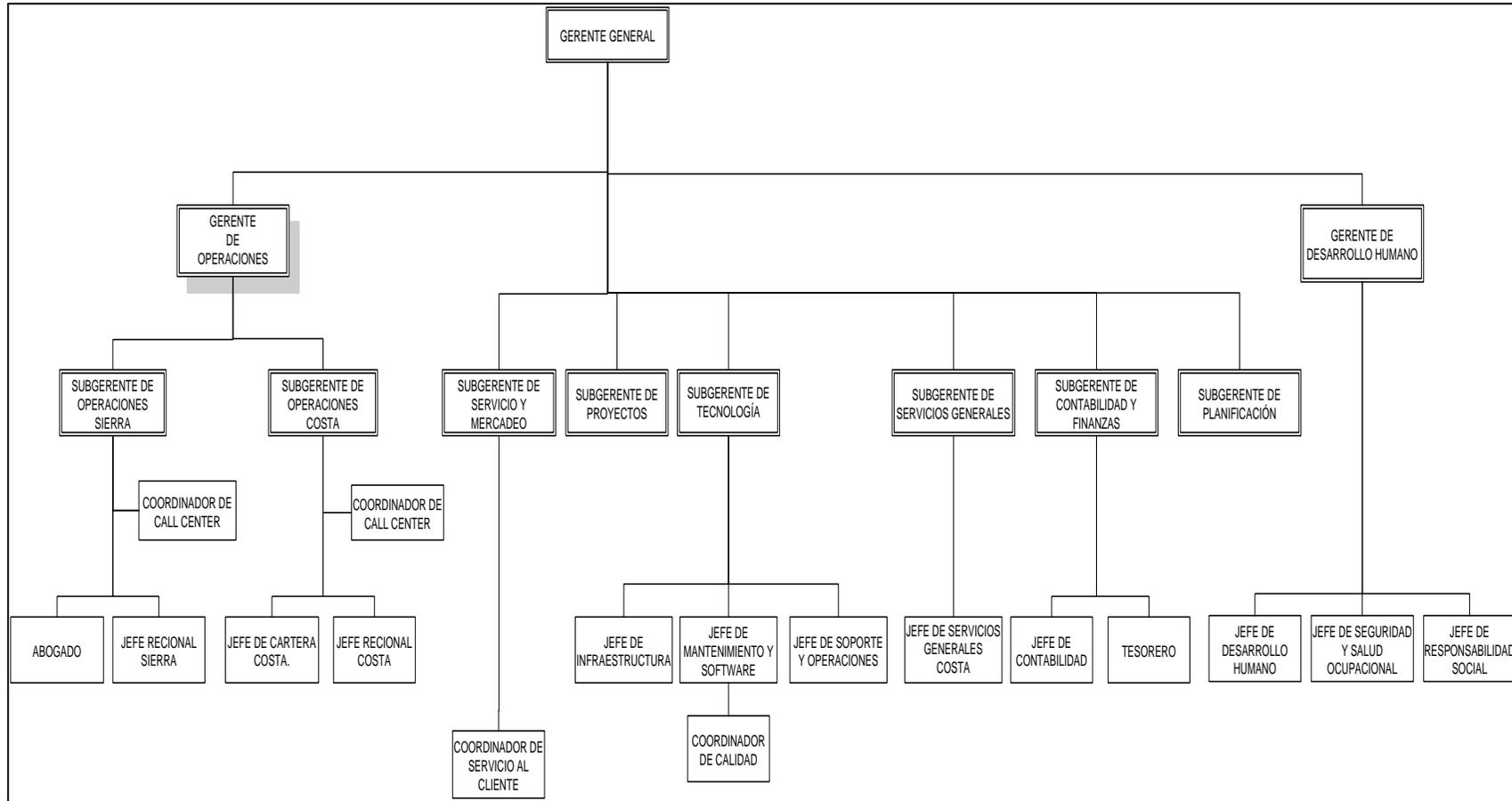
- **INTEGRAL MOBILE**



Plataforma móvil que gestiona automáticamente y en tiempo real la relación de la gestión en terreno y la plataforma del Gestor+, el sistema realiza monitoreos por medio de georreferenciación.

### 3.1.6 Estructura Organizacional

La figura 7 muestra el organigrama funcional de la empresa:



**Figura 7. . Organigrama**  
**Fuente: (Sicobra, 2017)**

### **3.1.7 Productos y Servicios**

#### **Recuperación de cartera**

- **Cobranza preventiva**

Gestión de cobranza realizada antes del vencimiento de la deuda. Su objetivo es recordar al cliente final el pago de su deuda antes de que esta entre en mora y genere interés y gastos de cobranza.

- **Cobranza extrajudicial**

Gestión de cobranza mediante técnicas de negociación. Su objetivo es liquidar la deuda a través de mutuo beneficio tanto para el cliente final, cedente y la Empresa de cobranza. Este tipo de gestión abarca montos altos cuyo plazo de vencimiento es mayor a dos años.

- **Cobranza judicial**

Gestión de cobranza la cual interviene el estado como ente interventor, se realiza a través de un estudio jurídico y cuenta con varias instancias legales.

#### **Servicio al cliente**

- **Call-Center**

Gestión cuyo objetivo es brindar información (outcoming) al cliente final y cubrir requerimientos (incoming) que provengan del mismo.

- **Autorización de compras con tarjetas de crédito**

Gestión enfocada en verificar los datos del portador de la tarjeta de crédito y autorizar la transacción por medio de un código único, el proceso se lo realiza telefónicamente con los distintos establecimientos afiliados a entidades bancarias.

## **Telemercadeo**

Gestión enfocada en la comercialización de productos o servicios a clientes finales por medio de diferentes canales, entre los mismos podemos mencionar:

- SMS masivos
- Mailing
- Campañas informativas
- Encuestas
- Venta de productos y/o servicios

### **3.1.8 Clientes**

El portafolio de clientes de la Empresa “Call Center” cuenta con la participación de las siguientes Empresas:

#### **Sector financiero**

- Banco Solidario
- Produbanco
- Banco Internacional

#### **Sector fomercial**

- Claro
- Pycca
- Edimca
- CrecosCorp
- ICESA S.A.

#### **Entidades frediticias**

- Cuota Fácil
- Visa
- Alia
- Discover

- Dinners Club internacional
- MasterCard

### **3.1.9 Ventas**

El monto de ingresos totales que tuvo la Empresa “Call Center” fue de 8’935.624.21 dólares (2016). El dos por ciento de esta estimación cubre los costos que la Empresa genera y ochenta por ciento correspondiente a los gastos.

### **3.1.10 Análisis financiero**

El total de activos corrientes de la Empresa es de 6’025.333,85 dólares. Los activos corrientes de la Empresa ascienden a 5’676.598,64 dólares, contrastando con los activos no corrientes de 348.735,51 dólares. La diferencia de estos dos valores es de 5’527.862,83 dólares, valor que indica que la Empresa tiene más propiedades que deudas a corto plazo. El índice de liquidez de la Empresa es de 16,28 que representa a la liquidez corriente de la Empresa y se define de la siguiente manera: por cada dólar de deuda que la Empresa tiene 16,28 de activos corrientes que afrontar (ver anexo 3).

Debido a que la organización no cuenta con inventario, la prueba acida arroja el mismo valor que el índice de liquidez corriente; el objetivo de este indicador es comparar la liquidez del Call Center con el pasivo corriente; el valor es de 0,25, resultado que permite concluir que la Empresa cuenta con dinero disponible para atender las deudas de la Empresa (ver anexo 4).

El capital de trabajo de la compañía es 5’327.862.83 dólares, valor que sugiere que la Empresa cuenta con capital para utilizar en la gestión de negocios.

Analizando la solvencia económica de la Empresa se utilizó el índice de endeudamiento a corto plazo y a largo plazo. El primer indicador arrojó como resultado 19% el cual indica que la Empresa no cuenta con muchas deudas a corto plazo; por el contrario, el indicador de endeudamiento a largo plazo proyectó como resultado 56% el cual alerta que las deudas a largo plazo comprenden aproximadamente la mitad del capital propio (ver anexo 3).

Finalmente, se procedió a analizar el indicador de respaldo de endeudamiento el cual compara la totalidad de inmuebles, maquinarias y equipos netos de depreciación versus el patrimonio de la Empresa. La comparación de estas cuentas indica que la Empresa tiene respaldo de sus obligaciones hasta un 56% con sus inmuebles, maquinarias y equipo.

Los estados financieros se encuentran en los anexos del presente proyecto.

## **3.2. Levantamiento de información del SGC**

### **3.2.1. Información básica del SGC**

#### **Requisitos generales**

La Empresa ha establecido, documentado, implementado y mantiene un SGC y mejora de forma continua su eficacia conforme a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008.

- A través del Manual de Procesos se han identificado los procesos necesarios para llevar adelante el SGC.
- Determina la secuencia e interacción de estos procesos y los gestiona de acuerdo con los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008 en el mapa de procesos y las fichas de caracterización.
- Los criterios necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de los procesos son eficaces, están determinados en los controles de cada proceso. Los métodos usados en cada operación se sustentan en los subprocesos establecidos y en la competencia del personal.
- Identifica los recursos necesarios en cada proceso. La provisión de los mismos se efectúa a través del Presupuesto Anual. La información necesaria para apoyar

la operación y el seguimiento se encuentra definida en los controles de cada proceso.

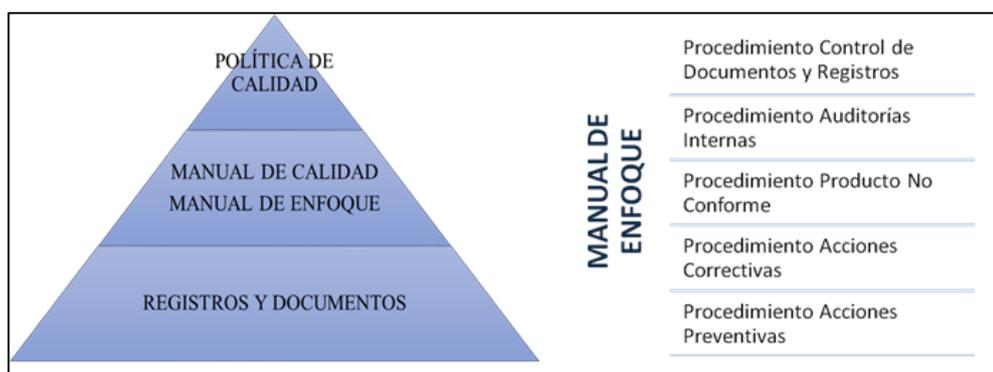
- Realiza el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos, mediante los indicadores establecidos para cada uno de ellos en la Matriz de Indicadores.
- Las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados están determinadas en los controles de cada proceso. Los resultados planificados corresponden a las salidas de cada proceso y la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

### **Requisitos de documentación**

La documentación del SGC incluye:

- Política y Objetivos de Calidad.
- Manual de Calidad.
- Manual de Procesos.
- Los documentos, incluidos los registros que la Empresa “Call Center” ha determinado que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, el compendio de toda la información documentada constan en la lista maestra de documentos y registros.

La documentación del SGC de la empresa está estructurada de la siguiente manera:



**Figura 8. Estructura sistema documental**

**Fuente:** (Sicobra, 2017)

### **Alance del SGC**

El alcance del SGC de la Empresa abarca todos los procesos que están estipulados en su Manual de Procesos, los mismos que enmarcan sus tres unidades de negocio: cobranza, servicio al cliente y telemercadeo.

### **Exclusiones realizadas**

Los siguientes requisitos de la norma ISO 9001 no son aplicables dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Call Center por las razones que se explican a continuación:

- *Diseño y Desarrollo.* No aplica en razón de que la empresa no realiza diseño o desarrollo del servicio por cuanto para nuestra operación se utiliza técnicas ya existentes y el requisito Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

Estas exclusiones no afecta la capacidad o responsabilidad de la empresa Call Center para proporcionar servicios que cumplan con los requisitos de la Compañía Cliente y los reglamentarios aplicables.

### **Control de información documentada**

La información documentada SGC de la Empresa son controlados a través de la lista maestra de documentos y registros, según el subproceso de Control de los Información documentada presentado en el Manual de Enfoque.

### **Compromiso de la dirección**

La Gerencia General de la Empresa cumple su compromiso con el desarrollo y mejora del SGC mediante las siguientes acciones:

- Comunicando la importancia de cumplir con los requerimientos del cliente y los legales/reglamentarios.
- Estableciendo la política de calidad.
- Asegurando que se han establecido objetivos de calidad.
- Realizando las revisiones por la dirección.
- Asegurando la disponibilidad de los recursos a través del presupuesto anual.

### **Enfoque al cliente**

La Gerencia General de la Empresa ha identificado los requerimientos de los clientes corporativos, con el objetivo de lograr la satisfacción de los mismos.

Los requerimientos de los clientes corporativos constan en sus acuerdos de nivel de servicio, contratos y/o convenios.

### **Política de calidad**

La Gerencia General ha establecido la siguiente Política de Calidad:

*“Estamos comprometidos con el mejoramiento continuo en la prestación de servicios integrales de Call Center, mediante la satisfacción de las necesidades y comunicación oportuna con nuestros grupos de interés enmarcados en nuestro código de ética y de gobierno corporativo.*

*Damos cumplimiento a la legislación ecuatoriana vigente y a otros requisitos, asignando los recursos necesarios para contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida.*

*Promovemos la prevención, reducción y control de enfermedades profesionales, riesgos y la salud ocupacional en el desarrollo de nuestro objetivo social con conciencia ambiental y minimizando una posible afectación a la propiedad.”*

La Política de Calidad se ha difundido en todos los niveles de la organización y adicionalmente se encuentra visible en las diferentes áreas de la Empresa. Todos los empleados cuentan con la Política de Calidad en la parte posterior de su carné de identificación.

La Política de Calidad se modifica según los resultados que se obtienen en cada revisión por la dirección.

### **Objetivos de calidad**

La Empresa “Call Center” planifica sus objetivos de calidad mediante el uso del documento Planificación y Evaluación de Objetivos. Los objetivos de calidad son:

- Incrementar la satisfacción de los cedentes en un 10% en el 2018.
- Incrementar un 5% el portafolio de productos de Call center en el 2018.
- Incrementar la contención de los Cedentes en un 20% para el año 2019.
- Alcanzar en el 2018 un margen antes de impuestos del 19 %
- Mantener el clima laboral en un 80% de satisfacción.

### **Responsabilidad y autoridad**

La responsabilidad y autoridad del personal están definidas y comunicadas dentro de la Empresa a través del organigrama y los perfiles de cargo.

### **Comunicación interna**

Para efectuar el proceso de comunicación interna, la Empresa Call Center ha estipulado como mecanismos los siguientes:

- Gestor+
- Integral Mobile
- Aplicativo Rol de Pagos
- Sistema Fábrica Casas Comerciales
- Telecontac
- Intranet
- Skype
- Skype Empresarial
- Acuerdos de Nivel de Servicio de Cliente Corporativo
- Teléfono
- Mail
- Carteleras
- Cuenta Facebook Institucional

### **Revisión por la dirección**

El Gerente General de la Empresa cumple con la revisión del SGC al menos una vez al año con el fin de asegurarse de su continua conveniencia, adecuación y eficacia. La revisión incluye los requisitos de la norma como lo son: oportunidades para el mejoramiento y la necesidad de efectuar cambios al SGC, incluyendo la política de calidad y los objetivos de calidad.

Los elementos de entrada para la revisión de la dirección son los siguientes:

- Los resultados de auditorías.

- La retroalimentación del cliente.
- El desempeño de los procesos y la conformidad del servicio.
- El estado de las acciones correctivas y preventivas.
- Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.
- Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad.
- Las recomendaciones para la mejora.
- Política de calidad.
- Objetivos de calidad.

Los resultados de la revisión de la dirección incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos,
- La mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente, y
- Las necesidades de recursos.

La revisión de la dirección se documenta en el registro revisión gerencial.

## **Gestión de Recursos**

### **Provisión de recursos**

Para garantizar los medios económicos necesarios para la correcta operación del negocio se cuenta con el presupuesto anual, en el cual se han establecido los diferentes rubros de ingresos y egresos.

## **Recursos humanos**

El personal de la Empresa es competente, en base a su educación, formación, habilidades y experiencia, de acuerdo con lo establecido en los perfiles de cargo (competencias), los cuales se evidencian en las carpetas del personal.

Los perfiles de cargo se han sido determinados de acuerdo con el organigrama Empresarial.

La Empresa efectúa las siguientes actividades:

Identifica la competencia necesaria para el personal que realiza actividades que afecten a la calidad del servicio, en el documento perfiles de cargo.

- La organización proporciona la capacitación necesaria al personal mediante su plan de capacitación resultado del análisis a las necesidades de capacitación y a las brechas de formación (subproceso elaboración plan de capacitación, subproceso capacitación).
- La Empresa evalúa la eficacia de la capacitación a través del subproceso evaluación de la eficiencia de la capacitación
- La Empresa asegura que el personal es consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y como contribuye a alcanzar los objetivos de calidad a través de la difusión de la política de calidad y de los objetivos de calidad.
- Los registros que se mantienen para demostrar la competencia constan en las carpetas del personal e histórico de capacitación.

## **Infraestructura**

### **a. Infraestructura física**

El mantenimiento de la infraestructura física se realiza de acuerdo con el plan de mantenimiento preventivo de instalaciones establecido y se evidencia en las facturas que intervienen en el servicio empleado para la ejecución del mismo. Esta actividad será programada mensualmente para ser ejecutada en las instalaciones a nivel nacional.

**b. Tecnología**

El departamento de Tecnología maneja los siguientes planes:

- Plan de mantenimiento centrales telefónicas.
- Plan de mantenimiento preventivo PSC computadoras a nivel nacional.
- Plan de mantenimiento servidores BDD.
- Plan de mantenimiento servidores SIC

Los planes son mantenimiento interno que la Empresa “Call Center” brinda a sus sistemas y programas para mantener en óptimas condiciones la infraestructura tecnología.

Las ejecuciones de dichos planes son evidenciadas en los registros de mantenimiento establecidos.

**c. Vehículos**

El área de servicios generales realiza el control del mantenimiento de los vehículos que intervienen en la operación de la Empresa través de Control de Mantenimiento de Vehículos el cual cuenta con las facturas o notas de venta que respaldan la ejecución de mantenimiento efectuado.

**d. Ambiente de trabajo**

La Empresa define y gestiona el ambiente de trabajo de su personal mediante el uso de la Matriz de Riesgos. Los riesgos identificados son gestionados a través de la aplicación del Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.

Además cuenta con un plan de acción el cual identifica vulnerabilidades y mitigación del resultado de las mediciones ambientales realizadas.

**Ejecución del servicio****Planificación de la realización del servicio**

La Empresa planifica la provisión de sus servicios considerando el SGC y los requerimientos del cliente. El equipo gerencial considera en la planificación del

servicio la definición de requerimientos del Cliente Corporativo acordados en los contratos, acuerdos de nivel de servicio los objetivos de calidad, los procesos y los puntos de control, los criterios de aceptación y los registros correspondientes que demuestren la prestación del servicio conforme. El proceso que abarca la planificación del servicio yace en el proceso Planificación Operacional y se apoya en el manual de procesos.

### **Procesos relacionados con el cliente**

#### **a. Determinación de los requerimientos relacionados con el servicio**

En la Empresa los requisitos del servicio son definidos a través de los contratos o convenios con sus clientes corporativos. Los requisitos legales se determinan en el documento Marco Legal Aplicable.

#### **b. Revisión de los requerimientos relacionados con el servicio**

Para los requerimientos de los clientes corporativos se establecen claramente los servicios que la Empresa “Call Center” está en capacidad de prestar en los acuerdos de nivel de servicio emitidas y en los contratos o convenios firmados.

#### **c. Comunicación con los clientes**

La empresa mantiene los siguientes canales de comunicación con sus clientes corporativos:

- Página Web
- Correo electrónico
- Celular
- Encuestas de Satisfacción

La empresa mantiene los siguientes canales de comunicación con sus clientes finales:

- Página Web
- Call Center

- WhatsApp
- Correo Electrónico

Las quejas y reclamos se manejan a través de la encuesta de satisfacción que se realiza a los clientes corporativos anualmente. Esta información es tabulada para su análisis por parte del área de Auditoría y Calidad.

## **Compras**

### **Proceso de compras**

#### **a. Selección**

La selección se realiza de acuerdo con lo establecido en el Proceso Selección y Evaluación de Proveedores que enfoca en parámetros de costos, calidad, tiempo de entrega y descuentos que los proveedores establezcan en las cotizaciones. Se ha determinado que para cualquier tipo de compra se soliciten mínimo tres cotizaciones a partir del valor de 300 dólares.

#### **b. Evaluación**

La evaluación de proveedores se hace de acuerdo con lo estipulado en el Proceso Selección y Evaluación de Proveedores y según el puntaje obtenido la dirección decide si el proveedor entra o no en el portafolio de adquisiciones de la Empresa “Call Center”

#### **c. Especificaciones**

Las especificaciones de compra se establecen en la orden de compra para compras superiores a 250 dólares (subproceso compra de bienes y servicios). Para los proveedores de servicios críticos se establece el respectivo contrato en el cual se estipulan los parámetros por los cuales han sido seleccionados y las especificaciones requeridas. En caso del que el proveedor sea evaluado previamente se continuara con el contrato.

### **Información de las compras**

La comunicación de los requisitos de compra a los proveedores se efectúa personalmente, mediante mail o de manera telefónica. Para los servicios, la información de las compras se comunica a través del contrato.

### **Verificación de producto comprado**

La verificación de los productos entregados por los proveedores en la Empresa se realiza mediante la firma de aceptación del solicitante en la factura y/ o guía de remisión (subproceso compra de bienes y servicios).

### **Prestación del servicio**

#### **Control de la prestación del servicio**

La empresa planifica la prestación de sus servicios bajo condiciones controladas según lo establecido en el manual de procesos y asegura:

- La disponibilidad de información que describe las características del servicio establecido en los acuerdos de nivel de servicio.
- Los procedimientos establecidos en el manual de enfoque.
- Se utiliza el equipo y software apropiado.
- La disponibilidad de equipos de seguimiento y medición para los reportes de resultados y reportes de gestión.
- Se realiza el seguimiento y medición de los procesos necesarios para cumplir con los requerimientos de los clientes según lo establecido en el manual de procesos mediante el uso de la matriz de indicadores.

### **Validación de los procesos para producción y provisión de servicio.**

La empresa valida sus procesos de prestación del servicio mediante los siguientes mecanismos:

- Las encuestas de satisfacción de los clientes corporativos
- Competencia del personal
- Planes de mantenimiento
- Control de calidad operacional

El área de Auditoría y Calidad monitorea el cumplimiento de los parámetros de calidad con el subproceso Control de Calidad Operacional.

### **Identificación y trazabilidad**

El servicio de recuperación de cartera identifica a los clientes finales con el número de cédula, los nombres y apellidos y el número de operación, los demás campos no son obligatorios. La ejecución del negocio está identificada en el subproceso Recuperación de Cartera a través de Canales.

La trazabilidad se efectúa mediante las siguientes evidencias:

#### **Gestión telefónica**

- Carga
- Proyectado
- Resumen de proyectado
- Cuadre de cartera canal telefónico
- Estrategias telefónicas ingresada en sistema Gestor+
- Reporte de operaciones en el aire
- Reporte de estrategias de planificación
- Campaña ingresada en el sistema Gestor+
- Bitácora de campañas
- Gestión de cobranza en sistema Gestor+ (árbol de gestión)

- Grabación de llamada
- Reportes de resultados (data Qlick View)

### **Gestión domiciliaria**

- Carga
- Proyectado
- Resumen de proyectado
- Reporte de estrategias de planificación
- Cuadro de filtros domiciliarios
- Estrategias domiciliarias ingresada en Sistema Gestor+
- Reporte de operaciones en el aire
- Reporte de estrategias de planificación
- Cuadro de filtros domiciliarios
- Campaña ingresada en el sistema Gestor+
- Bitácora de campañas
- Gestión de cobranza en Integral Mobile (árbol de gestión)
- Documentación de cobro (si aplica)
- Reportes de resultados (data Qlick View)

### **Gestión de canales masivos**

- Campaña ingresada en el Sistema Gestor+
- Bitácora de campañas
- Carga de campañas en software de canales masivos (etapa preventiva)
- Calendario de envío de canales masivos
- Mail de campaña generada a soporte de canales masivos
- Envío de canal masivo (SMS, Mailyng, mail, carta)

- Reporte de envíos de masivos
- Reportes de gestión (data Qlick View)

### **Gestión de ATP**

- Gestión de cobranza en sistema Gestor+ (árbol de gestión)
- Ingreso data SDR
- Control de clientes atendidos ATP
- Documentación de cobro (si aplica)
- Reportes de gestión (data Qlick View)

### **Propiedad del cliente**

En la operación de la empresa toda la información, así como los productos son propiedad de las compañías clientes. Por lo tanto, la Empresa “Call Center” se compromete a salvaguardar la propiedad del cliente durante todas las etapas de la provisión del servicio mediante una firma de la cláusula de confidencialidad estipulada en el contrato de trabajo por parte de todo el personal de la Empresa.

### **Preservación del servicio**

La empresa preserva la calidad de los servicios mediante su plan de capacitación establecido por el departamento de Recursos Humanos.

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

La empresa determina el seguimiento y la medición a realizar en el software que intervienen en la realización del servicio y el software de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del servicio con los requisitos determinados.

La empresa establece en el subproceso gestión de desarrollo y mantenimiento de software que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente, asegurando de la validez de los resultados, mediante:

- a. Verificación los cambios de desarrollo mediante pruebas de QA antes de la colocación en el ambiente de producción.
- b. Ajuste o reajuste según necesidad de la producción estipulada en un RFU.
- c. Identificación de los cambios en el subproceso control de versiones.
- d. Protección contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición detectados en el check list de certificación.
- e. Protección contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento de la información con la ejecución del subproceso respaldos de información.

### **Medición, análisis y mejora**

La empresa planifica e implanta los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejoramiento, necesarios para demostrar la conformidad del servicio, asegurar la conformidad del SGC y mejorar continuamente la eficacia del SGC, según los numerales descritos a continuación en este manual.

### **Satisfacción del cliente**

La satisfacción de sus clientes corporativos es medida a través de encuestas de satisfacción. Todas estas encuestas de satisfacción se tabulan anualmente por parte del área de Auditoría y Calidad.

### **Auditoría interna**

La empresa realiza auditorías internas de manera planificada, al menos una vez al año, para determinar si su SGC es conforme con los requisitos planificados, con los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008, con los requerimientos del SGC establecidos y si está implementado y mantenido de manera eficaz.

### **Seguimiento y medición de los procesos**

El seguimiento y medición de los procesos se realiza con los indicadores de gestión establecidos para ellos, los cuales se reportan en la matriz de indicadores. en

el caso de que un indicador de gestión se encuentre fuera de los rangos de funcionamiento establecidos se procederá a levantar una no conformidad.

### **Seguimiento y medición del servicio**

Los reportes de resultados son liberados por parte del Qlick View, archivos batch propios del Gestor+, y la Web de Integral Mobile luego de que el área de Planificación verifique que los resultados reportados son correctos y coherentes.

### **Control del servicio no conforme**

El procedimiento para resolver el servicio no conforme se lo presenta en el manual de enfoque.

### **Análisis de los datos**

El análisis de datos se realiza sobre la matriz de indicadores y el análisis de resultados por parte del área de Planificación.

### **Mejora continua**

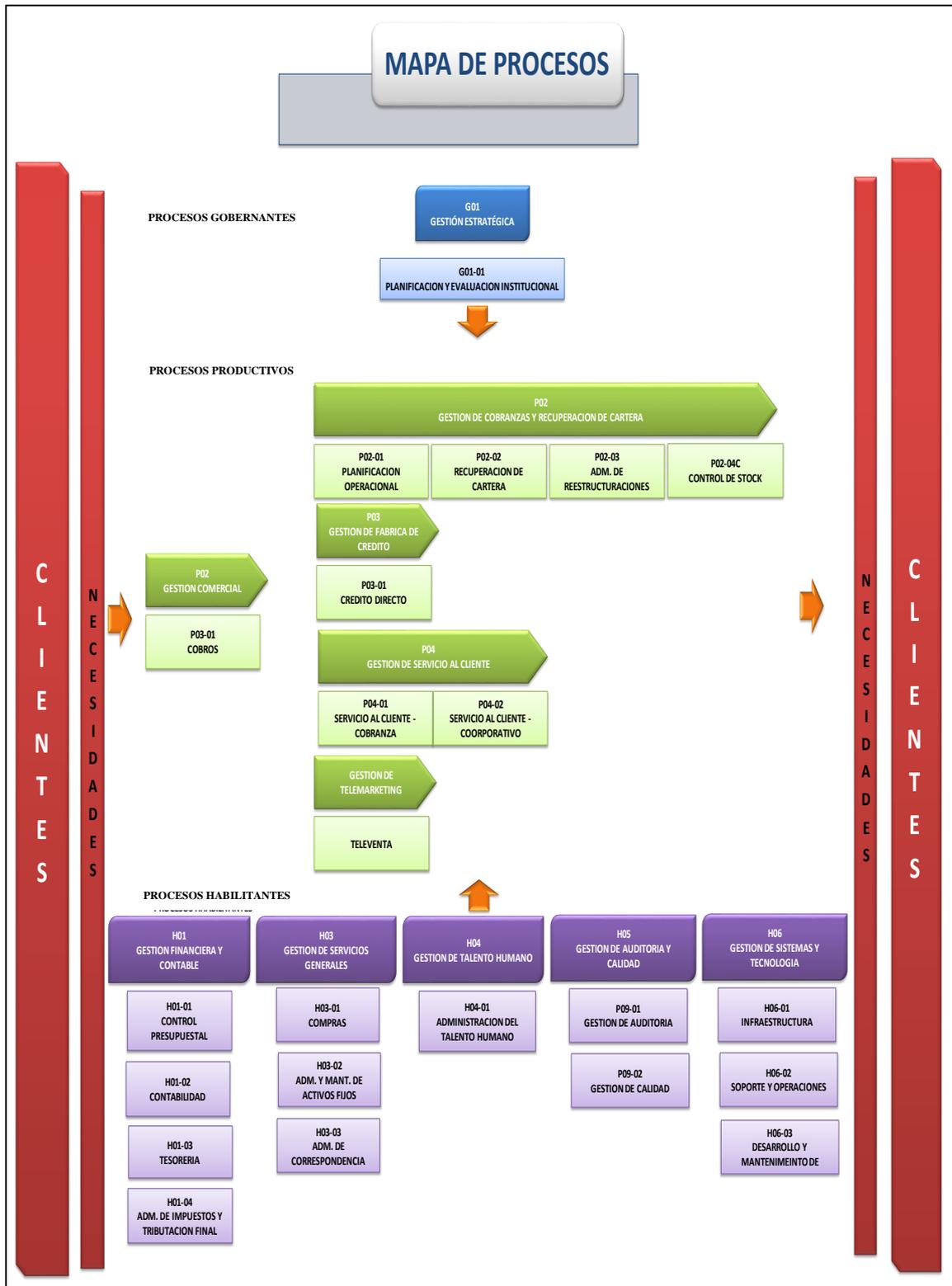
La empresa mejora continuamente la eficacia del SGC a través del uso de la política de calidad, objetivos de calidad, resultados de las auditorías, análisis de los datos, acciones correctivas y preventivas, de la revisión por la dirección y de los indicadores de los procesos.

### **Acciones correctivas y preventivas**

Las no conformidades/ potenciales no conformidades se analizan para determinar la causa de las mismas con el objeto de evitar su repetición. Una vez determinada la causa se plantea planes de acción para el eliminar dicha causa. Las no conformidades/ potenciales no conformidades incluyen las quejas de los clientes. El procedimiento para la resolver las no conformidades a través de las acciones correctivas se presenta en el manual de enfoque.

### 3.3. Mapa de procesos

#### 3.3.1. Lineamientos



### 3.3.2. Inventario de Procesos

Tipo de Proceso	Macroproceso	Código Macro Proceso	Proceso	Código Proceso	Subproceso	Código Subproceso
Procesos Gobernantes	Gestión Estratégica	G01	Planificación y Evaluación Institucional	G01-01	Planificación Estratégica	G01-01-01
Procesos Productivos	Gestión Comercial	P01	Negociación	P01-01	Negociación e implementación del nuevo servicio	P01-01-01
	Gestión de Cobranzas y Recuperación de Cartera	P02	Planificación Operacional	P02-01	Planificación de Recuperación de Cartera	P02-01-01
					Definición de Estrategias Telefónicas	P02-01-02
					Definición de Estrategias Domiciliarias	P02-01-03
					Definición de Campañas	P02-01-04
					Análisis y definición de metas	P02-01-05
					Gestión de Cobranza Telefónica	P02-02-01
			Gestión de Cobranza Domiciliaria	P02-02-02		
			Gestión de Recuperación a través de Servicio al Cliente	P02-02-03		
			Gestión de Recuperación por Canales Masivos	P02-02-04		
			Gestión de Recuperación Extrajudicial	P02-02-05		
			Mediación y Arbitraje	P02-02-06		
			Administración de Reestructuraciones	P02-03	Otorgamiento de Reestructuraciones	P02-03-01
			Validación de Reestructuraciones		P02-03-02	
			Control de Stock	P02-04	Administración de Comprobantes de Recaudación	P02-04-01
					Conciliación de Comprobantes de Recaudación	P02-04-02
	Tratamiento con Clientes No Gestionables	P02-05			Tratamiento de Clientes Fallecidos	P02-05-03
	Gestión de Fábrica de Crédito	P03	Crédito Directo	P03-01	Otorgamiento y Verificación del Crédito Directo	P03-01-01
					Verificación Domiciliaria para crédito directo	P03-01-02
	Gestión de Servicio al Cliente	P04	Gestión de servicio al cliente de cobranza y recuperación de cartera	P04-01	Atención al Cliente (inbound)	P04-01-01
					Autorizaciones	P04-02-01
			Gestión de Servicio de Clientes Corporativos	P04-02	Atención al clientes de Entidad Financiera	P04-02-02
					Control de Fraudes Tarjeta de Crédito	P04-02-03
					Atención al cliente de TV Satelital - Internet	P04-02-04
	Gestión de Telemarketing	P05	Televenta	P05-01	Venta de Tarjeta de Crédito	P05-01-01
					Gestión de Campañas Telemarketing y Canales Masivos	P05-01-02

Continúa en la siguiente hoja.

Tipo de Proceso	Macroproceso	Código Macro Proceso	Proceso	Código Proceso	Subproceso	Código Subproceso		
Procesos Habilitantes	Gestión Financiera y Contable	H01	Control Presupuestal	H01-01	Elaboración y control del presupuesto anual	H01-01-01		
			Contabilidad	H01-02	Tratamiento contable cuentas por pagar (Registro y pago)	H01-02-01		
					Cálculo de honorarios	H01-02-02		
					Conciliaciones Bancarias	H01-02-03		
					Pruebas Departamentales	H01-02-04		
					Facturación por servicio y tratamiento contable cuentas por cobrar	H01-02-05		
			Tesorería	H01-03	Administración de Posición Bancaria	H01-03-01		
					Administración de Liquidez	H01-03-02		
			Administración de Impuestos y Tributación fiscal	H01-04	Generación de información para impuestos (Anexos)	H01-04-01		
					Declaraciones de impuestos	H01-04-02		
			Gestión de Servicios Generales	H03	Compras	H03-01	Selección y Evaluación de Proveedores	H03-01-01
							Compra de Bienes o Servicios	H03-01-02
	Entrega de Viáticos y Movilización	H03-01-04						
	Pago a Proveedores	H03-01-05						
	Administración y Mantenimiento	H03-02			Administración de Activos Fijos	H03-02-01		
	Administración de Correspondencia	H03-03	Gestión de Mensajería interna-externa	H03-03-01				
	Gestión de Talento Humano	H04	Administración del Talento Humano	H04-01	Reclutamiento y Selección	H04-01-01		
					Vinculación de Talentos	H04-01-02		
					Capacitación	H04-01-03		
					Pago de Nómina Rol	H04-01-04		
					Desvinculación de Talentos	H04-01-07		
					Cálculo de comisiones por producto	H04-01-08		
	Gestión de Auditoría y Calidad	H05	Gestión de Auditoría	H05-01	Auditorías Internas	H05-01-01		
					Atención de Reclamos	H05-01-02		
			Gestión de Calidad	H05-02	Control de Calidad Operacional	H05-02-01		
					Tratamiento de no conformidades y potenciales no conformidades	H05-02-02		
					Tratamiento de servicio no conforme	H05-02-03		
Control de documentos y registros					H05-02-05			

Continúa en la siguiente hoja.

Tipo de Proceso	Macroproceso	Código Macro Proceso	Proceso	Código Proceso	Subproceso	Código Subproceso
Procesos Habilitantes	Gestión de Sistemas y Tecnología	H06	Infraestructura	H06-01	Contingencia Enlaces de Comunicación	H06-01-01
					Soporte Técnico	H06-01-02
					Monitoreo y Afinamiento Bases de Datos Servidores	H06-01-03
					Creación de Usuarios y Claves	H06-01-05
					Contingencia para Centrales y Líneas Telefónicas	H06-01-06
			Soporte y Operaciones	H06-02	Carga de información para gestión de cobranza	H06-02-01
					Administración de mesa de ayuda	H06-02-02
					Respaldos de información	H06-02-03
					Administración de usuarios y perfiles	H06-02-07
			Desarrollo y Mantenimiento de Software	H06-03	Desarrollos Nuevo Software Gestión Externa	H06-03-01
					Desarrollos Nuevo Software Gestión Interna	H06-03-02
					Mantenimiento de Software Gestión Externa	H06-03-03
					Mantenimiento de Software Gestión Interna	H06-03-04
					Control de Versiones	H06-03-05

## Codificación

- Los documentos del SGC se desprenden de los procesos y se identifican por su nombre. Se los actualiza agregándoles un número que representa la versión del documento y su código respectivo.
- La forma de codificar la documentación se realiza en función de la codificación de los procesos a los que pertenecen los documentos y descritos en el inventario de proceso de la Empresa. A continuación, se describe como se codifican los procesos por tipo.

- Para la codificación a nivel de proceso se aumenta “-“ seguido de un carácter numérico consecutivo al del Macroproceso en orden ascendente como se representa en el cuadro.
- Para la codificación de un subproceso se aumenta un “-“ seguido de un carácter numérico en orden ascendente al código anterior generado.
- Para codificar un documento perteneciente al proceso se empieza con la codificación alfanumérica del subproceso al que pertenece y se incluye en la parte inicial del código un carácter alfanumérico y uno numérico en orden ascendente al número de documentos generados.

**Tabla 1.**  
*Codificación de procesos por tipo*

<b>Tipo</b>	<b>Macroproceso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>
Procesos Gobernantes	G01	G01-01	G01-01-01
Procesos Productivos	P01	P01-01	P01-01-01
Procesos Habilitantes	H01	H01-01	H01-01-01

Fuente: (Sicobra, 2017)

### **3.4. Descripción de los subprocesos**

#### **3.4.1. Procesos Gobernantes**

##### **Gestión Estratégica**

##### **Planificación y Evaluación Institucional**

- ***Planificación***

Gestionar las actividades necesarias para la administración de los proyectos planteados, así como demás proyectos adicionales que se van trabajando en las áreas. Aplica para los colaboradores que tienen responsabilidad directa en la ejecución y seguimiento de los proyectos.

#### **3.4.2. Procesos Productivos**

## **Gestión Comercial**

### **Negociación**

- ***Negociación e implementación del nuevo servicio***

Generar negocios para la Empresa entregando al cliente servicios con calidad.

### **Gestión de Cobranzas y Recuperación de Cartera**

#### **Planificación Operacional**

- ***Planificación de recuperación de cartera***

Normar las condiciones para ejecutar actividades relacionadas con la planificación de recuperación de cartera del período de cobro.

- ***Definición de estrategias telefónicas***

Realizar las actividades para definir la estrategia a ser ejecutada y definir los recursos que se requieren para la misma

- ***Definición de estrategias domiciliarias***

Realizar la ejecución de las actividades para la definición de estrategias y asignación domiciliaria.

- ***Definición de campañas***

Definir las campañas que serán ejecutadas a través de los diferentes canales de cobranza.

- ***Análisis y definición de metas***

Analizar los factores que influyen en la definición de metas para la recuperación de cartera

#### **Recuperación de Cartera a través de Canales**

- ***Gestión de cobranza telefónica***

Realizar la gestión de cobranza mediante el canal telefónico aplicando los scripts aprobados por el cedente y regulados bajo la legislación ecuatoriana.

- ***Gestión de cobranza domiciliaria***

Realizar la gestión de cobranza mediante el canal domiciliario a través de visitas al cliente final aplicando los scripts aprobados por el cedente y regulados bajo la legislación ecuatoriana.

- ***Gestión de recuperación a través de servicio al cliente***

Realizar la gestión de cobranza mediante el canal de atención al público (ATP), es decir cuando el cliente final se acerca bajo sus propios medios a la entidad de cobranza.

- ***Gestión de recuperación por canales masivos***

Realizar la gestión de cobranza mediante canales masivos como el envío de mensajes de texto, mailing, WhatsApp, etc.

- ***Gestión de recuperación extrajudicial***

Realizar la gestión de cobranza mediante juzgados.

- ***Mediación y arbitraje***

Realizar la gestión de cobranza mediante negociación, cuyo fin sea el mutuo beneficio entre el cliente final, el cedente y la compañía de cobranza; este canal está enmarcado bajo la ley.

### **Administración de Reestructuraciones**

- ***Otorgamiento de reestructuraciones***

Realizar una validación a la solicitud de una reestructura por parte del cliente final.

- ***Validación de reestructuraciones***

Procesar la reestructura otorgada al cliente final y cambiar al mismo de cartera de cobranza.

### **Gestión de fábrica de crédito**

#### **Crédito directo**

- ***Otorgamiento y verificación del crédito directo***

Procesar actividades de consulta de referencias telefónicas, validaciones de historial crediticio, de tal forma que apoyen la toma de decisiones en el otorgamiento de crédito directo a los clientes de las casas comerciales.

- ***Verificación domiciliaria para el crédito directo***

*Gestionar la verificación* en el domicilio y telefónicamente de los cedentes.

### **Gestión de servicio al cliente**

Gestión de servicio al cliente de cobranza y recuperación de cartera

- ***Atención al Cliente (inbound)***

Brindar soporte al cliente final que realizar llamadas inbound en relación con la gestión de cobranza.

### **Gestión de servicio de clientes corporativos**

- ***Autorizaciones***

Generar un servicio oportuno y eficaz a los clientes de los cedentes en lo que se refiere a autorizaciones y anulaciones de tarjetas.

- ***Atención al cliente – entidades financieras***

Asesorar al cliente final que realiza gestión inbound en cuanto a solicitudes, dudas, quejas o requerimientos hacia la entidad financiera.

- ***Control de fraudes tarjeta de crédito***

Monitorear las transacciones de los clientes de tarjetas para disminuir las probabilidades de fraude.

- ***Atención al cliente TV satelital***

Atención al Cliente final de servicios de TV satelital – internet de acuerdo con los convenios y acuerdos establecidos con el cliente corporativo.

### **Gestión de telemarketing**

#### **Tele venta**

- ***Ventas de tarjetas de crédito***

Comercializar tarjetas de crédito con la información entregada por la entidad financiera.

- ***Gestión de campañas de marketing y canales masivos***

Generar campañas informativas, comerciales por pedido de la entidad financiera, sea vía telefónica o a través de canales masivos.

### **3.4.3. Procesos Habilitantes**

#### **Gestión financiera y contable**

##### **Control presupuestal**

- ***Elaboración y control del presupuesto anual***

Establecer las actividades que permitan a la Empresa preparar, presentar, aprobar, modificar y realizar seguimiento, evaluación y ejecución del presupuesto y sus metas.

##### **Contabilidad**

- ***Tratamiento contable cuentas por pagar (Registro y pago)***

Describir las actividades para registrar transacciones de cuentas por pagar en contabilidad

- ***Cálculo de honorarios***

Calcular y analizar los honorarios de la Empresa por diferentes parámetros establecidos en el acuerdo de nivel de servicios.

- ***Conciliaciones bancarias***

Describir las actividades que permiten generar conciliaciones bancarias para realizar un control interno de la contabilidad de la Empresa.

- ***Pruebas departamentales***

Describir las actividades que permiten generar pruebas departamentales para realizar un control interno de la contabilidad de la Empresa.

- ***Facturación por servicio y tratamiento contable cuentas por cobrar***

Ejecutar las actividades mensuales de generación de documentos para el cobro por los servicios prestados, una vez que se realizaron los asientos contables en el sistema.

### **Tesorería**

- ***Administración de posición bancaria***

Ejecutar las actividades diarias de los movimientos de saldos en las diferentes cuentas bancarias de la Empresa.

- ***Administración de liquidez***

Ejecutar las actividades para administrar la liquidez de la Empresa en base a la posición bancaria diaria de las cuentas.

### **Administración de impuestos y tributación fiscal**

- ***Generación de información para impuestos (Anexos)***

Describir las actividades que permiten obtener los anexos para presentar al ente de control de tributación.

- ***Declaraciones de impuestos***

Ejecutar las actividades que permiten realizar declaraciones de impuestos en el SRI.

### **Gestión de Servicios Generales**

#### **Compras**

- ***Selección y evaluación de proveedores***

Seleccionar y evaluar a los proveedores de productos y/o servicios críticos, informa sus resultados y apoya la toma de decisiones.

- ***Compra de bienes o servicios***

Gestionar el proceso para la compra de bienes y contratación de servicios por requerimientos de los solicitantes.

- ***Entrega de viáticos y movilización***

Normar, establecer y controlar el proceso que rigen para los diferentes gastos de alimentación, transporte, hospedaje, entrega de tickets de avión y otros, que, por motivos justificados y previa autorización de los niveles correspondientes, tengan que

incurrir los colaboradores de la Empresa para trasladarse a otros lugares, dentro o fuera del país.

- ***Pago a proveedores***

Realizar el pago a proveedores una vez que se hayan verificado los parámetros del producto o servicio adquirido.

#### **Administración y mantenimiento de activos fijos**

- ***Administración de activos fijos***

Ejecutar las actividades para la correcta administración de activos fijos de la Empresa.

#### **Administración de Correspondencia**

- ***Gestión de mensajería interna-externa***

Ejecutar las actividades de gestión de mensajería interna-externa realizadas por el área de Servicios Generales.

#### **Gestión de Talento Humano**

##### **Administración del Talento Humano**

- ***Administración del talento humano***

Normar las condiciones para realizar actividades relacionadas con reclutamiento y selección de colaboradores de la Empresa.

- ***Vinculación de talentos***

Gestionar la vinculación de talentos realizando una inducción completa con el fin de adaptar al nuevo colaborador al ambiente de la Empresa y aclarar las funciones del mismo.

- ***Capacitación***

Incrementar la competencia del personal acorde al perfil de cargo y a las necesidades del área en que labora.

- ***Pago de nómina rol***

Gestionar el pago de sueldos y salarios a los colaboradores de la Empresa.

- ***Desvinculación de talentos***  
Realizar la desvinculación del personal saliente con el objetivo de asegurar tanto los activos tangibles como intangibles de la Empresa.
- ***Cálculo de comisiones por producto***  
Calcular las comisiones por producto, y determinar los valores que se asignará al personal de operaciones por comisión generada.

### **Gestión de auditoría y calidad**

#### **Gestión de auditoría**

- ***Auditorías internas***  
Realizar un proceso de auditoría interna periódico con el fin de detectar oportunidades de mejora o prevenir riesgos en la Empresa.
- ***Atención de reclamos***  
Realizar la gestión de reclamos provenientes de los clientes finales, entregando una solución inmediata.

#### **Gestión de calidad de servicio**

- ***Control de calidad operacional***  
Determinar las actividades necesarias, así como los controles para asegurar la calidad del servicio en la operación.
- ***Tratamiento de servicio no conforme***  
Definir la forma, metodología y actividades necesarias que deben realizar para asegurarse que el servicio que no cumpla con los requisitos, se lo identifique y controle para prevenir no conformidades.

### **Gestión de sistemas y tecnología**

#### **Infraestructura**

- ***Contingencia enlaces de comunicación***  
Establecer el proceso de contingencia en caso de fallo en los enlaces de comunicación con el fin de preservar el servicio.

- ***Soporte técnico***

Asegurar que los usuarios de equipos tecnológicos de la Empresa tengan acceso a servicio apropiados para el soporte técnico, con el fin de mantener la disponibilidad del equipo de cómputo en el desarrollo de sus actividades de laborales.
- ***Monitoreo y afinamiento bases de datos servidores***

Respaldar la información de bases de datos de los servidores de la compañía tanto de la central telefónica y archivos de facturación electrónica, guardarlos en medios de soporte recuperables.
- ***Creación de usuarios y claves***

Crear y entregar usuarios y claves al personal que solicita otorgando acceso a los recursos informáticos que tiene la compañía.
- ***Contingencia para centrales y líneas telefónicas***

Establecer el proceso de contingencia en caso de la caída de líneas telefónicas con el fin de preservar el servicio.

### **Soporte y operaciones**

- ***Carga de información para gestión de cobranza***

Realizar la carga de información otorgada por el cedente en referencia a los clientes finales para realizar la gestión de cobranza.
- ***Administración de mesa de ayuda***

Ejecutar las actividades de gestión requerimientos ingresados por los solicitantes a través del sistema de mesa de ayuda.
- ***Respaldos de información***

Respaldar la información de bases de datos de los servidores de la compañía tanto de la central telefónica y archivos de facturación electrónica, guardarlos en medios de soporte recuperables.
- ***Administración de usuarios y perfiles***

Crear usuarios y configuraciones a perfiles al personal que solicita otorgando acceso a los recursos informáticos que tiene la compañía.

### **Desarrollo y mantenimiento de software**

- ***Desarrollos nuevo software gestión externa***  
Gestionar el desarrollo de un nuevo software de un sistema informático mediante la gestión con proveedores externos.
- ***Desarrollos nuevo software gestión interna***  
Gestionar el desarrollo de un software de un sistema informático mediante la gestión interna de la compañía.
- ***Mantenimiento de software gestión externa***  
Gestionar y monitorear el mantenimiento de software de la compañía por proveedores externos.
- ***Mantenimiento de software gestión Interna***  
Gestionar y monitorear el mantenimiento de software de la compañía por el departamento de sistemas de la Empresa.
- ***Control de versiones***  
Controlar y administrar de las versiones frente a cambios realizados a los diferentes sistemas de la Empresa.

### **Sistema de gestión de calidad**

- ***Control de documentos y registros***  
Establecer los parámetros para la creación, edición, revisión, aprobación, modificación, anulación y difusión de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad en la Empresa.
- ***Tratamiento de no conformidades y potenciales no conformidades***  
Realizar el seguimiento a las Acciones Correctivas o Preventivas levantadas como solución a un hallazgo o no conformidad.

## **3.5. Evaluación del sistema de gestión de calidad**

### **3.5.1. Recopilación de la información**

### Selección de la muestra

Para obtención de la muestra se tomó en cuenta a todo personal que interactúa con el sistema de gestión de acuerdo con el organigrama, el cual estuvo conformado por: 3 gerencias, 8 subgerencias, 12 jefaturas, 22 supervisores y gestores.

La muestra de la población se conformó tomando en cuenta la importancia de acuerdo con su papel dentro de los requisitos de la norma, así como su experiencia, la cual se conformó de la siguiente manera:

**Tabla 2.**  
*Selección auditados*

Área	Trabajadores
Gerencia General	1
Operaciones	7
Desarrollo humano	6
Servicio y mercadeo	6
Planificación	3
Tecnología	5
Contabilidad	3
Auditoría & Calidad	5

**Fuente:** (Sicobra, 2017)

La tabla.2 ilustra que se realizó la auditoría a 35 empleados de diferentes áreas de la Empresa y diferentes niveles jerárquicos; se trabajó con niveles operativos (gestores), niveles medios (jefaturas) niveles medio alto (subgerentes), además se contó con la participación de alta dirección como lo es el Gerente General con lo cual se puede observar el compromiso de la misma con el proyecto.

Para la muestra documental, se tomó como guía a la norma ISO 9001:2008, y los requisitos obligatorios de documentación, la estructura documental de la Empresa como se cita en el comienzo de este capítulo.

Una vez seleccionada la muestra se realizó la recopilación de la información dependiendo el nivel jerarquía así, a los niveles operativos se le aplicó una encuesta

mientras que a los niveles medios y medios-altos se les realizó una entrevista personalizada con el afán de saber su conocimiento y compromiso del SCG.

## **Clasificación de información**

### **Encuestas**

La encuesta utilizada para los niveles operativos se le denomina “encuesta general para el diagnóstico del SCG” (Ver anexo 1), contiene información relacionada a la parte operativa; comprendiendo, la opinión de la Empresa, actividades generales, capacitaciones, procesos, documentación e indicadores.

La encuesta utilizada para los niveles medios y medio – altos se la denomino “nuestro SCG” (Ver anexo 2) contiene información acerca de la Empresa, y de la norma ISO 9001:2008, procesos, documentación, objetivo de calidad, responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización del producto, medición y mejora, estos contemplados en una serie de preguntas específicas.

La forma en cómo se relacionó el personal de la empresa se ilustra a continuación:

**Tabla 3.**  
*Personal Encuestado*

<b>Herramienta</b>	<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Puesto</b>	<b>No Trabajadores</b>
Encuesta 1	Operativo	Gestor, asistente, supervisor	18
Entrevista 1	Nivel medio	Jefe	4
	Nivel medio – alto	Subgerente	12
	Nivel alto	Gerente General	1

**Fuente:** (Sicobra, 2017)

### **3.5.2. Revisión previa**

#### **Revisión de información documentada**

Durante las entrevistas con los jefes se solicitó la documentación de acuerdo con la lista maestra de documentos y se procedió a realizar la verificación de la autenticidad, el conocimiento y estado de los mismos.

En esta revisión se verificó, el manual de calidad, la política, visión, misión entre otros formatos y se registró en el formato (ver Anexo 4) y para todo lo que concierne al manual de calidad se utilizó el formato (ver anexo 5) cuya función fue identificar la documentación requerida en la norma ISO 9001-2008 referente al Sistema de Gestión de Calidad en forma de una lista de verificación.

### **3.5.3. Auditoría**

Se realizó la auditoría en situ de acuerdo con el plan, para lo cual se contó con el apoyo de las subgerencias y de los encargados de los procesos.

**Tabla 4.**  
*Plan de auditoría*

<b>PLAN DE AUDITORÍA</b>			
<b>Nombre de la organización:</b>		Empresa de Cobranzas Call Center	
<b>Auditor Líder:</b>	Andrea Cárdenas	<b>Tipo de Auditoría:</b>	Tercer Tipo
<b>Fecha Inicio Auditoría</b>	3 de julio del 2017.		
<b>Auditor(es):</b>	Andrea Cárdenas / Fernando Cevallos		
<b>Auditoría que realizar según la(s) siguiente(s) norma(s):</b>		ISO 9001:2008	
<b>Alcance:</b>	Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa		
<b>Objetivos de la auditoría:</b>			
1. Confirmar que el Sistema de Gestión cumple los requisitos aplicables de la norma auditada;			
2. Confirmar que el Sistema de Gestión es capaz de cumplir la política y alcanzar los objetivos de la organización.			
<b>Documentos de Referencia:</b>			
1. Norma ISO 9001:2008; documentos internos de la organización.			
2. Normativa legal aplicable al producto o servicio.			
3. Requerimientos internos de la Empresa.			

**Tabla 5. “Continua”**  
**Plan de auditoría**

Fecha	Hora	Lugar	Actividad	Cláusulas	Descripción	Área / Proceso	Auditor (Iniciales)	
Día 1	9H00	Quito	Auditoría in situ	NA	Reunión de Apertura	Calidad	AC	
Día 1	9H30	Quito	Auditoría in situ	4.1	Requisitos generales	Calidad	AC	
Día 1	10H30	Quito	Auditoría in situ	4.2	Requerimientos de documentación	Calidad	AC	
Día 1	11H00	Quito	Auditoría in situ	4.2.2	Manual de calidad - MC	Calidad	AC	
Día 1	12h00	Quito	Auditoría in situ	7.3.4	Revisión de diseño y desarrollo	Calidad - Exclusiones	AC	
Día 1	15H00	Quito	Auditoría in situ	5.4	Planificación, objetivos de calidad y SGC	Calidad	AC	
Día 1	16H30	Quito	Auditoría in situ	5.4.1	Objetivos de calidad	Calidad	AC	
Día 2	9H00	Quito	Auditoría in situ	6.2.1	Generalidades	Recursos Humanos		FC
Día 2	9H30	Quito	Auditoría in situ	6.2.2	Competencia, toma conciencia y capacitación	Recursos Humanos		FC
Día 2	10H00	Quito	Auditoría in situ	6.4	Ambiente de trabajo	Recursos Humanos		FC

**Tabla 6. “Continua”**  
**Plan de auditoría**

Día 2	11H00	Quito	Auditoría in situ	7.4	Compras	Servicios Generales		FC
Día 2	12H00	Quito	Auditoría in situ	7.4.1	Proceso de compras	Servicios Generales		FC
Día 2	12H00	Quito	Auditoría in situ	7.4.2	Información de las compras	Servicios Generales		FC
Día 2	9H00	Quito	Auditoría in situ	8	Medición, Análisis y Mejoramiento	Calidad	AC	
Día 2	9H30	Quito	Auditoría in situ	8.1	Generalidades	Calidad	AC	
Día 2	10H00	Quito	Auditoría in situ	8.2	Seguimiento y medición	Calidad	AC	
Día 2	11H00	Quito	Auditoría in situ	8.2.1	Satisfacción del cliente	Calidad	AC	
Día 2	12H00	Quito	Auditoría in situ	8.5	Mejoramiento	Calidad	AC	
Día 2	12H00	Quito	Auditoría in situ	8.5.1	Mejora continua	Calidad	AC	
Día 2		Quito	Auditoría in situ	8.5.2	Acciones correctivas	Calidad	AC	
Día 2	13H00	Quito	Auditoría in situ	NA	Almuerzo	Comedor	AC	FC
Día 3	9H00	Quito	Auditoría in situ	8.5.3	Acciones preventivas	Calidad	AC	
Día 3	9H30	Quito	Auditoría in situ	9.2	Requisitos administrativos	Calidad	AC	
Día 3	10H00	Quito	Auditoría in situ	9.3	Requisitos de personal	Calidad	AC	

**Tabla 7. “Continua”**  
**Plan de auditoría**

Día 3	11H00	Quito	Auditoría in situ	9.4	Requisitos de la actividad de capacitación	Calidad	AC	
Día 3	12H00	Quito	Auditoría in situ	9.5 - 10.5	Requisitos de la relación con los participantes	Calidad	AC	
Día 3	13H00	Quito	Auditoría in situ	5.4.2	Planificación del sistema de gestión calidad	Calidad / Operaciones	AC	
Día 3	9H00	Quito	Auditoría in situ	8.2.2	Auditoría interna	Auditoría		FC
Día 3	10H00	Quito	Auditoría in situ	8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos	Auditoría		FC
Día 3	11H00	Quito	Auditoría in situ	8.2.4	Seguimiento y medición del servicio	Auditoría		FC
Día 3	12H00	Quito	Auditoría in situ	8.3	Control de servicio o producto No Conforme	Auditoría		FC
Día 3	13H00	Quito	Auditoría in situ	NA	Almuerzo	Comedor	AC	FC
Día 3	14H00	Quito	Auditoría in situ	6.1	Provisión de Recursos	Contabilidad y Finanzas	AC	
Día 3	15H00	Quito	Auditoría in situ	5.5.2	Representante de la Dirección	Gerencia General	AC	FC
Día 3	15H00	Quito	Auditoría in situ	5	Responsabilidad de la Alta gerencia	Gerencia General	AC	FC
Día 3	16H30	Quito	Auditoría in situ	NA	Reunión de enlace	Sala de juntas	AC	FC

**Tabla 8. “Continua”**  
**Plan de auditoría**

Día 4	9H00	Quito	Auditoría in situ	5.2	Enfoque al cliente	Operaciones	AC	
Día 4	10H00	Quito	Auditoría in situ	7	Realización del servicio	Operaciones	AC	
Día 4	11H00	Quito	Auditoría in situ	7.1	Planificación de la realización del servicio	Operaciones	AC	
Día 4	12H00	Quito	Auditoría in situ	7.2	Procesos relacionados con el cliente	Operaciones	AC	
Día 4	13H00	Quito	Auditoría in situ	7.2.1	Determinación requisitos del servicio	Operaciones	AC	
Día 4	9H00	Quito	Auditoría in situ	4.2.3	Control de documentos	Organización y Métodos		FC
Día 4	11H00	Quito	Auditoría in situ	4.2.4	Control de registros	Organización y Métodos		FC
Día 4	12H00	Quito	Auditoría in situ	8.4	Análisis de datos	Organización y Métodos		FC
Día 4	13H00	Quito	Auditoría in situ	6.3	Infraestructura	Sistemas		FC
Día 4	14H00	Quito	Auditoría in situ	NA	Almuerzo	Comedor	AC	FC
Día 4	15H00	Quito	Auditoría in situ	7.2.2	Revisión de requisitos del servicio	Operaciones	AC	
Día 4	16H00	Quito	Auditoría in situ	7.2.3	Comunicación con cliente	Operaciones	AC	

**Tabla 9. “Continua”**  
**Plan de auditoría**

Día 4	16H00	Quito	Auditoría in situ	7.5	Producción y prestación del servicio o producto	Operaciones	AC	
Día 4	15H00	Quito	Auditoría in situ	7.6	Control de dispositivos de seguimiento y medición	Sistemas		FC
Día 4	16H30	Quito	Auditoría in situ	7.4.3	Verificación de los productos comprados	Servicios Generales / Finanzas		FC
Día 4	16H30	Quito	Auditoría in situ	NA	Reunión de enlace	Sala de juntas	AC	FC
Día 5	9H00	Quito	Auditoría in situ	7.5.1	Control producción y prestación servicio	Operaciones / Calidad	AC	
Día 5	10H00	Quito	Auditoría in situ	7.5.2	Validación procesos de producción y prestación servicio	Operaciones / Calidad	AC	
Día 5	11H00	Quito	Auditoría in situ	7.5.3	Identificación y trazabilidad	Operaciones / Calidad	AC	
Día 5	9H00	Quito	Auditoría in situ	7.5.4	Propiedad del cliente	Operaciones / Calidad	AC	
Día 5	10H00	Quito	Auditoría in situ	7.5.6	Preservación del servicio o producto	Operaciones / Calidad	AC	
Día 5	12H00	Quito	Auditoría in situ	NA	Reunión de cierre	Sala de juntas	AC	FC

**Lista de verificación del cumplimiento de la norma ISO 9001-2008**

**Tabla 10.**  
**Lista de verificación**

REQUISITO DE LA NORMA ISO 9001:2008		EVIDENCIA USUAL DEL REQUISITO	EVIDENCIA DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	REGISTROS AUDITADOS
4 SGC	4.1 Requisitos Generales	Descripción General de Procesos (Mapa, Diagrama de procesos, etc.)	Interacción entre Procesos	La Empresa cuenta con un mapa de procesos, dividido en macroprocesos, procesos y subprocesos. Se evidenció que no hay interacción en los procesos de soporte.	A01-H5-02-05 Mapa e Inventario de procesos Si cobra
		Descripciones individuales de procesos (Caracterizaciones, fichas, diagramas tortuga, etc.)	Caracterización del proceso	No se evidenció interrelación en procesos de soporte, muestra de subprocesos que incumplen con requerimiento: Vinculación de Personal, Pago a proveedores, atención a reclamos,	F02-H05-02-05 Ficha de Caracterización del proceso

Tabla 11. “Continua”

*Lista de verificación*

				creación usuarios y claves.	
		Control de Procesos Contratados Externamente (registros de control, procedimientos, políticas, evaluaciones de proveedor)	Procedimiento de selección y evaluación de proveedores	Se evidenció un porcentaje alto (40%) de desviaciones aprobadas por la Gerencia General para el uso de proveedores sin previa calificación o evaluación.	H03-01-02 Compra de Bienes o Servicios, F07-H03-01-02 Cuadro Comparativo de Cotizaciones, F03-H03-01-02 Formulario Liquidación Caja Chica Servicios Generales, I01-H03-01-02 Instructivo Compra de Bienes o Servicios, F04-H03-01-02 Orden de Compra Bienes, P01-H03-01-02 Política de Compra de Bienes o Servicios, F02-H03-01-02 Requerimiento de mantenimiento y servicios, F01-H03-01-02 Requerimiento de Suministros y Formularios, F05-H03-01-02 Solicitud de Compra de Bienes o Contratación de Servicios
4.2	Requisi	4.2.1 Generalidades			

**Tabla 12. “Continua”**  
**Lista de verificación**

		<b>4.2.2 Manual de Calidad</b>	Manual de Calidad (alcance y exclusiones del sistema)	Manual de la Calidad	La Empresa cuenta con un manual de calidad en el cual se identifica el alcance del SGC y la exclusión de la norma al mismo (diseño y desarrollo).	M01-01-01 Manual de Calidad
	<b>4.2.3 Control de Documentos</b>	Procedimiento de Control de Documentos. <i>Instructivo de Elaboración de Documentos Internos.</i>		Procedimiento Control de Documentos.	La Empresa cuenta con un subproceso de control de documentos y registros. En la evidencia de la aplicación del mismo se evidenció el uso de documentos no vigentes.	H05-02-05 Control de Documentos y Registros, F02-H05-02-05 Ficha de Caracterización del proceso, I01-H05-02-05 Instructivo Control de Documentos y Registros, F01-H5-02-05 Lista Maestra de Documentos y Registros, A01-H5-02-05 Mapa e Inventario de procesos Si cobra
				Software o recurso tecnológico para la gestión de documentos (ISO manager, portal web, etc.)	La Empresa utiliza una intranet como núcleo de su control de documentos y registros, se evidenció que el portal no cuenta con los documentos principales del SGC (manual de enfoque, planes de mantenimiento	Intranet

**Tabla 13. “Continua”**  
**Lista de verificación**

				y capacitación) y se evidenció que documentos subidos al portal no están vigentes en el SGC (políticas).	
		Lista maestra de documentos internos	Lista maestra de documentos	La Empresa cuenta con una lista maestra de documentos en la cual estipula los información documentada del SGC internos de la compañía.	F01-H5-02-05 Lista Maestra de Documentos y Registros
		Lista maestra de documentos externos	Lista maestra de documentos	La Empresa cuenta con una lista maestra de documentos en la cual estipula los información documentada del SGC externos de la compañía.	F01-H5-02-05 Lista Maestra de Documentos y Registros
	<b>4.2.4 Control de Registros</b>	Procedimiento de Control de Registros	Procedimiento Control de Registros	La Empresa cuenta con subproceso de control de registros, pero en la práctica se evidenció que 12 de 30 registros solicitados no fueron presentadas por las partes auditadas, evidenciando	H05-02-05 Control de Documentos y Registros, F02-H05-02-05 Ficha de Caracterización del proceso, I01-H05-02-05 Instructivo Control de Documentos y Registros, F01-H5-02-05 Lista Maestra de

**Tabla 14. “Continua”**  
**Lista de verificación**

				no conformidad en el subproceso.	Documentos y Registros, A01-H5-02-05 Mapa e Inventario de procesos Si cobra
		Lista Maestra de Registros	Lista maestra de registros	La Empresa cuenta con una lista maestra de documentos en la cual estipula los información documentada del SGC.	F01-H5-02-05 Lista Maestra de Documentos y Registros
<b>5. RESP</b>	<b>5.1 Compromiso de la Dirección</b>	Evidencia de comunicación por la Alta Dirección (planificación de comunicación, actas, registros de reuniones, etc.)	Acta de revisión gerencial, presentación reuniones generales, manual de calidad capítulo 5	La Empresa cuenta con un acta de revisión gerencial, en las actas de reuniones no consta la presencia del gerente general y subgerencias. En la entrevista con la alta dirección se evidenció desconocimiento de la planificación estratégica y el estatus de la misma.	Acta de Revisión Gerencial

**Tabla 15. “Continua”**  
**Lista de verificación**

	<b>5.2 Enfoque al Cliente</b>	Verificar (a través de 7.2.1 y 8.2.1)		órdenes de venta, hojas de producto nuevo, encuesta de satisfacción del cliente, objetivos de calidad	La Empresa cuenta con acuerdos de nivel de servicio (ANS) para identificar los requisitos de los cedentes. Cuenta también con encuestas de satisfacción al cedente y cliente final. La Empresa ha definido cinco objetivos de calidad para el 2018 los cuales están estipulados en la planificación estratégica.	Q01-H5-02-04 Acuerdos de Nivel de Servicio
	<b>5.3 Política de la Calidad</b>	Declaración Documentada de la Política de la Calidad		Política de Calidad	La Empresa cuenta con una política de calidad aprobada y difundida, más se evidencia que los colaboradores desconocen de ella. Muestra 12, colaboradores que desconocen 10.	P01-G01-01-01 Política de Calidad
	<b>5.4 Planificación</b>	<b>5.4.1 Objetivos de Calidad</b>	Objetivos de la Calidad	Tablero de control, manual de calidad	Se evidencia que la Empresa cuenta con un cuadro de indicadores más los mimos no aportan para la mejora continua del SGC. La mayoría son cantidades.	F02-H05-02-05 Ficha de Caracterización del proceso
						F02-H05-02-05 Ficha de Caracterización del proceso

**Tabla 16. “Continua”**  
**Lista de verificación**

		<b>5.4.2 Planificación del SGC</b>	Objetivos de Calidad: determinación de metas de indicadores	Caracterización del proceso, tablero de control, plan de mantenimiento del SGC	La Empresa ha definido fichas de caracterización para cada supuesto, aparte lleva un cuadro de indicadores por subproceso. La Empresa cuenta con planes de mantenimiento de infraestructura, hardware y software.	F02-H05-02-05 Ficha de Caracterización del proceso, Matriz de Indicadores
			Planificación de las acciones para alcanzar los objetivos de la calidad (“Plan de Calidad”)	Plan Estratégico-Tablero de control	Se evidencia que la Empresa cuenta con un cuadro de indicadores más se evidencia que no hay indicadores que monitoreen el avance de la planificación estratégica ni objetivos de calidad.	Matriz de Indicadores
	<b>5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación</b>	<b>5.5.1 Responsabilidad y autoridad</b>	Descripción de las responsabilidades y autoridades de las personas que actúan dentro del SGC (Manual de funciones, descriptivos de cargos, etc.).	Descripción y perfil del puesto	La Empresa tiene perfiles de cargo en el cual se estipula las competencias del personal (nivel académico, habilidades, formación y experiencia).	F11-H04-01-01 Perfil de Cargo

**Tabla 17. “Continua”**  
**Lista de verificación**

		Descripción de la jerarquía organizacional (Organigrama)	Organigrama	La Empresa cuenta con un organigrama aprobado por la gerencia general desde el 2016.	O01-H04-01 Organigrama Organizacional
<b>5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación</b>	<b>5.5.2 Representante de la Dirección</b>	Designación del Representante de la Dirección firmado por la Alta Dirección. (Nombramiento, aceptación)	Nombramiento de representante	La Empresa ha definido a la jefatura de calidad como representante de la dirección y ha elaborado un documento firmado por el gerente general otorgando dicha facultad.	Nombramiento representante de la Dirección
<b>5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación</b>	<b>5.5.3 Comunicación interna</b>	Planes de comunicación (visto arriba)	Procedimiento de comunicación	La Empresa cuenta con varios canales establecidos para la comunicación interna y externa de la compañía.	Skype corporativo, intranet, mails, WhatsApp
		Mecanismos de comunicación (correo electrónico, intranet, software, carteleras, boletines internos, reuniones, comités)	Correo electrónico, intranet, software, carteleras, boletines internos, reuniones, comités	Se evidenció que la Empresa utiliza varios medios de comunicación, se evidenció que los gestores telefónicos desconocían las publicaciones difundidas por estos medios.	Correo electrónico, intranet, software, carteleras, boletines internos, reuniones, comités

**Tabla 18. “Continua”**  
**Lista de verificación**

			Evidencia de comunicación interna relativa al SGC (entre todos los niveles de la organización). Comunicación de documentos de procesos y Manuales de funciones. (Actas de reuniones, registros de asistencia, registros de comunicación, correos electrónicos, publicaciones, etc.)	Manual de calidad, registros de asistencia, Procedimiento de ambiente de trabajo y comunicación	La Empresa cuenta con un manual de calidad y ha realizado mediciones de clima laboral en el 2015 las cuales tienen como vigencia 3 años.	M01-01-01 Manual de Calidad
	<b>5.6 Revisión por la Dirección</b>	<b>5.6.1 Generalidades</b>	Programa de Revisión por la Dirección	Plan de mantenimiento del sistema, procedimiento de revisión gerencial	La Empresa cuenta con un cronograma anual para la revisión de la dirección y cuenta con un subproceso formal de la revisión por la dirección.	Cronograma Revisión por la Dirección
	<b>5.6 Revisión por la Dirección</b>	<b>5.6.2 Información de</b>	Informes de Auditorías	Informes de auditoría	La Empresa cuenta con auditorías bianuales los cuales registran informes de auditoría.	Auditoria Interna, Proceso de Auditoria Interna

**Tabla 19. “Continua”**  
**Lista de verificación**

			Reportes de producto no conforme	Registro de producto no conforme	La Empresa cuenta con el registro del producto no conforme mas no se evidenció su utilización debido a que hasta la fecha no se ha detectado esta figura.	Registro de Servicio No conforme
			Reporte de indicadores	Tablero de control	La Empresa cuenta con indicadores de gestión más se evidencia que los mismos no aportan con input para la mejora continua del SGC.	Matriz de Indicadores
			Registros de ACPM tomadas	Acciones ISO manager	Se evidenció los registros de acciones correctivas y preventivas de la compañía más se evidencia falta de monitoreo en el cumplimiento de fechas límites de las mismas.	Registro de no conformidades y Potenciales no conformidades
			Actas de revisión por la dirección anteriores	Actas de revisión gerencial	Se evidencia que la Empresa cuenta con actas de la revisión por la dirección.	Actas de revisión gerencial
			Registros de acciones de mejora		Se evidencia registros de mejora como input para la siguiente planificación	Auditoria Interna, Matriz de Indicadores, Encuestas de Satisfacción

**Tabla 20. “Continua”**  
**Lista de verificación**

				estratégica de la compañía.		
			Información de cambios que puedan afectar al SGC		Se evidencia que la Empresa realiza un análisis interno y externo de la compañía previo a la planificación estratégica.	Análisis Interno y Externo
	<b>5.6 Revisión por la Dirección</b>	<b>5.6.3 Resultados de la revisión por la dirección</b>	Acta de Revisión por la Dirección	Acta de Revisión Gerencial	La Empresa cuenta con un acta de revisión por la dirección, más se evidenció desconocimiento de su contenido en la entrevista con los integrantes de la alta dirección (gerente y subgerentes).	Acta de Revisión Gerencial
			Continua en la siguiente hoja.			
<b>6. GESTIÓN DE RECURSOS</b>	<b>6.1 Provisión de recursos</b>	Presupuesto general, con costos y gastos generales de operación, que incluya temas cubiertos en el sistema de calidad: Mantenimiento, capacitaciones planificadas, asesoría y certificación ISO, cambios importantes.		Planificación de recursos anual	La Empresa cuenta con un presupuesto anual en el cual prevé los recursos necesarios para la operación de la compañía.	F01-H01-01-01 Presupuesto Anual

**Tabla 21. “Continua”**  
**Lista de verificación**

	<b>6.2 Recursos Humanos</b>	6.2.1 Generalidades				
	<b>6.2 Recursos Humanos</b>	<b>6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia</b>	Manual de funciones (mencionado arriba)	Descripción y perfil del puesto	El conjunto de perfiles de cargo es el manual de funciones de la compañía.	F11-H04-01-01 Perfil de Cargo
			Metodologías definidas respecto al manejo de RRHH en selección, inducción, formación. (Procedimientos de Recursos Humanos, etc.)	Procedimiento de entrenamiento, conciencia y calificación	La Empresa cuenta con subprocesos de vinculación, inducción y selección de recursos humanos. La Empresa cuenta con un plan de capacitación el cual tiene por objeto eliminar las brechas de la competencia de personal.	H04-01-02 Vinculación de Talentos
			Requisitos de competencia del personal (Manual de funciones,	Descripción y perfil del puesto, carpetas del personal	La Empresa tiene un file por colaborador en el cual se evidencia la competencia del mismo.	Carpetas de personal

**Tabla 22. “Continua”**  
**Lista de verificación**

			descriptivo de cargos, etc.)			
			Evidencia de la competencia del personal (Carpetas del personal con la información actualizadas: certificados de cursos, diplomas, títulos, evaluaciones, etc.)	Carpetas del personal	La Empresa tiene un file por colaborador en el cual se evidencia la competencia del mismo.	Carpetas de personal
			Plan de capacitación	Plan de Capacitación. Requerimientos de capacitación, Procedimiento de capacitación	La Empresa cuenta con un plan de capacitación cuya base es la identificación de brechas entre la competencia de personal. La Empresa cuenta con un plan de capacitación.	L01-H04-01-05 Plan de Capacitación
			Registros de evaluación de eficacia de las capacitaciones desarrolladas	Evaluaciones	La Empresa cuenta con un programa de formación continua regido en el plan de capacitación el cual	F03-H04-01-03 Evaluación de Capacitación

**Tabla 23. “Continua”**  
**Lista de verificación**

				cuenta con evaluaciones por cada módulo.	
<b>6.3 Infraestructura</b>	Planificación del Mantenimiento preventivo de sistemas de cómputo, computadoras, centrales telefónicas, UPS, oficinas, seguridades, maquinaria, vehículos, equipamiento de soporte, etc. (Planes, programas, contratos con proveedores, etc.).	Plan de mantenimiento (sistemas-mantenimiento)	La Empresa cuenta con un plan de mantenimiento tanto de software como de hardware.	L01-H03-02-01 Plan de Mantenimiento Preventivo Instalaciones	
	Planificación del respaldo de información	Informe de respaldos	La Empresa cuenta con un proceso de respaldos y realiza un back up de la información de manera diaria en un proceso catch nocturno.	H06-02-03 Respaldos de información	
	Registros de Mantenimiento preventivo a equipos y sistemas	Hojas de vida	La Empresa evidencia a través de las hojas de vida la experiencia del	Hojas de Vida del Personal	

**Tabla 24. “Continua”**  
**Lista de verificación**

		informáticos o de comunicaciones realizados, equipos (A/A), maquinaria, etc. realizados interna o externamente (central, A/A, generador, UPS)		personal como competencia estipulada en el perfil de cargo.	
		Evidencia de Respaldos de Información realizados (registros electrónicos)	Cintas, informes	La evidencia tiene un proceso de respaldo de grabaciones realizadas los cuales se almacén por tres meses.	H06-02-03 Respaldos de información
		Licencias de software utilizado.	Licencias	La Empresa evidencia licencias de su software de gestión, además cuenta con desarrollos internos de la misma.	Licencias software
		Registro de	Hojas de vida, reportes de mantenimiento	La Empresa gestiona su software y hardware de manera preventiva el cual se evidencia en el plan de mantenimiento de software y hardware.	F01-H06-01 Registro de mantenimiento realizado
		Mantenimiento correctivo			

**Tabla 25. “Continua”**  
**Lista de verificación**

	<b>6.4 Ambiente de trabajo</b>	Directrices, evaluación o planificación del cumplimiento de condiciones de trabajo básicas: iluminación, temperatura, espacio, etc. (Estudio de condiciones, encuesta clima laboral y plan de acción correspondiente, Reglamento SSO, etc.)	Reglamento de seguridad y salud Ocupacional, Procedimiento de ambiente de trabajo y comunicación, mediciones de ruido, calidad de aire, iluminación	La Empresa cuenta con un Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional el cual está aprobado por la legislación ecuatoriana. Se evidencia que la Empresa ha realizado mediciones de ruido, aire e iluminación en el 2015.	Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional
		Evidencias de cumplimiento de condiciones de trabajo básicas: iluminación, temperatura, espacio, etc.	Mediciones de higiene industrial	Se evidencia que la Empresa ha realizado en las 2015 mediciones de higiene industrial mas no ha realizado ningún plan de acción sobre las novedades identificadas.	Mediciones de higiene industrial
<b>7</b> REALIZACIÓN DEL	<b>7.1</b> Planificación de la realización del	Metodologías para la Planificación del Servicio o Producto (Procedimiento de planificación, comercial, operaciones, compras, etc.	Procedimiento de planificación y cronograma de producción	La Empresa cuenta con una planificación mensual para gestionar la operación.	P02-01-01 Planificación de Recuperación de Cartera, L02-P04-02-04 Planificación Servicio al Cliente Televisión Satelital e

**Tabla 26. “Continua”**  
**Lista de verificación**

		Plan de producción, plan de ventas, plan de compras, Planes de Control del proceso., etc.)			Internet, L01-P04-01 Planificación Atención al Cliente (INBOUND), L01-P03-01-02 Planificación del servicio de fábrica de crédito, F04-P02-01-01 Nómina personal previa planificación, L01-P05-01 Planificación Telemarketing
<b>7.2 Procesos relacionados por el cliente</b>	<b>7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados por el cliente</b>	Mecanismos para identificar los requisitos específicos de un pedido de un cliente (Contratos y sus Anexos. Formato de contrato, propuesta comercial o cotización, leyes o reglamentos aplicables al producto	Hojas de producto nuevo, cotizaciones, visitas, llamadas telefónicas, mails	La Empresa gestiona los requisitos del cliente bajo contratos y acuerdos de nivel de servicio. Los cuales se evidencia que están aprobados por las dos partes y en vigencia.	Q01-H5-02-04 Acuerdos de Nivel de Servicio
	<b>7.2.2 Revisión de los requisitos</b>	Mecanismos para revisar los requisitos específicos de un	Orden de venta	La Empresa verifica los requisitos mediante reuniones de trabajo bimensuales con los clientes corporativos.	Actas de reuniones

**Tabla 27. “Continua”**  
**Lista de verificación**

			pedido de un cliente y confirmar que se lo puede atender			
			Evidencia de la revisión de los requisitos del producto (Aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos, Confirmación de pedido vía electrónica).	Orden de venta, confirmación de fechas	La Empresa evidencia la revisión de los requisitos del producto mediante la entrega de informes mensuales a los clientes corporativos.	Informes clientes corporativos
		<b>7.2.3 Comunicación con el cliente</b>	Mecanismos para la comunicación con el cliente (Correo electrónico con clientes, página web, catálogo o portafolio de productos, perfil en redes sociales)	Página web, Facebook, correo electrónico	La Empresa cuenta con canales de comunicación definidos tanto para la comunicación interna y externa, los mismos están estipulados en el manual de calidad.	Página web, Facebook, correo electrónico

**Tabla 28. “Continua”**  
**Lista de verificación**

			Mecanismos para la resolución de quejas de clientes (Procedimiento de Resolución de Quejas, Buzón de Quejas, Departamento de Atención al Cliente, etc.).	Procedimiento de atención de quejas y reclamos	La Empresa cuenta con un suberoso formal de quejas y reclamos que abarca las provenientes por parte del cliente final	F02-H05-01-02 Bitácora de Quejas y Reclamos
			Evidencia de la resolución de quejas del cliente (registros de su tratamiento)	Informe de quejas y reclamos	La Empresa cuanta con una matriz que recopila la información de todas las quejas y reclamos detectadas, se evidencia seguimiento de las mismas.	F02-H05-01-02 Bitácora de Quejas y Reclamos
<b>7.3 Diseño y Desarrollo</b>	<b>7.3.1</b>	<b>Planificación de D&amp;D</b>	Cronogramas de Planificación del Diseño en este constan revisiones, verificaciones, validaciones	Plan de diseño y desarrollo	Punto excluido del alcance del SGC.	NA
						NA
						NA
	<b>7.3.2</b>	<b>Elementos de entrada</b>	Contratos	HPN	Punto excluido del alcance del SGC.	NA
			Ordenes de Trabajo	Hojas técnicas	Punto excluido del alcance del SGC.	NA

**Tabla 29. “Continua”**  
**Lista de verificación**

			Bases, E mail, Leyes, reglamentos aplicables	Leyes y reglamentos aplicables	Punto excluido del alcance del SGC.	NA
		<b>7.3.3 Resultados de D&amp;D</b>	Informes resultados del diseño	Ordenes de producción	Punto excluido del alcance del SGC.	NA
			Planos	Material de prueba	Punto excluido del alcance del SGC.	NA
			Especificaciones técnicas		Punto excluido del alcance del SGC.	NA
			<b>7.3.4 Revisión de D&amp;D</b>	Actas de revisiones del diseño donde consten acciones y decisiones	Ordenes de producción	Punto excluido del alcance del SGC.
		NA				
		<b>7.3.5 Verificación de D&amp;D</b>	Comparación de una especificación de un diseño nuevo con una especificación de un diseño similar aprobado	Certificado de calidad	Punto excluido del alcance del SGC.	NA

**Tabla 30. “Continua”**  
**Lista de verificación**

		<b>7.3.6 Validación de D&amp;D</b>	Resultado de simulaciones informáticas del diseño bajo condiciones de uso y de las acciones tomadas para llevar el diseño a condiciones reales de uso	Informe de validación del cliente	Punto excluido del alcance del SGC.	NA
			Evaluación de Prototipos	Orden de compra de lote industrial	Punto excluido del alcance del SGC.	NA
		<b>7.3.7 Control de cambios de D&amp;D</b>	Registro de control de Cambios en el diseño	Plan de diseño y desarrollo	Punto excluido del alcance del SGC.	NA
						NA

**Tabla 31. “Continua”**  
**Lista de verificación**

	<b>7.4 Compras</b>	<b>7.4.1 Proceso de compras</b>	<p>Metodologías para la realización de compras (Procedimiento de Gestión de Proveedores, Procedimiento de Compras, Políticas de Compras, Plan de Control)</p>	<p>Procedimiento de Compras</p>	<p>La Empresa cuenta con un proceso de compras.</p>	<p>H03-01-02 Compra de Bienes o Servicios, F07-H03-01-02 Cuadro Comparativo de Cotizaciones, F03-H03-01-02 Formulario Liquidación Caja Chica Servicios Generales, I01-H03-01-02 Instructivo Compra de Bienes o Servicios, F04-H03-01-02 Orden de Compra Bienes, P01-H03-01-02 Política de Compra de Bienes o Servicios, F02-H03-01-02 Requerimiento de mantenimiento y servicios, F01-H03-01-02 Requerimiento de Suministros y Formularios, F05-H03-01-02 Solicitud de Compra de Bienes o Contratación de Servicios</p>

**Tabla 32. “Continua”**  
**Lista de verificación**

			<p>Metodologías para el control de las compras (Formatos de selección (calificación) de proveedores; Formatos de evaluación/ re-evaluación de proveedores)</p>	<p>Procedimiento de selección y evaluación de proveedores</p>	<p>La Empresa cuenta con un subproceso de selección de proveedores. En cada carpeta de proveedor se encuentra los registros que respaldan el proceso.</p>	<p>H03-01-02 Compra de Bienes o Servicios, F03-H03-01-01 Base De Datos Proveedores Calificados, F01-H03-01-01 Formato De Calificación De Proveedores, F02-H03-01-01 Formato De Evaluación De Proveedores, I01-H03-01-01 Instructivo Selección y Evaluación de proveedores, H03-01-01 Selección y Evaluación de Proveedores</p>
			<p>Evidencia del control de los proveedores (Registros de calificación de proveedores; Registros de evaluación de proveedores; Lista de proveedores aprobados)</p>	<p>Evaluación y reevaluación de proveedores. Calificación de proveedores. Lista de Proveedores aprobados</p>	<p>La Empresa cuenta con un subproceso de evaluación de proveedores y una lista de proveedores calificados en el SGC. En cada file del proveedor se encuentran los registros que respaldan al proceso.</p>	<p>H03-01-02 Compra de Bienes o Servicios, F03-H03-01-01 Base De Datos Proveedores Calificados, F01-H03-01-01 Formato De Calificación De Proveedores, F02-H03-01-01 Formato De Evaluación De Proveedores, I01-H03-01-01 Instructivo Selección y Evaluación de proveedores, H03-01-01 Selección y Evaluación de Proveedores</p>

**Tabla 33. “Continua”**  
**Lista de verificación**

		<b>7.4.2 Información para compras</b>	Metodologías para asegurar adecuación de información que se transmite a proveedor (Órdenes de Compra; Órdenes de servicio; Convenios / Contratos con proveedores)	Orden de compra. Lista maestra materias primas, correos electrónicos, hojas técnicas del proveedor	Se evidenció que el proceso de compra no se cumple a cabalidad. Se evidenció que 10 de 30 adquisiciones mayores a 500 dólares no tenían orden de compra.	F04-H03-01-02 Orden de Compra Bienes
		<b>7.4.3 Verificación de productos comprados</b>	Evidencia del control del producto comprado (Registros de inspección de compras: materiales, servicios, equipos recibidos, etc.)	Instructivo de liberación de materias primas. Registros de liberación	La Empresa ha establecido la firma como aceptación del producto o bien recibido. Se evidencia la firma como ente de liberación en las facturas recibidas.	Facturas, F01-H03-01-05 Reporte Entrega de Facturas a Contabilidad

**Tabla 34. “Continua”**  
**Lista de verificación**

	<b>7.5 Producción y Prestación del Servicio</b>	<b>7.5.1 Control de la producción y prestación del servicio</b>	<p>Metodologías para asegurar condiciones controladas en la operación (Procedimientos operativos pertinentes. Instructivos de trabajo / operación. Hojas de especificaciones. Formatos de control.)</p>	<p>Instructivos de trabajo, planes de control</p>	<p>La Empresa cuenta con subprocesos operativos que abarcan la operación en sus tres unidades de negocio, los mismos están lineados a instructivos en los que se detalla la operación.</p>	<p>F03-P02-02-05 Base de datos clientes cobranza legal y pre legal, P02-02-05 Gestión de Recuperación Extrajudicial, F01-P02-02-05 Hoja de Ruta Cobranza Extrajudicial, I01-P02-02-05 Instructivo Gestión Recuperación Extrajudicial, F02-P02-02-05 Reconocimiento de Deuda y Convenio de pagos vencidos, 04-P02-02-05 Tabla De Descuentos para recuperación de cartera Extrajudicial, F01-P02-02-04 Calendario de envío canales masivos, P02-02-04 Gestión de Recuperación por Canales Masivos, I01-P02-02-04 Instructivo Gestión de Recuperación por Canales Masivos, M01-P02-02-04 Manual Usuario Integrador SMS, L01-P04-01 Planificación Atención al Cliente (INBOUND), F03-P02-01-01 Cuadro</p>
--	---	---	---	---	--	---

**Tabla 35. “Continua”**  
**Lista de verificación**

						Distribución De Producción, I01-P02-01-01 Instructivo Planificación de Recuperación de Cartera, F01-P02-01-01 Resumen Proyectado
			Evidencia de la implementación de procesos operativos controlados (registros de producción, registros de control de calidad, registros de liberación y entrega, etc.)	Reportes de producción, registros de control de calidad	En el sistema Gestor se evidencia reportes de la producción. En el subproceso de monitoreo de calidad se evidencia control de calidad para la gestión de cobranzas y sus 5 canales de cobro.	F01-H05-02-01 Bitácora de control de retroalimentaciones, F07- H05-02-01 Control de Calidad, F11-H05-02-01 Control de Calidad ATP, F09-H05-02-01 Control de Calidad Canales Masivos F05-H05-02-01, Control de Calidad Domiciliaria, H05- 02-01 Control de Calidad Operacional, F04-H05-02-01 Control de Calidad Telefónico

**Tabla 36. “Continua”**  
**Lista de verificación**

		<b>7.5.2 Validación de procesos de producción / servicio</b>	Método de validación de procesos especiales (los cuales no se pueden controlar durante su ejecución)		Se evidenció que solo se cubre un 2% de validación del servicio de gestión de cobranza, servicio al cliente y telemarketing.	F08-H05-02-01 Informe de Calidad, I01-H05-02-01 Instructivo Control de Calidad Operacional
		<b>7.5.3 Identificación y trazabilidad</b>	Métodos de identificación de los productos / servicios a lo largo de las cadenas de valor (tarjetas, etiquetas, códigos de barras, ubicaciones, etc.).	Procedimiento de identificación y trazabilidad	En el manual de calidad la Empresa ha identificado trazabilidad para sus 5 canales de operación los cuales evidencian registros físicos y digitales (repositorio Gestor)	M01-01-01 Manual de Calidad
		<b>7.5.4 Propiedad del cliente</b>	Metodología para asegurar la protección de la propiedad del cliente, considerando acción en caso de pérdida o deterioro o sustracción de	Procedimiento de propiedad del cliente	La Empresa cuenta con una cláusula de confidencialidad en el contrato laboral para salvaguardar la propiedad del cedente y cliente final.	F01-H06-01-05 Acta de Confidencialidad Empresarial

**Tabla 37. “Continua”**  
**Lista de verificación**

			propiedad del cliente (Procedimiento, instructivo, política, etc.)			
			Evidencia del tratamiento de la propiedad del cliente, de haber casos (Registro de pérdidas o deterioros de la propiedad del cliente; Actas de entrega – recepción de propiedad del cliente)	Procedimiento de propiedad del cliente	La Empresa cuenta con una cláusula de confidencialidad en el contrato laboral para salvaguardar la propiedad del cedente y cliente final.	F01-H06-01-05 Acta de Confidencialidad Empresarial
		<b>7.5.5 Preservación del producto</b>	Procedimientos donde se definan métodos de preservación de productos y sus partes constitutivas	Procedimiento de preservación del producto, procedimiento de bodega de producto terminado	La Empresa preserva las grabaciones telefónicas por el lapso de seis meses.	Grabaciones telefónicas

**Tabla 38. “Continua”**  
**Lista de verificación**

<b>7.6 Control de dispositivos de seguimiento y medición</b>		Planificación de la Calibración o Verificación de equipos (Programa, plan, contrato con proveedor, etc.)	Plan de calibración de equipos, procedimiento de medición y monitoreo, lista maestra de equipos de medición y monitoreo	La Empresa cuenta con un proceso de mantenimiento de software externo e interno el cual valida que los sistemas estén disponibles para la operación.	H06-03-01 Gestión de Desarrollo y Mantenimiento de Software, I01-H06-03-01 Instructivo Gestión de Desarrollo y Mantenimiento de Software	
		Evidencia de resultados de calibración o verificación (Certificados de calibración si este servicio es tercerizado; registros de Calibración o verificación de equipos)	Certificados de calibración internos/externos	La Empresa cuenta con registros de los subprocesos de mantenimiento de software externo e interno.	F04-H06-03-01 Check List de certificación, F02-H06-03-01 Detalle de Novedades QA, H06-03-01 Gestión de Desarrollo y Mantenimiento de Software, I01-H06-03-01 Instructivo Gestión de Desarrollo y Mantenimiento de Software, F01-H06-03-01 Requerimiento Funcional de Usuario (RFU)	

**Tabla 39. “Continua”**  
*Lista de verificación*

		<b>8.1 Generalidades</b>				
<b>8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>	<b>8.2 Seguimiento y Medición</b>	<b>8.2.1 Satisfacción del cliente</b>	Metodología para la evaluación de la satisfacción del cliente y el uso de esta información (Procedimiento de evaluación de satisfacción clientes, formatos de cuestionarios, formatos de tabulación)	Procedimiento de medición de satisfacción del cliente	La Empresa cuenta con encuestas calidad anuales a los clientes corporativos los cuales se monitorean, en caso de detectar una queja o reclamo los mismos se tratan como no conformidad.	F10-H05-02-04 Encuesta de Satisfacción, F06-H05-02-01 Encuesta de Satisfacción Gestión Domiciliaria
			Resultados de la evaluación de satisfacción del cliente (informe resultados, etc.)	Encuestas de satisfacción del cliente, tabulación de encuesta de satisfacción del cliente-acciones a tomar	La Empresa cuenta con encuestas de calidad anuales a los clientes corporativos los cuales se monitorean, en caso de detectar una queja o reclamo los mismos se tratan como no conformidad.	F10-H05-02-04 Encuesta de Satisfacción, F06-H05-02-01 Encuesta de Satisfacción Gestión Domiciliaria

**Tabla 40. “Continua”**  
**Lista de verificación**

			Planificación de acciones correspondiente a resultado satisfacción cliente (Acta de revisión por dirección, registro de acción correctiva)	Acta de revisión gerencial	La Empresa cuenta con una Acta de revisión gerencial sobre el monitoreo de la satisfacción del Cedente, más en la entrevista con el Gerente General, este no tenía conocimiento alguno de ese estado de satisfacción del cliente.	Acta de Revisión Gerencial
		8.2.2 Auditoría interna	Procedimiento de Auditorías Internas, formatos de listas de verificación, reporte de Hallazgos de Auditoría)	Procedimiento de Auditoría Interna	La Empresa cuenta con un departamento de auditoría en el cual gestiona el subproceso de auditoría interna. Se llevan auditorías bimensuales en la Empresa/	Auditoria Interna, Proceso de Auditoria Interna
			Programa de Auditorías	Programa de auditorías internas	La Empresa cuenta con un programa de auditoría interna el cual está aprobado por la gerencia general.	Plan de Auditoria Interna
			Plan de auditorías	Plan de auditoría interna	La Empresa cuenta con un programa de auditoría interna el cual está aprobado por la gerencia general.	

**Tabla 41. “Continua”**  
**Lista de verificación**

		Evidencia de los resultados de las auditorías: Informes de auditoría, Registro de asistencia a reuniones de apertura y cierre	Informes de auditoría	El proceso de auditoría interna se encuentra respaldado por registros y como entregable se evidencia un informe de auditoría interna el cual está firmado por la jefatura de auditoría.	Informes de auditorías internas
	<b>8.2.3 Seguimiento y medición de procesos</b>	Metodología para el seguimiento o medición de los procesos del SGC (Reporte de Indicadores por Proceso, balance score card, etc.)	Tablero de control, indicadores de gestión	La Empresa cuenta con un cuadro de indicadores más de 18 de 40 indicadores no aportan valor al sistema de gestión de calidad.	Matriz de Indicadores
	<b>8.2.4 Seguimiento y medición del producto / servicio</b>	Constancia de responsables de liberar productos o servicios (Registro firmado o digital de control de calidad / de entrega a satisfacción del producto / servicio, etc.)	Registros de liberación control de calidad, certificados de calidad	La Empresa ha establecido la mo parámetro para la liberación del producto, este se evidencia en los files de los colaboradores.	Carpetas de personal

**Tabla 42. “Continua”**  
**Lista de verificación**

	<b>8.3 Producto no Conforme</b>	Procedimiento de Control de Servicio / Producto No Conforme		Procedimiento de Control de Producto No Conforme	La Empresa cuenta con un subproceso de producto no conforme el cual no se ha realizado a la fecha ya que no se ha identificado producto no conforme hasta la fecha.	Procedimiento de Servicio No Conforme, Instructivo de Servicio No Conforme.
		Registros de Servicio / Producto no Conforme		Registro de producto no conforme	La Empresa cuenta con registros de producto no conforme el cual no se ha utilizado debido a la falta de necesidad.	Registro de Servicio No conforme
	<b>8.4 Análisis de Datos</b>	Reporte de Indicadores de procesos, productos; seguimiento evolución de proveedores, satisfacción del cliente, producto no conforme, etc.		Tablero de control	La Empresa cuenta con un cuadro de indicadores más de 18 de 40 indicadores no aportan valor al sistema de gestión de calidad.	Matriz de Indicadores
	<b>8.5 Mejora</b>	<b>8.5.1 Mejora continua</b>				
<b>8.5.2 Acción correctiva</b>		Procedimiento de Acción Correctiva, Preventiva y Mejora (ACPM)		Procedimiento de Acciones correctivas y preventivas.	Se evidenció que la Empresa cuenta con un procedimiento de acciones y preventivas formal, mas no se evidenció seguimiento a las no conformidades y potenciales no	Registro de acciones correctivas, registro de acciones preventivas, procedimiento de no conformidades, instructivo de no conformidades

**Tabla 43. “Continua”**  
**Lista de verificación**

					conformidades levantadas.	
		<b>8.5.3 Acción preventiva</b>	Registros de ACPM (acciones eficaces):	ISO manager	La Empresa cuenta con una matriz de seguimiento a acciones correctivas y preventivas manual el cual evidencia la falta de monitoreo en las fechas de cumplimiento final.	Matriz de no conformidades y potenciales no conformidades.

Esta etapa de la determinación del diagnóstico del SGC de la Empresa se basó específicamente en el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001-2008, para lo cual se empleó los principios de auditoría de la norma ISO 19011, se realizó un programa de auditoría en el cual se contemplaron todas las fases del mismo.

### **Revisión de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad**

Se registró la información de cada uno de los documentos verificados durante la recolección de información, que fueron los siguientes:

**Tabla 44.**  
*Estructura Documental del SGC*

<b>Requerimientos</b>	<b>Política de calidad</b>	<b>Manual de calidad</b>	<b>Manual de enfoque</b>	<b>Registros</b>
<b>Tipo de documento</b>	Política	Manual	Manual	Formato
<b>Elaborado por</b>	Gerente General	Jefe de auditoría y Calidad	Jefe de auditoría y Calidad	Jefe de cada Área
<b>Tipo de requisito</b>	ISO	ISO	Empresa	Empresa
<b>Origen</b>	Documentar	Documentar	Documentar	Documentar
<b>Fecha de última edición</b>	2016	2016	2016	2016
<b>Almacenamiento</b>	Departamento de auditoría y Calidad	Jefe de cada Área y jefe de auditoría y calidad	Jefe de cada Área y jefe de Auditoría y Calidad	Jefe de cada Área y jefe de Auditoría y Calidad

**Tabla 45.**  
**Informe de auditoría**

<b>INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
Nombre de la Organización	Empresa de Cobranzas "Call Center"		
Ciudad	Quito		
Teléfono No	2548463		
<b>INFORMACIÓN DE CONTACTO</b>			
Nombre persona contacto	German Zurita	Teléfono No.	25154521
Dirección e-mail	<a href="mailto:gzurita@gmail.com">gzurita@gmail.com</a>		
<b>INFORMACIÓN DE LA AUDITORÍA</b>			
Norma(s)	9001:2008		
N.º de Empleados	520	N.º Turnos	2
Tipo de Auditoría	Seguimiento		
Fecha Inicio Auditoría	03 de julio del 2017	Fecha Fin Auditoría	07 de julio de 2017
Fecha Próxima Auditoría	NA		
<b>INFORMACIÓN DEL AUDITOR</b>			
Auditor Líder	Andrea Cárdenas		
Auditor (es)	Fernando Cevallos		

**Tabla 46. “Continua”**  
**Informe de auditoría**

(Miembros de Equipo)						
Especialista	NA					
Distribución	EQUIPO AUDITOR - CLIENTE					
<b>Resumen de los Hallazgos de la Auditoría:</b>						
Número de No Conformidades registradas:	6	Mayores:	6	Menores:	0	
<b>Resumen de la Auditoría</b>						
<p>1. Objetivos de la auditoría.            Confirmar que el Sistema de Gestión cumple todos los requisitos aplicables de la norma auditada. Cuando corresponda, la identificación de las áreas de mejora potencial del sistema de gestión.</p> <p>Confirmar que el sistema de gestión es capaz de alcanzar las políticas y objetivos de la organización y evaluar la capacidad del sistema de gestión para asegurar que la organización cliente cumple los requisitos legales, reglamentarios y contractuales aplicables.</p>						
<p>2. Resultados de la auditoría previa.            Los resultados de la última auditoría de este Sistema han sido revisados, en particular para asegurar que se han implantado las adecuadas correcciones y acciones correctivas para tratar cualquier no conformidad identificada.</p>						
	N.º de no conformidades de la anterior auditoría	4	Mayores	4	Menores	0

**Tabla 47. “Continua”**  
**Informe de auditoría**

	N.º de no conformidades cerradas	4	Mayores	4	Menores	0																					
	N.º de no conformidades abiertas de nuevo	0	Mayores	0	Menores	0																					
<p>2.1 Verificación del ciclo completo previo de informes de auditoría.          La Auditoría tuvo en cuenta el desempeño del Sistema de Gestión durante el período.          Se demuestra el compromiso en mantener la eficacia y la mejora del Sistema de Gestión con el fin de mejorar el desempeño general.          El funcionamiento del Sistema de Gestión certificado contribuye al logro de la Política y Objetivos de Calidad.</p> <p>3. Insumos Básicos y Planificación Inicial.          Actividades/locaciones/procesos/funciones de la Entidad basados en el plan de auditoría que fue presentado y se acordó con el auditado antes de la auditoría y fueron cubiertos y enumerados en la Sección de Resumen de Auditoría (Matriz de Auditoría) del informe.</p> <p>4. Personas claves entrevistadas / involucradas.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>Nombre</th> <th>Departamento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Cristina Porras -Jefe de Calidad</td> <td>Calidad</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Hugo Pérez – Coordinador de Calidad</td> <td>Calidad</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Fabian Lomas – Gerente de Operaciones</td> <td>Operaciones</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Carolina Regalado - Subgerente de Operaciones</td> <td>Operaciones</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Cristina Villamar - Jefe de Cartera</td> <td>Operaciones</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Ángel Crespo – Subgerente de Contabilidad y Finanzas</td> <td>Contabilidad y Finanzas</td> </tr> </tbody> </table>							No	Nombre	Departamento	1	Cristina Porras -Jefe de Calidad	Calidad	2	Hugo Pérez – Coordinador de Calidad	Calidad	3	Fabian Lomas – Gerente de Operaciones	Operaciones	4	Carolina Regalado - Subgerente de Operaciones	Operaciones	5	Cristina Villamar - Jefe de Cartera	Operaciones	6	Ángel Crespo – Subgerente de Contabilidad y Finanzas	Contabilidad y Finanzas
No	Nombre	Departamento																									
1	Cristina Porras -Jefe de Calidad	Calidad																									
2	Hugo Pérez – Coordinador de Calidad	Calidad																									
3	Fabian Lomas – Gerente de Operaciones	Operaciones																									
4	Carolina Regalado - Subgerente de Operaciones	Operaciones																									
5	Cristina Villamar - Jefe de Cartera	Operaciones																									
6	Ángel Crespo – Subgerente de Contabilidad y Finanzas	Contabilidad y Finanzas																									

**Tabla 48. “Continua”**  
**Informe de auditoría**

7	Karol Herrera – Gerente de RRHH	Recursos Humanos
8	Pamela Paz – Jefe de RRHH	Recursos Humanos
9	Francisco Sánchez – Jefe de Auditoría	Auditoría
10	Jimmy Pérez – Subgerente de TI	Sistemas TI
11	Carlos Pazmiño – Subgerente de SSGG	Servicios Generales
12	German Zurita – Gerente General	Gerencia

5. Hallazgos de Auditoría.

El equipo auditor ha realizado una auditoría basada en los procesos, centrada en los aspectos significativos, riesgos y objetivos. La metodología de auditoría empleada ha consistido en entrevistas, observación de las actividades y revisión de documentos y registros. La Auditoría en sitio inició con una reunión de apertura, contando con la asistencia de altos directivos de la Empresa. Los hallazgos de auditoría fueron comunicados a la Dirección de la entidad durante la reunión de cierre, al igual que las conclusiones referentes a los resultados de la auditoría y recomendaciones dadas por el equipo auditor.

5.1 Adecuación del Manual.  
Se revisó encontrándose que cumple con los requisitos establecidos.

5.2 Validación del Alcance y Exclusiones.  
Se verificó en campo que las actividades evaluadas corresponden a las señaladas en el alcance.

Exclusiones:

7.3 “Diseño y Desarrollo”: Debido a que la Empresa no realiza investigación y desarrollo.

5.3 Cumplimiento de los Compromisos de Política y Objetivos.  
Se verificó en campo la alineación de la medición de los procesos con la política y objetivos.

**Tabla 49. “Continua”**  
**Informe de auditoría**

5.4 Descripción de la conformidad y capacidad del Sistema.

El Sistema de gestión de la calidad de la Empresa de cobranzas "Call Center" cumple con los requisitos pues se evidenció que la Entidad tiene implementados los mecanismos y herramientas de gestión que le permiten entregar servicios cumpliendo las características exigidas por sus usuarios y beneficiarios.

5.4.1 Generalidades.

La Empresa de cobranzas Empresa “Call Center” presta los servicios de Call Center de Cobranzas y Servicios al Cliente, tiene sucursales en las principales ciudades del país, ubicándose en Quito la oficina principal.

Para garantizar la calidad de los servicios prestados a los usuarios la entidad la Empresa es controlada y vigilada por la Superintendencia de Compañías en pro del cumplimiento de las Leyes y los actos administrativos a los que estén sujetos las Empresas prestadoras de servicios de cobranzas.

5.4.2 Planificación.

Los Requisitos de Documentación (incluyendo Control de Documentos y Registros).

Se cuenta con el procedimiento PGC-001 Gestión Documental el cual contienen las disposiciones para el control de los información documentada dentro de la Empresa.

5.4.3 Implementación y Operación.

La Entidad tiene definidos los procesos mediante los cuales se organizan las actividades necesarias para interpretar y concertar las necesidades de los usuarios y beneficiarios, planificar las actividades, recursos y competencias necesarias para cumplir sus expectativas frente a los servicios.

5.4.4 Seguimiento y Medición.

Se hizo una verificación de los mecanismos de Seguimiento y Medición establecidos en las disposiciones de buenas prácticas de igual manera se confirmó la eficacia de la metodología para evaluar el logro de los objetivos, la satisfacción del cliente, objetivos de procesos y características de cada servicio).

**Tabla 50. “Continua”**  
**Informe de auditoría**

<p>5.4.5 Mejora. General (incluye análisis de datos). Acciones de mejora correctivas y preventivas. Revisión por la Dirección.</p> <p>5.5 Fortalezas del Sistema. Durante el desarrollo de la auditoría en la Empresa "Call Center" el equipo Auditor logro identificar las siguientes fortalezas que son un factor predominante en el mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de Calidad. El liderazgo presentado por el actual director quien pese al poco tiempo que lleva la Entidad ejerce un acompañamiento al área de planeación para implementar y evaluar el desempeño de los procesos frente a las directrices del Sistema de Gestión. El conocimiento y experticia de cada uno de los integrantes de la Entidad en el desarrollo de las actividades y servicios ofrecidos por la Entidad. El mejoramiento de herramientas de gestión y control implementadas en algunos de los procesos. Disposición del personal para atender al equipo auditor en el desarrollo de las auditorías.</p>					
5.7. No conformidades					
No	1	NO CONFORMIDAD OBSERVADA EN EL PROCESO	Sistemas TI	NORMA	9k: 4.2.3
NO CONFORMIDAD – DESCRIPCIÓN DE LA EVIDENCIA OBJETIVA:			4.2.3 Control de documentos La Empresa no tiene un mecanismo de control de documentos internos y externos, se evidencia documentos impresos sin en control, edición, fecha vigente o firmas de aprobación la norma señala "Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse."		
GRADO	MAYOR		Andrea Cárdenas	AUDITOR	

**Tabla 51. “Continua”**  
**Informe de auditoría**

		AUDITOR LÍDER			Fernando Cevallos
A SER COMPLETADA ANTES DE		90 días posteriores a la entrega del informe			
No	2	NO CONFORMIDAD OBSERVADA EN EL PROCESO	Recursos Humanos	NORMA	9k: 6.1
NO CONFORMIDAD – DESCRIPCIÓN DE LA EVIDENCIA OBJETIVA:		6.1 Provisión de Recursos Si bien la Empresa mantiene una estructura organizacional formal, no se evidencia que el personal a cargo del sistema de gestión tenga las competencias adecuadas, la norma menciona: La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para: a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.			
GRADO	MAYOR	AUDITOR LÍDER	Andrea Cárdenas	AUDITOR	Andrea Cárdenas
A SER COMPLETADA ANTES DE		90 días posteriores a la entrega del informe			
Continúa en la siguiente hoja.					
No	3	NO CONFORMIDAD OBSERVADA EN EL PROCESO	Recursos humanos	NORMA	9k:

**Tabla 52. “Continua”**  
**Informe de auditoría**

NO CONFORMIDAD – DESCRIPCIÓN DE LA EVIDENCIA OBJETIVA:		6.2.2. Competencia, toma conciencia y capacitación Se tiene documentado en la Matriz de Competencia el mecanismo para la medición de la competencia de los funcionarios de la Empresa, sin embargo, no se muestra evidencia de su aplicación.			
GRADO	MAYOR	AUDITOR LÍDER	Andrea Cárdenas	AUDITOR	Fernando Cevallos
A SER COMPLETADA ANTES DE		90 días posteriores a la entrega del informe			
No	4	NO CONFORMIDAD OBSERVADA EN EL PROCESO	Auditoría Interna	NORMA	9k:
NO CONFORMIDAD – DESCRIPCIÓN DE LA EVIDENCIA OBJETIVA:		8.2.2 Auditoría interna Si bien en el plan de auditorías señala el cronograma a seguir para la realización de auditorías internas, no se evidencia la realización de las auditorías en el año 2016, la norma señala "La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad".			
GRADO	MAYOR Continua en la siguiente hoja.	AUDITOR LÍDER	Fernando Cevallos	AUDITOR	Fernando Cevallos
A SER COMPLETADA ANTES DE		90 días posteriores a la entrega del informe			

**Tabla 53. “Continua”**  
**Informe de auditoría**

No	5	NO CONFORMIDAD OBSERVADA EN EL PROCESO	Sistemas	NORMA	9k:
NO CONFORMIDAD – DESCRIPCIÓN DE LA EVIDENCIA OBJETIVA:			5.6 Revisiones por la dirección. No se evidencia registros ni actas de la revisión por la dirección ni de las entradas para la misma la norma señala " La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas."		
GRADO	MAYOR	AUDITOR LÍDER	Andrea Cárdenas	AUDITOR	Andrea Cárdenas
A SER COMPLETADA ANTES DE		90 días posteriores a la entrega del informe			
No	6	NO CONFORMIDAD OBSERVADA EN EL PROCESO	Sistemas	NORMA	9k:
NO CONFORMIDAD – DESCRIPCIÓN DE LA EVIDENCIA OBJETIVA:			5.4.2 Planificación del sistema de gestión calidad No se evidencia ningún documento "plan estratégico /tablero de control " en el cual se muestre los objetivos de la calidad, la norma señala: La alta dirección debe asegurarse de que: la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad.		
GRADO	MAYOR	AUDITOR LÍDER	Andrea Cárdenas	AUDITOR	Andrea Cárdenas

**Tabla 54. “Continua”**  
**Informe de auditoría**

A SER COMPLETADA ANTES DE	90 días posteriores a la entrega del informe
<p>5.8 Observaciones NINGUNA Continúa en la siguiente hoja.</p> <p>6. Incertidumbre / Obstáculos que podrían afectar la confiabilidad de las conclusiones de la auditoría. NINGUNA</p> <p>7. Opiniones divergentes (discrepancias) sin resolver entre el Equipo Auditor y el Auditado. NINGUNA</p> <p>8. Actividades de Seguimiento acordadas. NINGUNA</p> <p>9. Conclusión: Se ha demostrado la conformidad de la documentación del Sistema de Gestión, con los requisitos de la norma ISO 9001: 2008 y dicha documentación proporciona estructura suficiente para apoyar la implantación y mantenimiento del sistema de gestión. Los hallazgos encontrados demuestran que el sistema de gestión de la calidad de la Empresa está activo, puesto que existe oportunidades de mejora. Si bien la organización ha manifestado la migración del sistema documental físico, a un sistema digital, este dará un valor agregado al sistema.</p>	

### **3.5.4. Análisis del diagnóstico**

#### **Diagnóstico del sistema de gestión de calidad**

Para la determinación del diagnóstico inicial del sistema de gestión de calidad (SGC) de la empresa como se mencionó anteriormente se seleccionó una muestra con la cual se procedió a realizar encuestas, entrevistas y se crearon formatos para poder tener registros del trabajo realizado.

Toda la información recolectada se la tabuló y analizó mediante la utilización de herramientas de calidad como lo son: lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa (causa-efecto), diagrama de Pareto (80 - 20) además de la utilización de la lista de verificación en base a la Norma ISO 9001 2008.

#### **Diagrama Ishikawa (causa – efecto)**

Una vez que se tabuló a información recolectada en las encuestas y las entrevistas se realizó grupos de trabajo con todo el personal que interactúa en las etapas anteriores para determinar mediante una lluvia de ideas las causas potenciales de la falla del SGC de la empresa.

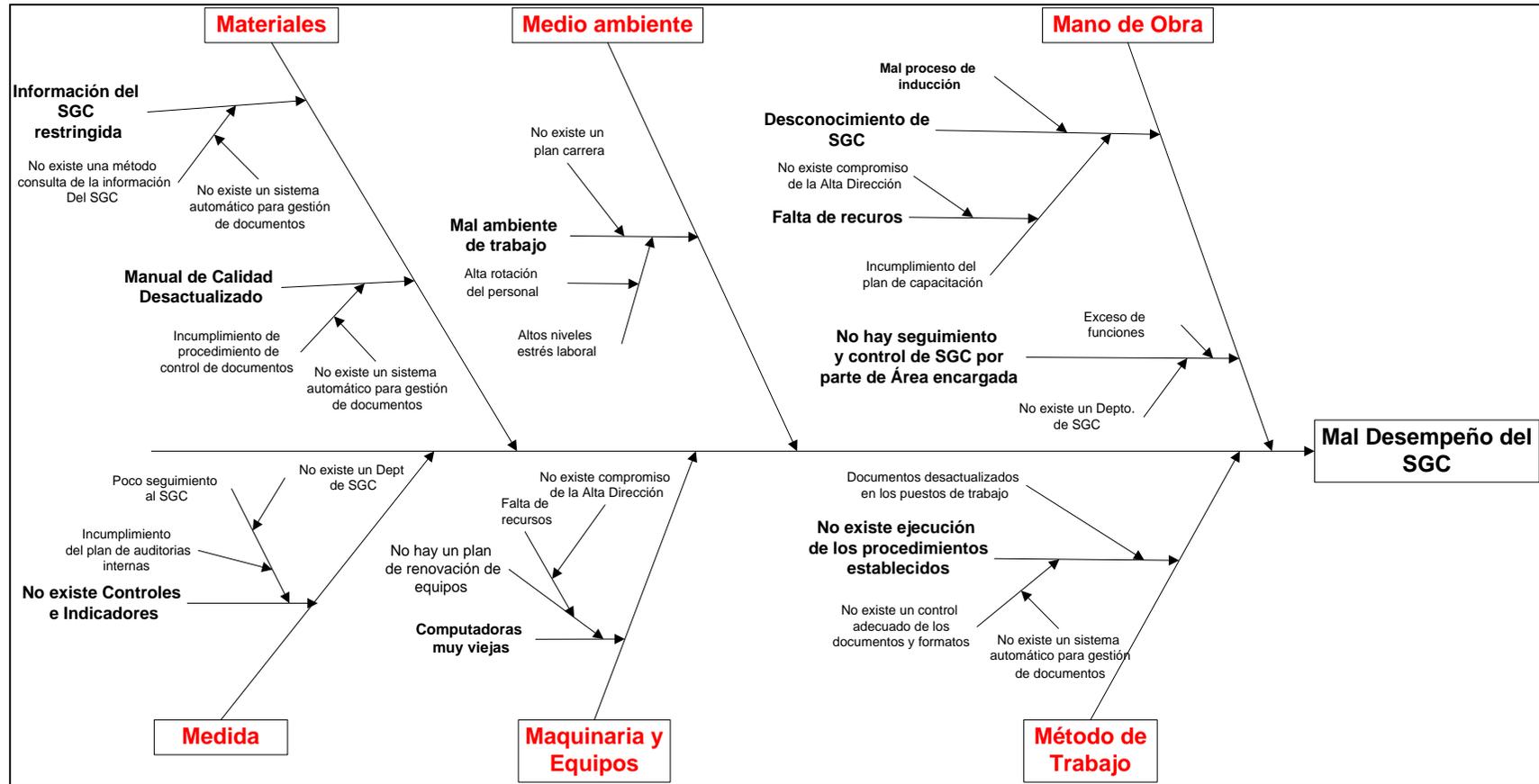


Figura 9. Espina de Pescado

Una vez realizado el diagrama de Ishikawa podemos visualizar las causas por los que el SCG de la Empresa no ha tenido un buen desempeño según la percepción de los empleados que participaron en el proyecto.

Para la determinación de la importancia y el impacto que tienes las causas determinadas se procedió a dar un peso a cada una de las causas siendo 10 puntos el valor más alto y 0 puntos el más bajo dependiente el impacto que estas tienes para el desempeño del SGC y se los identifico en la figura 10 estos valores de ponderación se muestran en la tabla 7.

**Tabla 55.**  
*Niveles de ponderación*

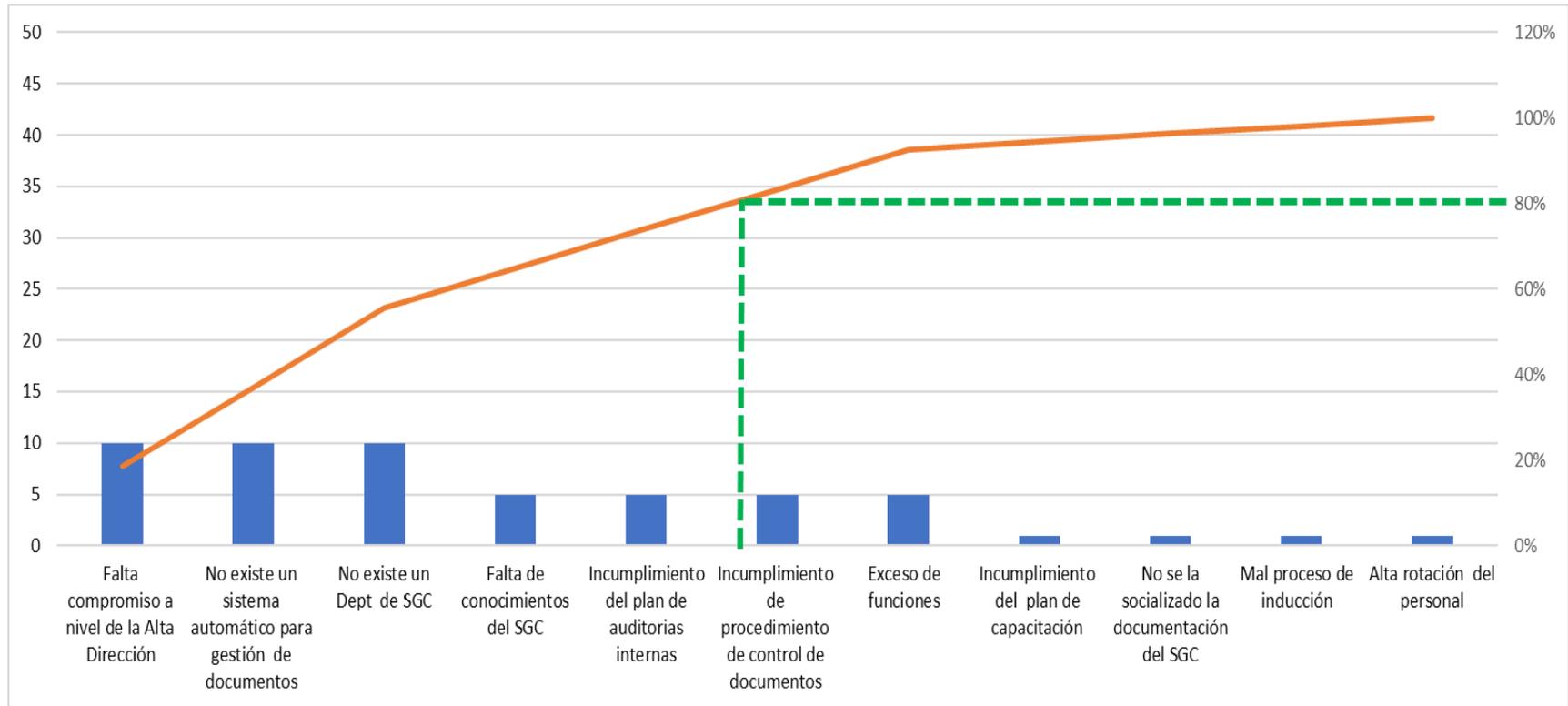
<b>Nivel de impacto sobre el SGC</b>	<b>Valor</b>	<b>COLOR</b>
<b>Alto</b>	10	Rojo
<b>Medio</b>	5	Rojo
<b>Bajo</b>	1	Amarillo
<b>No tiene impacto</b>	0	Verde

#### **Diagrama de Pareto (pocos vitales muchos triviales)**

Una vez identificadas en conjunto con los empleados que participaron el proyecto cuales son las causas de mayor impacto para el SGC se procedió a dar una puntuación del 1 al 10 siendo 1 el valor más bajo y 10 el más alto de acuerdo con la importancia y a cuál se debería atacar primero para poder eliminar el posible efecto que es la falla del Sistema de Gestión de Calidad.

**Tabla 56.**  
***Ponderación Principales Causas***

<b>No</b>	<b>Causa cuyo impacto es alto en el SGC</b>	<b>Frecuencia de ponderación</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>	<b>% Relatico</b>	<b>% Acumulado</b>
1	Falta compromiso a nivel de la alta dirección	10	10	19%	19%
2	No existe un sistema automático para gestión de documentos	10	20	19%	37%
3	No existe un Departamento de SGC	10	30	19%	56%
4	Falta de conocimientos del SGC	5	35	9%	65%
5	Incumplimiento del plan de auditorías internas	5	40	9%	74%
6	Incumplimiento de procedimiento de control de documentos	5	45	9%	83%
7	Exceso de funciones	5	50	9%	93%
8	Incumplimiento del plan de capacitación	1	51	2%	94%
9	No se la socializado la documentación del SGC	1	52	2%	96%
10	Mal proceso de inducción	1	53	2%	98%
11	Alta rotación del personal	1	54	2%	100%



**Figura 10. Diagrama de Pareto (pocos vitales, muchos triviales)**

El análisis de la gráfica de Pareto nos muestra que las causas que mayor peso tiene en contra del buen desempeño del Sistema de Gestión de Calidad son:

- Falta compromiso a nivel de la alta dirección
- No existe un sistema automático para gestión de documentos
- No existe un Departamento de SGC
- Falta de conocimientos del SGC
- Incumplimiento del plan de auditorías internas

### **PLAN DE MEJORAS**

Una vez realizado el análisis con las herramientas de calidad y la auditoria bajo los lineamientos de la Norma ISO 9001:2008 se determinó los siguientes planes de mejora en los cual se muestra el problema encontrado, las causas que lo originas, las acciones de mejora y los beneficios que tendrá la empresa.

## Plan de mejoras No 1

<b>Macroproceso</b>	Gestión Estratégica		
<b>Proceso</b>	Planificación y evaluación institucional		
<b>Tipo de proceso</b>	Gobernante		
<b>Impacto para el SGC</b>	Mucho		
<b>Dificultad de implementación</b>	Media		
<b>Plazo de implementación</b>	Corto		
<b>Problema</b>	<b>Causas</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Beneficios esperados</b>
La empresa no cuenta con una planificación estratégica formal, objetivos encadenados y alineados, e indicadores reales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de compromiso de la alta dirección. Indicadores creados independientemente para cada proceso</li> <li>No existe seguimiento de los indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño e implementación del plan estratégico.</li> <li>Implementación de un cuadro de mando integral (balance score card).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento de la situación actual de la empresa así como del contexto de la organización, requisito para la nueva norma ISO 9001:2015</li> <li>Mantener el enfoque en el futuro.</li> <li>Refuerzo de los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.</li> <li>Optimización de los procesos en las Áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.</li> <li>Establecimientos de objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa.</li> <li>Objetivos críticos, reales y alineados al plan estratégico.</li> <li>Objetivos encadenados entre los diferentes procedimientos.</li> </ul>

## Plan de mejoras No 2

<b>Macroproceso</b>	Gestión Sistemas y Tecnología		
<b>Proceso</b>	Desarrollo y mantenimiento de software		
<b>Tipo de proceso</b>	Habilitantes		
<b>Impacto para el SGC</b>	Mucho		
<b>Dificultad de implementación</b>	Media		
<b>Plazo de implementación</b>	Corto		
<b>Problema</b>	<b>Causas</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Beneficios esperados</b>
No existe un adecuado control de documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un sistema automático para gestión de documentos</li> <li>• Falta de comunicación y socialización de los documentos del SGC</li> <li>• Dificultad en el acceso de toda la documentación de SGC de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de un sistema de Gestión Documentas Digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de la distribución, confidencialidad y accesibilidad de la documentación.</li> <li>• Realizar el seguimiento de los registros (Reportes de No conformidad, Acciones Correctivas, Acciones Preventivas y Solicitar creación y/o modificación de los documentos existente solicitudes de Creación/Modificación de Documentos).</li> <li>• Eliminación de documentación obsoleta en los puestos de trabajo.</li> <li>• Disminución del tiempo de respuesta de los usuarios a la hora de buscar la documentación al tener disponible los documentos del Sistema de Gestión de Calidad para los usuarios de la empresa de forma 24/7/365.</li> <li>• Actualizar automáticamente la Lista Maestra de Documentos de la Organización.</li> <li>• Ahorro de tiempo, y de costes en su gestión y almacenamiento.</li> </ul>

## Plan de mejoras No 3

<b>Macroproceso</b>	Gestión del Talento Humano		
<b>Proceso</b>	Administración del talento humano		
<b>Tipo de proceso</b>	Habilitantes		
<b>Impacto para el SGC</b>	Medio		
<b>Dificultad de implementación</b>	Alta		
<b>Plazo de implementación</b>	Largo		
<b>Problema</b>	<b>Causas</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Beneficios esperados</b>
No existe seguimiento, retroalimentación ni mejora continua del SGC	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe un responsable ni Dept de SGC</li> <li>Falta de compromiso por parte de los colaboradores en el SCG.</li> <li>Falta de conocimiento del SGC por parte de los trabajadores del SGC.</li> </ul>	Implementación del Dep de SGC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar las actividades de planificación, control, vigilancia, corrección del SGC.</li> <li>Planificar las auditorías internas y dar seguimiento a los planes de mejora.</li> <li>Gestión proactiva y de mejora continua</li> <li>Administración del sistema de gestión documental digital</li> </ul>

## Plan de mejoras No 4

<b>Macroproceso</b>	Gestión de Auditoria		
<b>Proceso</b>	Gestión de Calidad		
<b>Tipo de proceso</b>	Habilitantes		
<b>Impacto para el SGC</b>	Mucho		
<b>Dificultad de implementación</b>	Media		
<b>Plazo de implementación</b>	Corto		
<b>Problema</b>	<b>Causas</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Beneficios esperados</b>
La empresa necesita mantener posicionamiento en el mercado así como la confianza de los clientes en la empresa de los procesos	La empresa está certificada bajo la norma ISO 9001:2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar una línea base para iniciar la transición a la Norma ISO 9001:2015</li> <li>• Recertificación del SGC bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar de la situación del SGC con respecto a los nuevos requisitos de la nueva versión de la norma.</li> <li>• Encaminar a la empresa al proceso de recertificación.</li> </ul>

## CONCLUSIONES

Se cumplió el objetivo general y los objetivos específicos planteados en el presente proyecto.

Como resultado de la evaluación al Sistema de Gestión de Calidad (SGC) se determinó que la Empresa tiene falencias en la administración de la gestión documental ya que se evidenció que el uso de documentos obsoletos y la ausencia de trazabilidad de documentos en algunos procesos, como por ejemplo el de compras y selección de personal.

La compañía cuenta con proyectos los cuales constan en la planificación anual de la Empresa la cual se maneja informalmente, más se evidenció que algunos proyectos no tienen como base el alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía. La planificación en general no cuenta con el establecimiento de estrategias que se ligen a los objetivos de calidad. Esta planificación es monitoreada más se evidenció que hay tiempos de retraso y no hay acciones correctivas o preventivas.

Interrelacionado a la planeación informal para alcanzar los objetivos de calidad se evidenció que la Empresa no cuenta con una herramienta para el monitoreo tanto de los proyectos planteados para alcanzar los objetivos de calidad, así como los procesos de la compañía. La Empresa ha estipulado una matriz de indicadores la cual arroja información básica y limitada para el manejo del Sistema de Gestión de Calidad. Algunos de los indicadores se encontraban fuera de los límites de control establecidos, mas no se evidenció ninguna acción correctiva relacionada a corregir la no conformidad.

El departamento de Calidad no tiene independencia del departamento de Auditoría lo que ocasiona que la mayoría del tiempo haya un enfoque correctivo mas no preventivo. El eje del Sistema de Gestión de Calidad está basado en auditorías financieras mas no de procesos; esto ocurre debido a la naturaleza del negocio, al ser una Empresa financiera se otorga mayor importancia a las auditorías contables. Al separar el departamento de Calidad, primero se planificará de mejor manera las actividades referentes al Sistema de Gestión de Calidad. El departamento de Calidad

debe inyectar el input al departamento de Auditoría para que realice investigaciones sobre las no conformidades detectadas.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda que se realice un segundo proyecto que implemente las sugerencias presentadas en el presente análisis y evaluación del Sistema de Gestión de Calidad.

Debido a la incorrecta administración del sistema de gestión documental, se recomienda automatizar el proceso, con el fin de digitalizar la información y asegurar la vigencia y disponibilidad de la información; dicha automatización debe poder ejecutarse no solo en un operador de PC, debido a la cobertura que tiene la Empresa, la aplicación debe ser accesible desde un teléfono móvil. Con esta sugerencia, se pretende eliminar tiempos de espera en la autorización y difusión de documentos y registros.

Se sugiere elaborar un Plan Estratégico con meta mínima de tres años, en el cual se plasmen los objetivos estratégicos que permitan materializar la visión de la compañía. En este documento se deben establecer las estrategias necesarias del negocio. Dicho plan debe ser oficial y contar con la aprobación de la Gerencia General. Se recomienda realizar seguimientos mensuales al cumplimiento de actividades para monitorear el cumplimiento de hitos estratégicos.

Se sugiere diseñar un cuadro de mando integral de la compañía que esté interrelacionado con la planificación estratégica y el Sistema de Gestión de Calidad. Esta herramienta debe soportar las decisiones de la alta dirección. Los indicadores de esta herramienta deben ser estratégicos. Se sugiere que el monitoreo del comportamiento de los indicadores sea mensual, los indicadores que estén fuera del rango establecido como aceptable deberán automáticamente gestionarse como una no conformidad del SGC.

Se recomienda elaborar una línea base para iniciar la transición a la Norma ISO 9001:2018. Se sugiere analizar los nuevos requisitos e identificar la manera de implementarlos en el actual Sistema de Gestión de Calidad como son la gestión de riesgos y gestión del conocimiento. Se recomienda también analizar las buenas

prácticas implementadas por la Norma ISO 9001:2008 y conservarlas como requerimiento interno en el nuevo Sistema de Gestión de Calidad, como por ejemplo el procedimiento de control de documentos y registros, lista maestra de documentos y Manual de Calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Abril Sánchez, C., Enríquez Palomino, A., & Sánchez Rivero, J. (2012). Guía para la integración de sistemas de gestión. Madrid: Fundación Confemetal.

Agudelo Tobón, L., & Escobar Bolívar, J. (2007). Gestión por procesos. Bogotá: ICONTEC.

Alzeban, A. (2015). Influence of audit committees on internal audit conformance with internal audit standards. *Managerial Auditing Journal*, 30(6/7), 539-559. <http://dx.doi.org/10.1108/maj-12-2014-1132>

Badia Albert, Bellido Sergio. (1999). Técnicas para la Gestión de la Calidad. Tecnos. p.24.

Beltrán Jaramillo, J. (2012). Indicadores de gestión: guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad / Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo. Bogotá: 3R Editores.

Bertalanffy, L. (1975). Perspectives on general system theory. New York: G. Braziller.

Bertalanffy, L. (2015). General system theory. New York: Braziller.

Camisón, C. (2011). Gestión de la calidad. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Cheng Vargas, C., & Mantilla Blanco, S. (2010). Comités de auditoría efectivos. Bogotá: Editorial Planeta.

Coderre, D. (2013). Internal audit. Hoboken, N.J.: Wiley.

Cuesta Santos, A. & Valencia Rodríguez, M. (2014). Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la Empresa. Bogotá: Eco Ediciones.

Dentch, M. The ISO 9001:2015 implementation handbook.

Ege, M. (2014). Does Internal Audit Function Quality Deter Management Misconduct? SSRN Electronic Journal. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2398552>.

Fernández García, R. (2006). Sistemas de gestión de la calidad, ambiente y prevención de riesgos laborales. San Vicente [del Raspeig] (Alicante): Club Universitario.

Fernández García, R. (2013). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana Empresa*. San Vicente: Editorial Club Universitario.

Fernández, Mario A. (2003). *El Control, Fundamento de la Gestión Por Procesos: Y la Calidad Total*. España: ESIC Editorial.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la Empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.

Galloway, D. (2002). *Mejora continua de procesos*. Barcelona: Gestión 2000.

Gillett, J. (2015). *Implementing ISO 9001: 2015*. Oxford: Infinite Ideas.

González Fernández, F. (2010). *Auditoría del mantenimiento e indicadores de gestión*. Madrid: Fundación Confederal.

González Ortiz, Ó. y Arciniegas Ortiz, J. (2016). *Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. 1st ed. Bogotá: Eco Ediciones.

Gras-Gil, E., Marín-Hernández, S., & García-Pérez de Lema, D. (2015). Auditoría interna y deficiencias de la información financiera en el sector bancario español. *Revista De Contabilidad*, 18(2), 174-181. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.06.004>.

Harrington, H. (1987). *Poor-quality cost*. Estados Unidos: ASQ American Society for Quality.

ISO. (2011). *ISO 19011 Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión*. International Organization for Standardization. Obtenido de <http://www.udo.mx/sgc/admin/estatico/ISO%2019011-2011.pdf>

International Organization for Standardization. (2008). *Quality management systems — Requirements- Requirements with guidance for use (ISO/DIS Standar No. 9001*. Disponible en: <http://www.iso.org>.

International Organization for Standardization. (2015). *Quality management systems — Requirements- Requirements with guidance for use (ISO/DIS Standar No. 9001*. Disponible en: <http://www.iso.org>.

Johansen (2004) *Introducción a la Teoría de Sistemas*. México: LIMUSA Noriega Editores.

John, R. (2014). *Canvas LMS course design*. Birmingham, U.K.: Packt Pub.

Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. [Barcelona]: Gestión 2000.

Kushal, K., Ravishankar, S., & Kalla, H. (2010). *Perspectives for Effective Management*. New Delhi: Himalaya Pub. House.

- Lam, S. (2011). Quality systems management and overview Quality Management, 20 November 2011. ISBT Science Series, 6(2), 277-279. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1751-2824.2011.01500.x>.
- López, P. (2015). Auditoría de los Sistemas de Gestión de la calidad. Madrid: Fund. Confemetal
- Lynch, R., & Cross, K. (1994). La mejora continua. España: Ediciones Deusto.
- Martínez Casado, F., & Fariñas Fernández, F. (2010). El control de gestión y su aplicación práctica. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Mat Zain, M., Zaman, M., & Mohamed, Z. (2015). The Effect of Internal Audit Function Quality and Internal Audit Contribution to External Audit on Audit Fees. International Journal of Auditing, 19(3), 134-147. <http://dx.doi.org/10.1111/ijau.12043>.
- Mesarovic, M. & Takahara, Y. (1975). General systems theory. New York: Academic Press.
- Mills, D. (2003). Manual de auditoría de la calidad. Bogotá: Ediciones Gestión 2000
- Mohamed, Z., Mat Zain, M., Subramaniam, N., & Wan Yusoff, W. (2012). Internal Audit Attributes and External Audit's Reliance on Internal Audit: Implications for Audit Fees. International Journal of Auditing, 16(3), 268-285. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1099-1123.2012.00450.x>.
- Morell González, L., Blanco Encinosa, L., & Díaz Pérez, R. (2014). La medición del valor agregado por la actividad de auditoría interna. Revista Visión Contable, (12), 203-220. <http://dx.doi.org/10.24142/rvc.n12a7>.
- Myhrberg, E. A practical field guide for ISO 9001:2015.
- Naheem, M. (2016). Internal audit function and AML compliance: the globalisation of the internal audit function. Journal of Money Laundering Control, 19(4), 459-469. <http://dx.doi.org/10.1108/jmlc-05-2015-0020>.
- Niven, P. (2002). Balanced scorecard step-by-step. New York: Wiley.
- Ogalla Segura, F. (2005). Sistema de gestión: Una guía práctica. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Pepper, S. (2011). Enfoque por procesos. Medwave. <http://dx.doi.org/10.5867/medwave.2011.08.5109>
- Pérez Fernández De Velasco, o. (2010). Gestión por procesos. 4th ed. Madrid: ESIC Editorial.

- Pletneva, N. (2015). Draft of International Standard ISO/Dis 9001–2014: New Requirements for Quality Management System. *Spravochnik. Inzhenernyi Zhurnal*, 33-36. <http://dx.doi.org/10.14489/hb.2015.08.pp.033-036>
- Rojas Moya Jaime Luis (2007) *Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud*. Bolivia: Edición Electrónica: [www.eumed.net/libros/2007a/](http://www.eumed.net/libros/2007a/) [Accessed 7 Jul. 2017].
- Roussy, M. (2012). The Internal Audit Quality View by the Internal Auditors. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2199609>
- RR.HH., U. & RR.HH., U. (2017). *Gestión por procesos*. [online] Gestipolis - Conocimiento en Negocios. Available at: <https://www.gestipolis.com/gestion-por-procesos/> [Accessed 7 Jul. 2017].
- Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Santillana González, J. (2013). *Auditoría interna*. México, D.F.: Pearson.
- Scigrip achieves ISO 9001:2015 certification. (2017). *Reinforced Plastics*, 61(4), 219. <http://dx.doi.org/10.1016/j.repl.2017.06.074>
- Serra Vicente, Vercher Salvador, Zambrano Vicente (2000). *Sistemas de control de Gestión: Metodología para su diseño e implantación*. Edición Electrónica. [www.incontrolgest.com](http://www.incontrolgest.com).
- Sicobra. (2017). *Sicobra.com*. Retrieved 6 August 2017, from <http://www.sicobra.com/>
- Szkiel, A. (2016). Customer Focus in the Requirements of ISO 9001:2015 Standard. *Marketing I Zarządzanie*, 44, 83-93. <http://dx.doi.org/10.18276/miz.2016.44-07>
- Tricker, R. (2016). *ISO 9001*. New York: Taylor and Francis.
- Tricker, R. (2017). *ISO 9001:2015 for small businesses*. London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Vilar, J. (1999). *La auditoría de los sistemas de gestión de calidad*. Madrid: Fund. Confemetal
- Villar Ayala Andrea Carolina. (2005). *Manual de Procesos y Procedimientos*. INVEMAR.

## **ANEXOS**

Anexo 1. Encuesta general para el diagnóstico del SGC

ENCUESTA GENERAL PARA EL DIAGNÓSTICO DEL SGC	
Nombre:	Fecha
Area de trabajo	
Indicaciones	
La presente encuesta se realiza con la finalidad de determinar su conocimiento e interacción con el sistema de gestión de calidad de la empresa. Por favor lea cuidadosamente cada pregunta y sea honesto al momento de dar su respuesta.	
1	¿Qué opina de la empresa?
2	¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?
3	¿Cómo es la relación que tiene con su superior inmediato, su jefe?
4	¿Si compara el trabajo que realiza en esta empresa con trabajos anteriores, ¿En cuál se sintió mejor y por qué?
5	¿Qué capacitación se le dio al ingresar a laborar en la empresa?
6	¿Se le dio algún manual o instructivo al para realizar su trabajo?
7	¿Conoce la política de calidad de la empresa?
8	Conoce los objetivos de calidad?
9	¿Conoce el procedimiento donde usted interviene?
10	¿Qué han hecho sus jefes para conseguir que su trabajo sea mejor durante los últimos meses?
11	¿La empresa dispone de planes de mejora para las actividades?
12	¿Sabe lo que la dirección espera de usted, en cuanto a calidad?
13	¿Se informa, a cada persona la influencia de su trabajo en el resultado final de la empresa?
14	¿Se les informa los resultados de la empresa (reclamos, calidad y cantidad)?
15	¿Llevan o conocen algunos indicadores para controlar la eficiencia del servicio prestado?
16	¿Conocen registros que de be llevar en su proceso?
17	¿Qué equipos o accesorios manejan en su área?

<b>ENCUESTA NUESTRO SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>	
Nombre:	Fecha:
Area de trabajo	
Indicaciones	
La presente encuesta se realiza con la finalidad de determinar su conocimiento e interacción con el sistema de gestión de calidad de la empresa. Por favor lea cuidadosamente cada pregunta y sea honesto al momento de dar su respuesta.	
1 ¿Qué opina de la empresa?	
2 ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?	
3 ¿Conoce cuales son las metas y objetivos de la empresa?	
4 ¿Conoce la norma ISO 9001?	
5 ¿Qué opina de la norma?	
6 ¿Sabe que es un sistema de gestión de calidad y para qué sirve?	
7 ¿Conoce los beneficios de trabajar bajo un sistema de gestión de calidad?	
8 ¿Sabe si cuenta con algún SGC la empresa?	
9 ¿Me puede decir cuáles son los principios de la calidad?	
10 ¿Sabe cuáles son los documentos generales que maneja el sistema de gestión de calidad de la empresa?	
11 ¿Tiene identificados los procesos de la empresa, con el mapa de procesos?	
12 ¿Cuentan con manual de calidad?	
13 ¿Cuáles son los procedimientos de calidad obligatorios y con cuales cuenta la empresa?	
16 ¿Qué tan claros tiene los objetivos de calidad?	
17 ¿Considera usted que los objetivos de calidad son útiles y apropiados?	
18 ¿Está de acuerdo usted con estos objetivos de calidad?	
19 ¿Considera usted que los objetivos de calidad pueden lograrse actualmente?	
20 ¿Ha tenido auditorías Cuáles?	
24 Hábleme de cualquier acción de gestión de calidad que ha supervisado o implementado	
27 ¿Qué herramientas de trabajo utiliza para dar a conocer el SGC?	
28 ¿Me puede decir la diferencia de validación y verificación?	
31 ¿Cuáles son las funciones de aseguramiento de calidad de la empresa?	
36 ¿Me puede dar algunos ejemplos de indicadores para controlar la eficiencia de los proveedores y de los procesos	
37 ¿Cómo es el manejo de los procesos en el turno matutino, en comparación al turno vespertino?	
39 ¿Cuál es un punto de vista del SGC que lleva la empresa?	
40 ¿Qué considera usted que haga falta para llevar un buen control del SGC?	
41 ¿Cuáles considera usted que son los tres principales problemas del sgc que enfrenta la empresa?	

## Anexo 3. Estado de Resultados.

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS GRAVADAS CON TARIFA DIFERENTE DE 0% DE IVA	\$	8,488,179.47
PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS GRAVADAS CON TARIFA CERO O EXENTAS DE IVA	\$	57,748.00
UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$	16,102.29
OTRAS RENTAS GRAVADAS	\$	20,700.87
<b>BALANCE GENERAL</b>		
EGRESO CON PARTES RELACIONADAS EN OTROS REGIMENES	\$	87,000.00
TOTAL DE OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS	\$	87,000.00
PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	\$	2.00
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$	5,354,230.65
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS LOCALES	\$	88,724.08
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	\$	130,901.68
ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA COSTO	\$	102,741.93
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$5,676,598.34</b>	
MAQUINARIA EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES (COSTO HISTORICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES)	\$	347,632.59
MUEBLES Y ENSERES	\$	199,663.80
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	\$	755,483.65
VEHICULOS EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MOVIL	\$	173,125.36
DEL COSTO HISTORICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES	\$	1,127,669.89
MARCAS, PATENTES, LICENCIAS Y OTROS SIMILARES	\$	500.00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 348,735.51</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 6,025,333.85</b>	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES O RELACIONADOS LOCALES		
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE RELACIONADOS LOCALES		
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTES RELACIONADAS LOCALES		
OBLIGACIONES IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO CORRIENTE		
OBLIGACIONES PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR EJERCICIO CORRIENTE		
OBLIGACIONES CON EL IEES		
OTROS PASIVOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS		
<b>OTRAS PROVISIONES CORRIENTES</b>		
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>		
PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL		
PROVISIONES PARA DESAHUCIO		
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTE</b>		
<b>TOTAL PASIVOS</b>		
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO		
RESERVA LEGAL		
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES		
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPTACION PRIMERA VEZ DE LAS NIIF		
UTILIDAD DEL EJERCICIO PATRIMONIO		
GANANCIAS Y PERDIDAS ACTUARIALES ACUMULADAS		
DIVIDENDOS PAGADOS (LIQUIDADOS) A TITULARES DE DEPARTAMENTO REPRESENTATIVOS DE CAPITAL EN EL EJERCICIO FISCAL (INFORMATIVO) EN EL EJERCICIO FISCAL (INFORMATIVO)		
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>		
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
GASTOS NO DEDUCIBLES LOCALES	\$	211,495.06
<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>\$ 861,628.98</b>	
SALDO UTILIDAD GRAVABLE	\$	861,628.98
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	\$	189,558.38
ANTICIPO DETERMINADO CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FISCAL CORRIENTE	\$	97,496.65
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO MAYOR AL ANTICIPO DETERMINADO	\$	92,061.73
SALDO DEL ANTICIPO PENDIENTE DE PAGO	\$	97,496.65
RETENCIONES EN LA FUENTE QUE LE REALIZARON EN EL EJERCICIO FISCAL	\$	176,334.54
SUBTOTAL IMPUESTO A PAGAR	\$	13,223.84
IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	\$	13,223.84
ANTICIPO CALCULADO PROXIMO AÑO SIN EXONERACIONES NI REBAJAS	\$	78,865.48
SALDO A LIQUIDARSE EN DECLARACIÓN PRÓXIMO AÑO ANTICIPO A PAGAR	\$	78,865.48
ANTICIPO DETERMINADO PROXIMO AÑO	\$	78,865.48
GANANCIAS Y PERDIDAS ACTUARIALES (INFORMATIVO)	\$	1,881.03
GASTO (INGRESO) POR IMPUESTO A LA RENTA CORRIENTE (INFORMATIVO)	\$	189,558.38
TOTAL IMPUESTO A PAGAR	\$	13,223.84
VALOR A PAGAR MEDIANTE CHEQUE DEBITO EFFECTIVO U OTRAS FORMAS DE PAGO	\$	13,223.84
CALCULO DE BASE PARTICIPACION A TRABAJADORES	\$	764,863.44
TOTAL PAGADO	\$	13,223.84
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 848,405.14</b>	

## Anexo 4. Balance general.

## Anexo 5. Trazabilidad proceso de compras

PROVEEDOR	DESCRIPCION COMPRA	VALOR	REQUERIMIENTO DE	KARDEX DE BODEGA /	SQA	BDD PROVEEDORE	EVALUACIÓN DE	SELECCIÓN DE	CONTRATO
JARRIN PROAÑO BLANCA ERCILIA	TRANSPORTE	\$ 400.00	NA	NA	NA	OK	OK	NA	OK
LUKAS TRAVEL LUKELUCIA LTDA	PASAJE AEREOS	\$ 537.44	OK	NA	OK	NO EV	NO EV	NO EV	NO EV
TRANDINA SA	SERVICIOS PRESTADS	\$ 831.04	NO EV	NA	NO EV	OK	OK	NA	NO EV
HARO GUASHPA VÍCTOR FABIAN	MANTENIMIENTO SILLAS	\$ 851.28	NA	OK	NA	NO EV	NO EV	NO EV	NO EV
COLLAGUAZO PILICITA KLEVER GUSTAVO	ALMUERZOS PERSONAL	\$ 110.40	NA	NA	OK	OK	OK	NA	NO EV
SALUDSA SISTEMA DE MEDICINA PREPAGADA	MEDICINA PREPAGADA	\$ 1,123.86	NO EV	NA	NO EV	OK	OK	NA	OK
INTERMIX SA	MANTENIMIENTO SISTEMA EBIZNEZZ	\$ 1,176.00	NO EV	NA	NO EV	OK	OK	NA	OK
SONDA DEL ECUADOR ECUASONDA SA	SSOPORTE TECNICO	\$ 1,344.00	OK	NA	OK	OK	NA	OK	NA
MARIA EUGENIA	ALMUERZOS PERSONAL	\$ 1,722.00	OK	NA	OK	NO EV	NO EV	OK	NO EV

CHANDI REVELO									
INFOTRANING SA	CAPACITACION SQL	\$ 1,904.00	OK	NA	OK	OK	NA	OK	NA
DURAPOWERCIA LTDA	COMPRA TELEFONOS CALL CENTER	\$ 2,688.00	NA	OK	OK	OK	OK	NA	NA
COOPERATIVA DE PASAJEROS EN TAXIS ACCION	SERVICIO DE TRANSPORTE	\$ 2,988.93	NO EV	NA	OK	NO EV	NO EV	NO EV	NO EV
VERDESOTO PAZ EDINSON	SUMINISTROS	\$ 293.00	NA	OK	NA	OK	NA	OK	NA
SERDIMET	MEDICAMENTOS	\$ 789.00	OK	NA	OK	OK	NA	OK	NA
MEGACAVEDY	SUMINISTROS	\$ 588.00	NA	OK	NA	OK	OK	NA	NA
LUCAS TRAVEL	PASAJES AEREOS	\$ 1,503.00	NO EV	NA	NO EV	OK	OK	NA	NA
GUERRERO GIOVANY	ALMUERZOS	\$ 151.00	NA	NO EV	NA	NA	NO EV	NO EV	NO EV
CIVIC TAXI	TRANSPORTE	\$ 2,933.00	NA	OK	NA	OK	OK	NA	NO EV
TRANDINA	BODEGAJE	\$ 4,700.00	NA	NA	NA	OK	OK	NA	OK
GIOVANNY LOZADA	AIRE ACONDICIONADO	\$ 1,076.00	NA	NO EV	NA	OK	OK	NA	OK
CHANDY	ALMUERZOS	\$ 1,526.00	OK	NA	OK	OK	NA	OK	OK
COMPUKILO	CINTAS ESPECOIALES	\$ 1,584.00	OK	NA	OK	OK	NA	OK	NA
MOVISDEC	ENVIO SMS	\$ 3,800.00	OK	NA	NA	OK	OK	NA	OK

LUCAS TRAVEL	VIAJES	\$ 337.00	OK	NA	OK	OK	OK	NA	NA
ARGUELLO MANTILLA J	LAPTOP	\$ 1,092.00	OK	NA	OK	OK	OK	NA	NA
MONTALVO FERNANDO	IMPRESA	\$ 1,003.00	NO EV	NA	OK	OK	OK	NA	NA
TRANDINA	LOGÍSTICA	\$ 888.00	NA	NA	NA	OK	OK	NA	OK
HARO CRISTIAN	SILLAS	\$ 1,120.00	NA	NA	NA	OK	OK	NA	NA

### CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TRANSPORTE.

Comparecen a la celebración del presente contrato de prestación de servicios de transportación, por una parte la Compañía Sicontac Center S.A., debidamente representada por su Gerente General, Ing. Percy Arturo Cáceres Núñez, parte a la que en adelante se denominará "LA COMPAÑÍA"; y, por otra la Sra. Blanca Ercilia Jarrin Proaño con RUC 1703428399001 con domicilio en la Calle Orquideas Matilde Delgado 15245 y Jubales, Quito, a quien en adelante, se le denominará simplemente "El Contratista", al tenor de las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: ANTECEDENTES.-** "El Contratista" es una persona natural que realiza la prestación de servicios de transporte a trabajadores de diferentes empresas. Para tal efecto "El Contratista" cuenta con los permisos necesarios y personal especializado en los servicios antes señalados.

SICONTAC CENTER S.A. declara ser una persona jurídica constituida bajo las leyes ecuatorianas, y para ejecutar su giro comercial de negocio cuanta con una amplia nomina de trabajadores.

**SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO.-** Con los antecedentes expuestos LA COMPAÑÍA contrata los servicios de "El Contratista" para que traslade a su personal que labora en jornada de la tarde, en vehículos de su propiedad o bajo su administración, que se detalla mas adelante, observando todas las normas de tránsito y de seguridad que el caso amerita.

La cobertura de este servicio es para la ciudad de Quito, en sector urbano, suburbano y rural según lo acordado entre las partes.

**TERCERA: OBLIGACIONES DEL CONTRATISTA.-** Son obligaciones del contratista:

1. Proporcionar el vehículo y su conductor con la licencia y permisos correspondientes para el manejo de la unidad contratada.
2. Asumir toda la responsabilidad laboral de su personal que ejecute los servicios de transporte así contratado.
3. Mantener el vehículo en buen estado mecánico.
4. Entregar un reporte técnico mecánico a la COMPAÑÍA, cuando esta lo solicite.
5. Mantener el Seguro SOAT vigente del vehículo durante la vigencia del contrato.
6. Reemplazar inmediatamente el vehículo si se encuentra en mal estado o haya sufrido algún siniestro.
7. Mantener el vehículo con su matrícula al día.
8. Cumplir con los horarios establecidos por la compañía.
9. En caso de no disponer de una unidad de reemplazo, Asumir el costo de la contratación externa de unidades de transporte.
10. Cumplir a través de sus chóferes con las normas y políticas de servicio y ética profesional acordadas entre las partes, así como las normas del tránsito

**CUARTA: OBLIGACIONES DE LA COMPAÑÍA.-** Son obligaciones de la COMPAÑÍA, cancelar de manera puntual el valor mensual al Contratista hasta el día 15 de cada mes.

**QUINTA: CARACTERÍSTICAS DEL VEHICULO.-** El vehículo es de propiedad de El Contratista, con permiso operacional No. 12056, Marca Hyundai, Clase County, Cilindraje 3900 CC, Año de fabricación 2006, Color Amarillo, Capacidad 25 pasajeros, Placa PUC-0872.



**SUPERVISIÓN:** LA COMPAÑÍA podrá, en cualquier momento revisar, supervisar y hasta controlar a través de las personas que oportunamente designe el cumplimiento de las obligaciones a cargo de El Contratista y, en general las actividades que ésta realice en razón del presente contrato.

**RUTA:** Inicio 21H10 de Lunes a Viernes Thomas de Berlanga y Seymour esquina, Thomas de Berlanga, Juan de Ascaray, La Y, Av. 10 de Agosto, San Blas, La Marin, El trébol, Colegio Montufar, Av. Napo, Villa Flora, Av. Maldonado, El Recreo, San Bartolo, Balzar, Av. Ajavi, y finaliza en la Av. Cardenal de la Torre y Ajavi.

**SEXTA: VALOR DEL SERVICIO.-** LA COMPAÑÍA pagará a El Contratista, por los servicios contratados el valor mensual de CUATROCIENTOS CINCUENTA dólares de Norte América (USD 450). \* Estos valores no incluyen IVA

**SEPTIMA: FORMA DE PAGO.-** LA COMPAÑÍA pagará máximo hasta 15 días calendario de finalizado el mes de servicio, para lo cual El Contratista emitirá la factura correspondiente.

**OCTAVA: VIGENCIA DEL CONTRATO.-** El plazo de vigencia de este contrato es de un año, el cual podrá ser renovado de acuerdo a las necesidades de La Compañía, para lo cual se requerirá comunicar a las partes con 15 días de anticipación

**NOVENA: TERMINACION DEL CONTRATO -** Este contrato termina:

1. Por cumplirse el plazo
2. Por Voluntad de las partes
3. Por extinguirse el objeto del contrato
4. Por decisión unilateral de la Contratante

**DÉCIMA: CONTROVERSIAS.-** Toda divergencia originada con motivo o en relación con este contrato será sometida a los Tribunales de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito y de acuerdo a la Ley de Arbitraje y Mediación y según el Reglamento del Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito. Los árbitros serán seleccionados en la forma determinada en la Ley de Arbitraje y Mediación. El arbitraje será en derecho. Para la ejecución de las medidas cautelares, los árbitros, solicitarán el auxilio e los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos que sean necesarios sin tener que recurrir a Juez Ordinario alguno del lugar donde se encuentren los bienes o donde sea necesario adoptar las medidas cautelares. Las partes convienen confidencialidad del procedimiento arbitral...\*

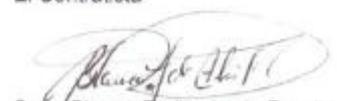
Para constancia firman las partes, en la ciudad de Quito, a los 04 días del mes de abril del año 2013.

REVISADO  
PROCURADURÍA  
FECHA: 04/04/2013

La Compañía

  
Percy Arturo Cáceres Núñez  
Gerente General  
Sicontac Center S.A.

El Contratista

  
Sra. Blanca Ercilia Jarrin Proaño  
C.I. 1703428399



FORMATO DE CALIFICACION DE PROVEEDORES			
F01-H03-01-01			
Nombre del proveedor :	Blanca Ercilia Jarín Proano	Ciudad:	Quito
Producto/Servicio que ofrece:	Transporte	Fecha:	29/03/2015

CRITERIOS A CALIFICAR	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO %	OBSERVACION
<b>1. Credibilidad del proveedor</b>				
¿Ha presentado la información completa solicitada?	0.35	5	7%	NA
¿El proveedor tiene suficiente tiempo de existencia en el mercado?	0.28	4	7%	NA
¿Existe referencias comerciales?	0.3	5	6%	NA
<b>2. Características de los bienes y servicios</b>				
¿Los productos o servicios cumplen con las especificaciones requeridas?	0.4	4	10%	NA
¿Ofrece garantías, acuerdos de servicios?	0.4	4	10%	NA
<b>3. Detalle de costos, pagos</b>				
¿Ha facilitado las cotizaciones?	0.24	4	6%	NA
¿Ofrece descuentos Comerciales ?	0.28	4	7%	NA
¿Ofrece crédito?(Mínimo 30 días)	0.21	3	7%	NA
<b>4. Condiciones de venta</b>				
¿El plazo de entrega es adecuado?	1	5	20%	NA
<b>5. Asesoría y Comunicación</b>				
¿Posee canales de comunicación para la atención a los clientes?	0.5	5	10%	NA
¿Presta Asistencia Técnica a sus clientes?	0.4	4	10%	NA
<b>TOTAL</b>		<b>4.4</b>	<b>100%</b>	
<b>RESULTADO</b>		<b>APROBADO</b>		

ELABORADO POR

APROBADO POR

Nombre:	Brenda Morales	Nombre:	Yolanda Limaico Ferrín
Cargo:	Asistente SSGG	Cargo:	Subgerente SSGG
Fecha:		Fecha:	
Firma:	29/03/2015	Firma:	29/03/2015



FORMATO EVALUACION DE PROVEEDORES		Versión 1 2013/03/15	
F02-H03-01-01			
Nombre del proveedor :	Blanca Ercilia Jarrín Proano	Ciudad:	Quito
Producto/Servicio que entrega	Transporte	Fecha:	29/03/2016
Período a evaluar:	2016-2017		

Los siguientes son los criterios para realizar la evaluación del proveedor una vez a finalizada la prestación del servicio y/o entrega del producto.

CRITERIOS A EVALUAR	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO %	OBSERVACION
<b>1. Calidad.</b>				
¿Entregó el producto o servicio sin observaciones o correcciones y satisface totalmente con los criterios de calidad solicitados?	1,25	5	25%	
<b>2. Plazo de Entrega</b>				
¿Cumple las entregas en las fechas acordadas o establecidas ?	1	4	25%	
<b>3. Precios</b>				
¿Respeto el precio entregado en su oferta?	1,25	5	25%	
<b>4. Servicio post venta</b>				
¿Da respuesta a los requerimientos o reclamos realizados?	1	4	25%	
<b>TOTAL</b>		<b>4.5</b>	<b>100%</b>	
<b>RESULTADO</b>		<b>CALIFICADO</b>		

ELABORADO POR		APROBADO POR	
Nombre:	Brenda Morales	Nombre:	Yolanda Limaico Ferrin
Cargo:	Asistente SSGG	Cargo:	Subgerente SSGG
Fecha:		Fecha:	
Firma:	 29/03/2016	Firma:	 29/03/2016



D.M. Quito, 29, de Julio del 2016

Señora Blanca Ercilia Jarrin Proano,

Presente

De nuestra consideración:

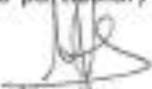
Nuestra empresa se encuentra implementando un sistema de Gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008. De acuerdo a ello, se requiere del registro y cumplimiento del proceso de Selección y Evaluación de Proveedores. Nos corresponde informar a ustedes acerca de los mecanismos dispuestos por nuestra empresa para tal efecto (Ver Adjunto)

En este sentido, la evaluación correspondiente al año 2015 considera entre otros aspectos, vuestra capacidad para suministrar de acuerdo con los requisitos de SICOBRA, Calidad, Plazos de Entrega, Precios, Servicio Post venta, para el producto o servicio adquirido.

Hacemos presente que en este proceso de evaluación, su empresa obtuvo una calificación de desempeño equivalente a servicio de transporte puntos de cumplimiento, lo que lo habilita como proveedor de la empresa.

Dejamos constancia que de acuerdo al sistema de evaluación: 2016-2017 Se encuentra en calidad de Proveedor CALIFICADO

Sin otro particular, saluda atentamente: usted

  
Yolanda Limaico  
Subgerente de Servicios Generales.







ORDEN DE COMPRA F04-H03-01-02				
El siguiente número debe figurar en toda correspondencia, papeles de envío y facturas relacionadas.				256
<b>SICONTAC CENTER S.A.</b>		RUC: 1791959701001 Dirección: Tomas de Berlanga E8-12 e Isla Seymour Teléfono 2279668	Fecha de emisión:	29/07/2017
Nombre proveedor:	Blanca Ercilia Jarrin Proano		Ciudad:	Quito
Dirección:	Quito		Teléfono:	2548963
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL ARTÍCULO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	1	Servicio de Transporte Tercer Trimestre	400.00	400.00
			<b>SUBTOTAL</b>	\$400.00
			<b>IVA</b>	\$48.00
			<b>TOTAL</b>	\$448.00

## PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES

FIRMA:  
NOMBRE:  
CARGO:  
FECHA:

Brenda Morales
Asistente SSGG
29/07/2017



## NOMBRE Y FIRMA DEL PROVEEDOR

FIRMA:  
NOMBRE:  
CARGO:  
FECHA:

Yolanda Limaico Ferrin
Subgerente SSGG
29/07/2017





