



**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: “FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE
CALIDAD MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS
DETECTADAS EN EL DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN
PREVIA 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, “**FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS DETECTADAS EN EL DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN PREVIA 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: **“FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS DETECTADAS EN EL DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN PREVIA 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 **“FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS DETECTADAS EN EL DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN PREVIA 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 CONTENIDOS

RESUMEN	iv
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	4
1.5. Objetivos	4
1.6. Metodología de la Investigación	5
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	7
2.1. Sistema de gestión documental	7
2.2. Planificación Estratégica	12
2.3. Balance Score Card (Cuadro de Mando Integral)	16
2.4. Norma ISO 9001	23
CAPÍTULO III	34
IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS	34
3.1. Implementación del Sistema Documental automatizado	34
3.2. Implementación de la Planificación Estratégica	51
3.3. Línea base para la transición ISO 9001:2015	83
CONCLUSIONES	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de comparación ISO 9001	26
Tabla 2. Plan de trabajo	36
Tabla 3 Estructura de aplicabilidad para el desarrollo de documentos	37
Tabla 4. Permisos.....	41
Tabla 5. Cronograma de capacitaciones.	45
Tabla 6. Beneficios y soluciones del SGDD.....	46
Tabla 7. Análisis PESTLE	52
Tabla 8. Análisis de Stakeholder.....	57
Tabla 9. Análisis del cliente.....	54
Tabla 10. Análisis FODA	55
Tabla 12. Modelo Mckinsey 7s.....	62
Tabla 13. Matriz de alternativas estratégicas	68
Tabla 14. Matriz SAF	70
Tabla 15. Matriz de marketing interno.....	73
Tabla 16. Modelo 8 pasos de Kotter	74
Tabla 17. Plan de acción	76
Tabla 18. Cuadro de mando integral.....	79
Tabla 19. Análisis de la planificación estratégica versus la gestión de riesgos	81
Tabla 20. Cuestionario análisis de los principios de la calidad.....	84
Tabla 21. Check list de evaluación de los requisitos en base a la Norma ISO 9001:2015.	90
Tabla 22. Autoevaluación de aplicación de los principios de la gestión de riesgos	112
Tabla 23. Plantilla de diagnóstico – Clausula 5. Liderazgo.....	119
Tabla 24. Plantilla de diagnóstico – Clausula 5. Planificación.....	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Plan Estratégico SOSTAC.....	14
Figura 2. Perspectivas Balance Socre Card	19
Figura 3. Feedback y formación estratégicos.....	21
Figura 4. Gestión de riesgos.....	32
Figura 5. Fases del SGDD	34
Figura 6. Capas de Sistema de Gestión Documental	38
Figura 7. Sistema de Archivos	39
Figura 8. Cinco fuerzas de Porter de posición competitiva (1985).....	56
Figura 9. Matriz de Mckinsey	66
Figura 10. Mapa Conceptual empresas call center cobranzas Ecuador	67
Figura 11. Flujo de efectivo	77
Figura 12. Sobrecargas de costos-varianza de costo de tarea	78

RESUMEN

En el presente proyecto se procedió a implementar tres propuestas de mejora identificadas en la evaluación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de una empresa de cobranzas, realizada por los autores en un proyecto previo. El objetivo es potencializar el actual sistema de gestión de calidad con el fin de adecuarlo a la nueva versión ISO 9001:2015. Primeramente se realizó la implementación de un sistema de gestión de información documental automatizado. Paralelamente la empresa desarrolló un plan estratégico bajo la metodología SOSTAC. Inicialmente se desarrolló un análisis situacional del negocio, Consecutivamente se procedió a actualizar los objetivos, paso seguido se formuló las estrategias las cuales fueron desglosadas a tácticas; finalmente el plan de acción capturó las actividades a desarrollar. Como herramienta de control, se utilizó un cuadro de mando integral, el cual se compone de los principales indicadores de la empresa que conectados indican estado del negocio. Finalmente, se procedió a desarrollar la línea base para la transición del SGC a los requerimientos de la nueva norma, como resultado se identificó los nuevos requerimientos que deben ser cubiertos, de los cuales sobresale el análisis de riesgos por subprocesos. Como conclusión se sugiere dar continuidad al sistema de gestión de información documentada automatizado, también se sugiere el monitoreo a la planificación estratégica, Con respecto a la transición a la ISO 9001:2015 se sugiere finalizar el análisis de riesgos por subprocesos.

Palabras clave:

- **ISO 9001**
- **INFORMACIÓN DOCUMENTADA**
- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**
- **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**
- **ISO 9001:2015**

ABSTRACT

In the present project three improvement proposals identified in the evaluation of the Quality Management System (QMS) of a collections Company were implemented. The same were carried out by the authors in a previous project. The objective is to strengthen the current QMS in order to adapt it in to the new ISO 9001: 2015 version. First, the implementation of an automated document information management system was carried out. Parallel, the company developed a strategic plan under the SOSTAC methodology. Initially, a situational analysis of the business was developed, several quality tools were used in this phase. Consecutively, we proceeded to update the objectives, then the strategies were formulated which were broken down into tactics. Finally, the action plan captured the activities to be developed. As a control tool an integral scorecard was developed. Finally, we proceeded to develop a baseline for the transition of the QMS to the requirements of the new standard. In this section, an evaluation of the state of quality principles was carried out. It is suggested to give continuity to the automated documented information management system, continuing with phase II of the implementation that develops a mobile application. It is also suggested to monitor the strategic planning, which should have a follow-up which analyzes the progress and alerts the deviations for the taking of corrective actions. Regarding the transition to ISO 9001: 2015, it is suggested to complete the risk analysis by sub-processes.

Keywords:

- **ISO 9001**
- **DOCUMENTED INFORMATION**
- **STRATEGIC PLANNING**
- **BALANCED SCORECARD**
- **ISO 9001: 2015**

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 telemercadeo. Actualmente cuenta con 500 colaboradores y es considerada una constante fuente de trabajo. La compañía oferta cobertura a nivel nacional, la misma pertenece a un Holding internacional el cual tiene presencia en Guatemala y Perú. En el 2015 la organización 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 período 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 de cartera, la compañía 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 más 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 creó 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 calidad es una necesidad inevitable hoy en día para permanencia de una empresa en el mercado. La Norma ISO 9001 brinda a los Sistemas de Gestión un consenso internacional que abarca a la calidad en su totalidad.

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 compañía requiere potencializar su SGC aprovechando el plazo para la transición a la nueva versión de la norma ISO 9001:2015. Con este fin la compañía realizó un diagnóstico del SGC con el objetivo de evaluar el mismo y detectar las oportunidades de mejora para optimizar su sistema de gestión de calidad. Como producto final del análisis situacional, se identificaron mejoras para potencializar el SGC, apuntando al alcance de los objetivos estratégicos de la compañía.

Entre los beneficios a obtener está la automatización de la gestión de información documentada, elaboración de un plan estratégico soportado por un cuadro de mando integral. Para cumplir con el plazo para la transición a la nueva versión de la Norma, se diseñará la línea base para la mutación.

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. La implementación de las mejoras identificadas contribuye para el fortalecimiento no solo de la producción sino administración de la compañía.

La propuesta de mejora abarca la gestión de información documentada, gestión de procesos y gestión de mejora continua; es decir engloba a toda la organización. El proyecto es 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 Bureau Veritas y cuatro auditorías internas. Realizando un análisis de los resultados de ambos tipos de auditoría se determina que el 80% de hallazgos son a casusa de una incorrecta gestión de información documentada, carencia de un plan estratégico, e inconvenientes con la gestión de indicadores. Dichos hallazgos fueron corroborados en el análisis de la compañía (diagnóstico y evaluación) realizado por los autores del presente proyecto.

Entre los principales hallazgos de la evaluación previa al SGC se resume que:

La estructura documental no cuenta con los requisitos mínimos de la gestión de información documentada, lo cual ha provocado que documentación no esté actualizada, ni socializada con los responsables de los procesos.

La compañía no cuenta con un plan para alcanzar los objetivos estratégicos planteados, no hay responsables ni actividades ligadas a los mismos. La alta dirección no cuenta con una estrategia definida.

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.

La compañía tiene que realizar la transición de su SGC a la normativa ISO 9001:2015 hasta septiembre del 2018 (IAF, 2017), para esto debe realizar la línea base de transición para mantener los requerimientos necesarios y buenas prácticas implementadas de la versión anterior de la norma.

1.4. Sistematización del Problema

Al ser socio fundador de LATINCOB, entidad que regula y monitorea la gestión de recuperación de cartera en Latinoamérica, 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 factor crítico para la empresa. Por ello, la nueva administración está interesada en potencializar el SGC aprovechando la transición a la nueva versión norma de calidad ISO 9001:2015.

Posterior al análisis situacional de la compañía (diagnóstico y evaluación) se debe diseñar e implementar las mejoras identificadas para la optimización del SGC. La propuesta de mejora abarca la implementación de un sistema de gestión documental automatizado que sistematice la administración de información documentada, la elaboración de la planificación estratégica de la compañía con alcance de tres años, y el diseño e implementación de un cuadro de mando integral que monitoree y controle la gestión de la empresa aportando a la toma de decisiones. Las propuestas de mejora contribuyen a que el eje del SGC sea preventivo y no correctivo como actualmente lo es.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Potencializar el Sistema de Gestión de Calidad mediante la implementación de mejoras detectadas en el diagnóstico y evaluación previa, con el fin de afianzar su posicionamiento de mercado.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diseñar e implementar un sistema de gestión de información documentada automatizado para sistematizar la administración de información documentada del Sistema de Gestión de Calidad.
- Elaborar la Planificación Estratégica de la compañía a tres años plazo con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos estipulados.
- Diseñar e implementar un cuadro de mando integral para monitorear la gestión operativa, administrativa y financiera de la empresa con el fin de contribuir a la toma de decisiones.
- Diseñar la línea base para la transición del Sistema de Gestión de Calidad a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

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

2.1. Sistema de gestión documental

2.1.1. Normas ISO (International Standar Organization)

La Organización Internacional de Estandarización (ISO) tiene un oficina central y núcleo en Ginebra-Suiza, la misma está conformada por una Red de Institutos Nacionales de Estandarización que engloban ciento cincuenta y seis países a nivel mundial, representados con un miembro por cada país (Álvarez., Castro, & Peña, 2015).

El objetivo de la ISO es consensuar los requerimientos en cuanto exigencias comerciales, operacionales, sociales, tecnológicas y humanas que la empresa confronta ante la globalización (Moreiro, 2000). El cumplimiento de las ISO es meramente de manera voluntaria, más como requerimiento básico para la obtención de la certificación es el cumplimiento de las obligaciones legales de cada país (Rendón & Martínez 2010).

Como resultado de la globalización el mercado ha adquirido mayor sensibilidad, expectativa y exigencias razón por la cual, el eficiente manejo de un sistema de gestión de calidad se ha convertido en factor crítico para la supervivencia de las organizaciones (Jacobsen, Schlenker, & Edwards, 2005).

2.1.2. Gestión Documental

Debido a la gestión de toda organización (sin importar su tamaño o sector laboral), esta se encuentra expuesta a la producción constante de información documentada, la mayoría de esta información es importante y vital para el funcionamiento de las empresas (Wiggins & Wiggins, 2000). La gestión de información documentada es esencial para el crecimiento de la organización y la supervivencia de las mismas. El control de información documentada se ha convertido en un requerimiento eminente para la empresa (Belloc, 2017).

En una organización el proceso de gestión documental compone las siguientes etapas: creación, envío, comprobación y almacenamiento (Perez Aguilera, 2013). El periodo de búsqueda varía según la necesidad de la empresa, pero generalmente se buscan en periodos relativamente cortos lo que conlleva al consumo innecesario de tiempo y recursos. Por tal motivo es crucial sistematizar el proceso de gestión de información documentada para optimizar las actividades relacionadas a la administración, producción y control de la organización (Chicano, 2013).

Según Peña (2014) la gestión documental en sí abarca un conjunto de normas técnicas con el fin de administrar el flujo de documentación en una empresa. Facilita la recuperación de información; la automatización permite determinar el periodo de archivo y conservación de los documentos, evitando manejar documentación obsoleta.

El principal objeto de la gestión documental es facilitar la búsqueda de información en una empresa optimizando costos, tiempo y espacio (Peña, 2014). Entre otros objetivos se puede mencionar (Moreiro, 2000):

- Preservar la memoria corporativa, preservando la continuidad de los procesos, misión, visión y objetivos estratégicos de la compañía.
- Contribuir a la toma de decisiones, otorgando información actualizada.
- Incrementar la eficiencia organizacional, al optimizar los recursos que incurren en la gestión documental.
- Preservar el marco legal aplicable, al digitalizar todos los documentos legales permitiendo optimizar la búsqueda de información en auditorías con entes legales como el Ministerio de Trabajo o Instituto de Seguridad Social.

La función principal de la gestión documental es optimizar los recursos que intervienen en dicho proceso garantizando la fiabilidad e integridad de la información. Según Gauchi (2012) el acceso seguro a la información se realiza gracias a los siguientes elementos:

- Preservación de registros e informes, estableciendo un código de numeración que facilita la identificación de la información. El patrón indexado debe ser único para cada organización.
- Archivo de los registros y demás documentación, conservando los documentos en un formato acorde a las necesidades del usuario.
- Procesamiento de la información, colocando los archivos procesados en un lugar de fácil acceso para el usuario, con rutas definidas.
- En resumen, la gestión documental en una organización es crítica para gestionar la información documentada de una manera óptima, organizada, segura y fácil para los colaboradores. (Álvarez, Castro, & Peña, 2015). El impacto directo en la organización también se refleja en la reducción de costos y también aporta al cuidado del medio ambiente ya que disminuye el gasto rutinario de papel.

2.1.3. Gestión documental en ISO 9001

La Norma ISO 9001:2008 otorga gran importancia a la gestión documental, la Norma ISO 9001:2015 se enfoca en la gestión de procesos, riesgos y preservación del know-how de la organización (García-Morales, 2016). Ambas normas llaman a un correcto manejo de los documentos de la organización, no solo productivos sino administrativos y legales. Por ello es importante que previo a la implementación de un sistema de gestión documental estén estipulados tanto los requisitos externos, legales e internos en el sistema de gestión de calidad (Wiggins & Wiggins, 2000).

El Sistema de Gestión de Calidad (SGC) gestiona a la organización bajo un conjunto organizado de procesos internamente relacionados, usualmente el resultado de un proceso repercute a otro como input del mismo (la salida de un proceso es la entrada para otro en la empresa). La gestión documental debe acoplarse a esta figura para optimizar el manejo de información que sustente a los resultados de los procesos (Walsh, 2005).

Una organización que cuente con un SGC debe desarrollar y administrar la documentación necesaria que garantice los resultados de los procesos internos,

evidencie el cumplimiento del marco legal aplicable y que también evidencie los requisitos internos y externos de la organización (Bielawski & Boyle, 1997).

La forma de organizar la documentación del SGC normalmente sigue a los procesos de la organización y en su caso a la estructura de la norma de calidad que se ha de cumplir, o bien responde a una combinación de ambas (Jacobsen, Schlenker, & Edwards, 2005).

Según Perez (2013) en cuanto al número de documentos del SGC dependerá de distintos factores:

- El tamaño de la organización y el tipo de actividades.
- La complejidad de los procesos y sus interacciones.
- La competencia del personal.

La documentación sugerida que todo Sistema de Gestión de la Calidad debe desarrollar es la siguiente (Álvarez, et al., 2015):

- Política de la calidad
- Objetivos de Calidad
- Manual de Calidad (adoptado como buena practica de la ISO 9001:2008, ahora requerimiento interno de la organización)
- Manual de Funciones
- Procedimientos documentados
- Manuales e Instructivos de trabajo
- Guías de programas, sistemas
- Formularios
- Documentos externos
- Registros

La documentación del SGC puede ser física, electrónica o mixta.

Todos los documentos que se gestionan se pueden agrupar en dos categorías:

- **Procedimientos:** Son el conjunto de documentos que describen los procedimientos relacionados entre sí y que son requeridos para implementar el sistema de Gestión de Calidad.
- **Información documentada:** Son documentos detallados del trabajo realizado evidenciando una actividad o movimiento.

Según la nueva versión de la norma “la organización es responsable de determinar qué información documentada se necesita conservar, el periodo de tiempo por el que se va a conservar y qué medios se van a utilizar para su conservación” (ISO, 2015). Igualmente, la empresa ha de asegurarse de que la información documentada ha de estar disponible y sea idóneo para su uso, donde y cuando se necesite y ha de estar protegida adecuadamente.

Para el control de dicha información ha de tenerse en cuenta, entre otros, aspectos relacionados con la distribución o acceso; almacenamiento y preservación; los cambios y la conservación y disposición. Asimismo, aquella documentación de origen externo relevante para la organización ha de identificarse y controlar.

Según Chicano (2013) entre los beneficios que otorga la gestión documental al SGC se encuentra:

- Las funciones relacionadas se pueden entender mejor; se explican y ponen en evidencia las interrelaciones de los procesos.
- Informa a los empleados del compromiso de la alta dirección.
- Ayuda a cada empleado a comprender la función que desempeña dentro de la organización.
- Explica la forma en que se llevarán a cabo las actividades para lograr los requisitos especificados.
- Mide los alcances de los requisitos especificados.
- Sirve de base para la formación de los nuevos trabajadores y para la actualización periódica de los empleados actuales.
- Facilita el orden y equilibrio de la organización.
- Facilita el camino a la mejora continua.

- Brinda confianza a los clientes.
- Sirve de referencia a proveedores de los requisitos necesarios dentro de la organización.
- Es la base para desempeñar las labores de las auditorías del Sistema de Gestión de Calidad.

2.2. Planificación Estratégica

2.2.1. Definición

Mintzberg define como estrategia a la acción que engloba metas, objetivos y políticas de una organización a través de una secuencia coherente de actividades o acciones a realizar (Ebner, 2014). Si la estrategia está correctamente formulada contribuye a ordenar la organización y a asignar los recursos requeridos para alcanzar los objetivos planteados (Steiner, 2014). La estrategia toma en consideración los cambios del entorno (internos y externos).

El plan estratégico es el camino que una organización define para alcanzar un futuro deseado partiendo desde una situación actual (Gordon, 1997). Se debe realizar primeramente un diagnóstico situacional de la compañía para poder levantar las acciones necesarias para alcanzar las metas. Según Mintzberg (2014) el plan estratégico debe estipular responsables, tiempos e interrelación de las actividades.

El plan estratégico no es equivalente a un plan operativo, entre algunas diferencias se puede identificar que la planificación estratégica (Flores & Flores, 2017).

- Enfoque a largo plazo
- Involucra estrategia y tácticas
- Busca la permanencia en la organización
- Envuelve lineamientos
- Abarca misión, visión, objetivos, estrategias y políticas

2.2.2. Plan Estratégico

El diseño e implementación de un plan estratégico incurre beneficios a la empresa relacionados con el manejo de la gestión eficiente, optimizando los recursos de la compañía lo que provoca eficiencia a nivel productivo y administrativo (Morgan, 2016). El beneficio obtenido del plan estratégico lo sienten todos los empleados de la compañía (Melgarejo, 2014).

La planificación estratégica impacta de manera positiva al desempeño de una organización, hay varios estudios que evidencian que el definir y establecer la misión y visión de la empresa es importante para la compañía, pero es de vital importancia establecer el cómo alcanzarlos de manera puntual (Schwartz & Medina, 2011). En este proceso es necesario el compromiso de la dirección y liderazgo en la compañía.

La planificación estratégica también contrarresta los problemas que la compañía está atravesando, brindando un marco útil para la toma correcta y oportuna de decisiones; actuando en pro e identificando oportunidades o demandas potenciales; es decir que ayuda a manejar los principales inconvenientes en una empresa (Wiggins & Wiggins, 2000).

El plan estratégico de manera intencionada obliga a la compañía a innovar la manera de gestionar las empresas ya que esta exige ahondar los conocimientos de la organización y del entorno que lo rodea para adaptarse al mismo (Walsh, 2005). Por lo tanto, se puede decir que mejora las competencias en los empleados de una organización. La planificación estratégica genera y crea cambio lo cual es vital para la supervivencia de las organizaciones en el campo competitivo (Bielawski & Boyle, 1997).

2.2.3. Estrategias y Tácticas

La diferencia principal entre estos dos conceptos es la escala de acción involucrada. La estrategia es el marco que le otorga ventaja competitiva a la organización, por otro lado, la táctica es la acción por tomar para poder materializar las estrategias definidas (Jacobsen, Schlenker & Edwards, 2005). La estrategia al

contrario de la táctica es a largo plazo, define la base para alcanzar los objetivos estratégicos estipulados.

2.2.4. Etapas de un Plan Estratégico

El proceso para elaborar una planificación estratégica debe adaptarse a la realidad de la organización. Para el presente proyecto se usarán las siguientes etapas:

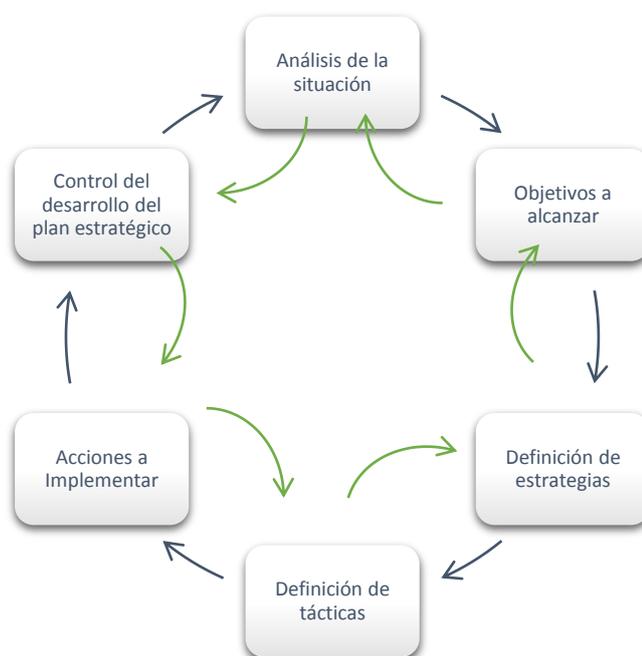


Figura 1. Plan Estratégico SOSTAC

Fuente: (Smith, 2015)

- **Diagnóstico de la situación inicial:** es esta etapa se realiza un análisis del entorno global de la organización. Se considera a todas las partes interesadas, tales como los clientes externos, proveedores, shareholders, colaboradores, directores, competencia, etc. Las expectativas y demandas se toman en cuenta para posteriormente, después de un análisis, registrarlas en la planificación estratégica de la compañía (Rendón & Martínez, 2010). Estas demandas deben ser analizadas cuidadosamente ya que serán la base para la formulación de objetivos de la compañía, más no implica que todas las demandas deban ser

atendidos (Pérez, 2013). El diagnóstico de la situación inicial normalmente se compone de dos partes:

- Análisis interno de la organización
- Análisis externo de la organización

En resumen, el análisis de la situación inicial es un estudio de los factores claves que soportan al negocio, en el mismo se pretende la identificación de fortalezas y debilidades de la compañía, así como las oportunidades y amenazas (Peña, 2014). Este análisis se compone de aristas claves como recursos humanos, tecnología, estructura de la organización, comunicación y capacidad financiera.

- **Estipulación de misión, visión, objetivos estratégicos:** posterior al análisis situacional, la compañía debe revisar la misión y visión de la organización. Tomando en consideración que la misión es la razón de ser del negocio y la visión es la proyección a largo plazo de la empresa (Rendón & Martínez, 2010). Es necesario revisar la misión y visión, y de ser el caso, reformular la misma. Una vez corroborados estos dos elementos estratégicos se procede a formular los objetivos de la empresa, los mismos que deben ser específicos, medibles, alcanzables, revolantes y enmarcados en un tiempo determinado (SMART). Los objetivos deben ser formalmente aprobados por la dirección de la empresa.
- **Estipulación de la estrategia:** una vez revisado la misión y visión de la compañía en conjunto con la aprobación de los objetivos de la organización, se debe proceder a la estipulación de las estrategias de negocio. Se pueden aplicar más de una estrategia, la decisión dependerá de la posición actual de la empresa y el target de la compañía (Morgan, 2016). Esta fase es crucial para la organización, posterior a esta definición nacerán las estrategias y el plan de acción.
- **Estipulación de tácticas:** finalizada la fase de definición de estrategias, la compañía debe desarrollar actividades macro que desarrollen la estrategia seleccionada (Javier Melgarejo, 2014). Es decir, la empresa debe establecer el

segundo nivel de acción posterior a la estrategia. Las tácticas deben ser puntuales y a corto plazo.

- **Elaboración de un plan de acción:** con el fin de plasmar en un documento lo desarrollado anteriormente, la empresa debe elaborar un plan de acción el cual debe tener como elementos: responsables, fechas de inicio, fechas de fin, costo, etc (Mintzberg, 2014). Este plan de acción debe estar vinculado a un diagrama de Gantt.
- **Monitoreo y control del plan de acción:** para finalizar, la compañía debe monitorear el progreso del plan de acción con el fin de alertar demoras o adelantos. En caso de haber un retraso significativo en el plan se debe analizar un replanteamiento de fechas o actividades en tercer nivel.

2.3. Balance Score Card (Cuadro de Mando Integral)

2.3.1. Generalidades

El Balance Score Card (BSC) es una herramienta de gestión que convierte a la estrategia de la compañía en un conjunto de indicadores interrelacionados, esta herramienta alerta riesgos y detecta oportunidades, es input crítico para la toma de decisiones (Francés, & Indacochea, 2006). El esfuerzo de la empresa debe apuntar al cumplimiento de la visión y la estrategia de negocios de la misma. La fase de mayor dificultad en la estrategia de la compañía no es su definición, sino la realización de la misma (Kaplan & Norton, 2016). El reto consiste en identificar qué factores son críticos para poder monitorear en diferentes niveles de la organización; esta medición se realiza en base a control de acciones específicas.

Para una empresa que cuente con una estrategia de negocio, el BSC es crucial para el cumplimiento de la misma; dicha herramienta no solo convierte la estrategia en unidad de medida para medición, sino que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión (Bourne, Bourne & Barrera, 2008). El monitoreo estadístico de la compañía presenta la posibilidad de identificar indicadores de eficiencia y

eficacia, y al mismo tiempo, con una interrelación previamente definida, entender la razón por la cual estos están dando dichos resultados (Humberto, 2012).

2.3.2. Beneficios

El BSC aporta a la adecuada administración de la compañía, monitoreándola como un ente integral. Entre las ventajas que brinda la herramienta se pueden mencionar (Martínez & Milla, 2015):

- Alineación del personal hacia la visión de la compañía.
- Difusión de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de los mismos hacia toda la empresa.
- Reestructuración de la estrategia en base a resultados (prevención).
- Materialización de la visión y estrategias.
- Creación de valor futuro.
- Integración de las unidades de negocio.
- Análisis cualitativo y cuantitativo de la organización.
- Mejora continua (indicadores de gestión).

2.3.3. Inicios

En el año 1992 los profesores Kaplan y Norton de la Universidad de Harvard introducen un concepto para alinear a la empresa a las estrategias de la misma, revolucionando el mundo de la administración de empresas (Nogueira, López, Medina, & Hernández, 2014). Esta herramienta apuntaba a la administración de la empresa en base a la gestión de objetivos e indicadores de gestión. La principal contribución radicó en la introducción sobre los intangibles de la empresa como requisito para alcanzar los objetivos financieros.

Según Mario Vogel (2013), la herramienta balancea de una manera integrada y estratégica a la organización y suministra la dirección del futuro de la misma. El BSC es una metodología que apunta a convertir la visión en acción mediante la interacción de un grupo coherente de indicadores de gestión agrupados en cuatro categorías:

financiera, cliente, procesos internos y formación y crecimiento (Quesado, Guzmán & Rodrigues, 2016).

El balance entre los indicadores de gestión es la razón por la cual se le otorga el nombre a la herramienta ya que presenta un equilibrio entre los entes externos e internos. El BSC permite diagnosticar el estado de salud corporativo y monitorear el mismo para poder alcanzar la visión (Henríquez & Garnica, 2015). Con base al análisis de los indicadores de gestión se puede tomar acciones preventivas y/o correctivas que permitan optimizar el desempeño de la organización. Las características de la herramienta invitan a la implementación de la misma a nivel corporativo o en unidades de negocio (Arciniégas, Camacho, Duarte, & Naranjo, 2016).

2.3.4. Perspectivas del BSC

Las siguientes perspectivas presentadas son las tradicionalmente identificadas, una organización puede expandir el alcance de la herramienta.

- **Perspectiva financiera**

Usualmente son los indicadores de gestión mayormente utilizados por la mayoría de las organizaciones, son el reflejo de los resultados de las inversiones y el valor añadido económico (Sánchez, Vélez, & Araújo, 2015). Todas las relaciones forman el proceso de causa - efecto culminando en un panorama real financiero.

- **Perspectiva del cliente**

En este segmento se identifica el mercado y los clientes a los cuáles van apuntando el producto y/o servicio ofertado. Esta perspectiva es un reflejo de la actual competencia y el posicionamiento de la empresa en el mercado (Francés, & Indacochea, 2006). Este segmento es crucial para generar, adquirir, retener y aumentar la satisfacción de los clientes, con el fin de aumentar la cuota del mercado o la rentabilidad de la organización según la visión de la empresa lo designe.

- **Perspectiva de procesos internos**

Con el fin de alcanzar los objetivos de clientes y financieros es imperativo gestionar de una manera correcta los procesos de la compañía. Estos procesos deben ser los de mayor relevancia e impacto en la organización (críticos), los mismos influirán en la obtención de los objetivos estratégicos de la organización (Kaplan, & Norton, 2016).

- **Perspectiva de formación y crecimiento**

En esta perspectiva es crítica para la organización, en la misma se identifica la infraestructura que se requiere para crear valor a largo plazo. Se debe apuntar al logro de formación y crecimiento en las áreas: personas, sistemas y clima organizacional.

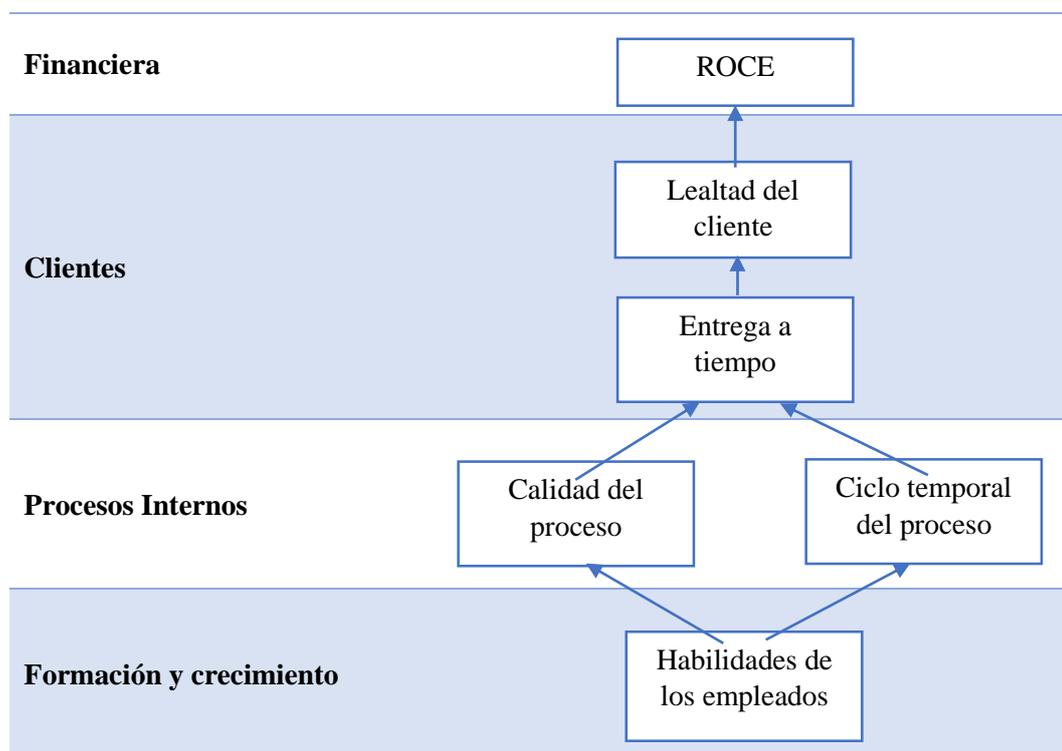


Figura 2. Perspectivas Balance Score Card

Fuente: (Kaplan y Norton, 1990)

- Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC.
- Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton.

La organización debe actuar bajo las cuatro perspectivas la cual interactúa con la información proveniente de los resultados alcanzados (Kaplan, & Norton, 2016).

El punto de partida para poder diseñar e implementar un modelo de BSC es la definición la visión de la compañía y las estrategias que esta va a emplear (Francés, & Indacochea, 2006). Una vez definido las estrategias se procede a definir los objetivos estratégicos que conllevan a la definición de los indicadores de gestión que monitorearan a dichos objetivos.

Los indicadores de gestión informarán a la alta dirección sobre el avance para la obtención de los objetivos (Bourne, Bourne, & Barrera, 2008). Este fenómeno se da gracias a una mezcla balanceada entre indicadores de resultados y de actuación. Kaplan y Norton mencionaron que "los resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales" (Kaplan, & Norton, 2016).

Según estos autores, el número máximo de indicadores por perspectiva es siete. La idea apunta que el BSC contenga veintiocho indicadores de gestión, y con ello ya es difícil tener una evaluación cabal.

2.3.5. Implementación del BSC

Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de gestión que monitorearse (Kaplan, & Norton, 2016), hay dos maneras sugeridas para implementar la metodología:

1. Modelo de control y seguimiento

En este modelo se otorga un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto al primer planteamiento (Bourne, Bourne, & Barrera, 2008). La herramienta libera información sobre los procesos críticos de la compañía.

2. Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación

Este modelo es ideal para organizaciones que quieren aprovechar el potencial de los colaboradores, la herramienta es un modelo de aprendizaje proactivo que aporta a las defunciones originales (Francés, & Indacochea, 2006). En este modelo la herramienta proporciona a la empresa el poder adecuarse a la estrategia originalmente planteada y expandir la visión de la misma.

2.3.6. Retroalimentación y aprendizaje estratégico

La herramienta en si no determina los pasos del análisis de los indicadores de gestión. El proceso de retroalimentación es permanente y cíclico, el mismo consiste en la toma de acciones correctivas o preventivas para corregir las desviaciones encontradas con el fin de alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Kaplan, & Norton, 2016). Esta retroalimentación invita al aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación interna de la empresa a nivel directivo.



Figura 3. Feedback y formación estratégicos.

Fuente: (Kaplan y Norton, 1990)

Entre los principales objetivos del BSC se encuentran (Humberto, 2012):

- Clarificación de la estratégica
- Desarrollo de liderazgo
- Aprendizaje corporativo
- Alineación de la empresa hacia la visión
- Intervención estratégica

2.3.7. Metodología

Existen distintos métodos para la obtención de indicadores de desempeño, entre ellos se pueden citar (Bourne, Bourne, & Barrera, 2008):

1. Recopilación manual de indicadores

Tipo de indicador: Basado en confianza. Método manual el cual utiliza programas como MS Excel, la información es ingresada digitalmente.

2. Recopilación desde un sistema de Business Intelligence

Tipo de indicador: Irrefutable. Los indicadores requieren programación y control desde un ERP.

3. Recopilación desde un sistema Business Process Management

Tipo de indicador: Irrefutable. Los indicadores provienen solo de los procesos que hayan sido automatizados por el BPM, la consulta de los mismos es en línea.

4. Recopilación desde un sistema Business Process Control

Tipo de indicador: Irrefutable. La ventaja de este método radica en su ámbito de control es fácil de extender hacia toda la empresa, la variedad de los indicadores de gestión es amplia y se consultan en línea.

2.4. Norma ISO 9001

2.4.1. Calidad

El concepto de calidad ha atravesado una importante evolución al pasar de los años. La Organización internacional de Normalización -ISO- define el concepto de calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos” (ISO: 2015).

Según Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado.

Para Joseph Juran (Juran y Gryna 1993) “*la calidad se define como adecuación al uso*”, esta definición abarca una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del nivel en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). Por otro lado la calidad de diseño se refiere a las características y especificaciones que potencialmente debe poseer un producto para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.

Philip Crosby (1987) introduce la concepción de que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad o aceptación con las características o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

Se puede decir que la calidad es la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas. Antes de la revolución industrial, los artesanos se las arreglaban para realizar todo el proceso y eran los responsables de verificar la calidad en cada una de

las actividades es decir ellos eran los que controlaban la calidad en toda la cadena de suministros desde de compra de la materia prima hasta obtener el producto terminado (Alcade, 2009).

2.4.2. Norma ISO 9001:2015

La norma ISO 9001:2015 es un conjunto de recomendaciones o reglas que incorpora el ciclo de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), así como la gestión basada en riesgos. El enfoque basado en procesos desarrolla, implementa y mejora la eficacia para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos. Asimismo, este enfoque permite las interrelaciones e interdependencias entre procesos abarcando así el desempeño global de la organización (ISO, 2015).

La versión del año 2015 la norma ISO 9001 está estructurada en siete elementos principales:

- Contexto de la organización
- Liderazgo
- Planificación
- Apoyo
- Operación
- Evaluación del desempeño y
- Mejora (ISO, 2015)

Esta nueva versión se enfoca en el establecimiento de un sistema de gestión de calidad que ofrece confianza en la capacidad de su organización para proporcionar productos que cumplan con las necesidades y expectativas del cliente y así asegurar que los clientes obtengan productos o servicios de buena calidad que a su vez trae beneficios para la compañía. (ISO, 2015).

La nueva versión de la norma trae al usuario muchos beneficios entre ellos:

- Pone mayor énfasis en el compromiso de liderazgo.

- Ayuda a abordar los riesgos y oportunidades organizacionales de manera estructurada.
- Utiliza un lenguaje simplificado y una estructura y términos comunes que son particularmente útiles para las organizaciones que utilizan sistemas de gestión.
- Aborda más eficazmente la gestión de la cadena de suministro.
- Es más amigable de usar para servicios y conocimientos organizacionales.

ISO recomienda las siguientes etapas para la transición de la norma:

Paso 1. Familiarícese con el nuevo documento, aunque algunas cosas han cambiado, muchas permanecen iguales por lo que es importante crear una matriz de correlación.

Paso 2. Identificar las brechas organizacionales que existan a fin de satisfacer los nuevos requisitos.

Paso 3. Desarrollar un plan de implementación.

Paso 4. Proporcionar formación y sensibilización apropiadas para todas las partes que tienen un impacto en la eficacia de la organización.

Paso 5. Actualice el sistema de gestión de calidad existente para cumplir con los requisitos revisados en la matriz de correlación. (ISO, 2015).

2.4.3. Matriz de comparación y contraste

Con el fin de integrar las dos versiones de la norma la tabla 1 presenta una comparación de cada requisito de la norma ISO 9001.

Tabla 1.
Matriz de comparación ISO 9001

Número de cláusula del ISO 9001:2008	Número de cláusula del ISO 9001:2015
4. Sistema de gestión de la calidad	N/A
4.1 Requisitos generales	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos
4.2.2 Manual de la calidad	Ninguno (Un manual de calidad ya no es requerido específicamente, sin embargo, el contenido que anteriormente se encontraba en este, ahora se especifica ahora en el 4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad, 7.5.1 General, y 4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos)
4.2.3 Control de documentos	7.5 Información documentada, 7.5.1 General
	7.5.3 Control de información documentada
	8.5.6 Control de cambios
4.2.4 Control de registros	7.5 Información documentada
	7.5.1 General
	7.5.3 Control de información documentada
	8.5.6 Control de cambios
5. Responsabilidad de la dirección	N/A
5.1 Compromiso de la dirección	5.1 Liderazgo y compromiso

Tabla 1. “Continua”
Matriz de comparación ISO 9001

5.2 Enfoque en el cliente	5.1 Liderazgo y compromiso
5.3 Política de la calidad	5.2 Política de la calidad
5.4.1 Objetivos de la calidad	6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos
5.4.2 Planificación del Sistema de gestión de la calidad	Planificación del Sistema de gestión de la calidad
	Planificación de los cambios
5.5.1 Responsabilidad y autoridad	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades organizacionales
5.5.2 Representante de la dirección	Ninguno (este puesto se ha eliminado)
5.5.3 Comunicación interna	7.4 Comunicación
5.6 Revisión por la dirección	9.3 Revisión por la dirección
6. Gestión de los recursos	N/A
6.1 Provisión de los recursos	7.1 Recursos
	7.1.1 General
6.2 Recursos humanos	7.1.2 Personas,
	7.2 Competencia
	7.3 Toma de conciencia
6.3 Infraestructura	7.1.3 Infraestructura
6.4 Ambiente de trabajo	7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos
7 realización del producto	N/A

Tabla 1. “Continua”**Matriz de comparación ISO 9001**

7.1 Planificación de la realización del producto	8.1 Planificación y control operativo
7.2 Procesos relacionados con el cliente	8.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	8.2.2 Determinación de los requisitos relacionados con los productos y servicios
	8.5.5 Actividades posteriores a la entrega
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios
7.2.3 Comunicación con el cliente	8.2.1 Comunicación con el cliente
7.3 Diseño y desarrollo	8.3 Diseño y desarrollo de productos y servicios
7.3 Diseño y desarrollo	8.3.1 General
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	8.3.3 Entradas del diseño y desarrollo
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo	8.3.5 Resultados del diseño y desarrollo
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo	8.3.4 Controles del diseño y desarrollo
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo	8.3.4 Controles del diseño y desarrollo
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo	8.3.4 Controles del diseño y desarrollo
7.3.7 Control de cambios al diseño y desarrollo	8.3.6 Cambios al diseño y desarrollo
7.4.1 Proceso de compras	Control de productos y servicios suministrados externamente

Tabla 1. “Continua”**Matriz de comparación ISO 9001**

	General Tipo y extensión del control de la provisión externa
7.4.2 Información de las compras	8.4.3 Información de los proveedores externos
7.4.3 Verificación de los productos comprados	8.4.2 Tipo y extensión del control del suministro externo
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	8.5 Producción y prestación del servicio
	8.5.1 Control de la producción y la prestación del servicio
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación de servicio	8.5 Producción y prestación del servicio
	8.5.1 Control de la producción y prestación del servicio
7.5.3 Identificación y trazabilidad	8.5.2 Identificación y trazabilidad
7.5.4 Propiedad del cliente	8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos
7.5.5 Preservación del producto	8.5.4 Preservación
7.6 Control del equipo de supervisión y medición	7.1.5 Seguimiento y Medición de Recursos
8. Medición, análisis y mejora	N/A
8.1 General	9.1.1 General
8.2 Supervisión y medición	9.1 Supervisión, medición, análisis y evaluación
8.2.1 Satisfacción del cliente	9.1.2 Satisfacción del cliente
8.2.2 Auditoría interna	9.2 Auditoría interna
8.2.3 Supervisión y medición de procesos	9.1 Supervisión, medición, análisis y evaluación
8.2.4 Supervisión y medición de producto	8.6 Liberación de productos y servicios

Tabla 1. “Continua”
Matriz de comparación ISO 9001

8.3 Control de producto no-conforme	8.7 Control de los resultados del proceso, producto y servicio no-conforme
	10.1 General
	10.2 No-conformidad y acción correctiva
8.4 Análisis de datos	9.1.3 Análisis y evaluación
8.5.1 Mejora continua	10.1 General, 10.3 Mejora continua
8.5.2 Acción correctiva Continua en la siguiente hoja.	10.2 No-conformidad y acción correctiva
8.5.3 Acción preventiva	Ninguno (aunque en esencia este requisito se encuentra en las cláusulas 6.2.1 y 6.2.2)

2.4.4. Requisitos principales para el re certificación

Contexto de la organización:

Es un nuevo requisito que hace énfasis en la necesidad que tienen los directivos de comprender las expectativas de todas las partes interesadas e incluir los sistemas de gestión en la dirección estratégica de la empresa. También se incluye la gestión de procesos, en la que destaca la necesidad de realizar una evaluación de los riesgos y asignar responsabilidades en cada uno de los procesos.

Liderazgo:

Se deben asegurar de que la política de calidad se encuentra en la misma línea que la dirección estratégica, permitiendo una gestión eficiente de todos los procesos.

Planificación:

Sustituye el punto de las medidas preventivas. Se centra en los riesgos, en ofrecer conformidad al producto y la satisfacción del cliente. También se deben establecer los objetivos y las acciones necesarias para poder alcanzarlos.

Enfoque basado en riesgos:

Se mantiene la atención especial del riesgo en todos los productos o servicios que no sean conformes, no cumplan con las especificaciones y por tanto con la satisfacción del cliente. Se trata de un requisito que se encuentra presente en varios puntos de la norma ISO 9001.

Uno de los principales aspectos que incorpora la nueva versión de norma ISO 9001 y que tendrá un papel protagonista en el sistema de gestión de calidad es el enfoque al riesgo.

La norma ISO 31000 de Gestión de Riesgos, define el proceso de gestión de riesgos como: la aplicación sistemática de las políticas de gestión, los procedimientos y las prácticas para las actividades que se llevan a cabo de comunicación, consultoría, etc.



Figura 4. Gestión de riesgos

Fuente Norma ISO 31000

Según ISO 31000, una gestión de riesgo eficaz se asienta sobre los siguientes principios:

- Crear valor
- Está integrada en los procesos de la organización
- Forma parte de la toma de decisiones
- Trata explícitamente la incertidumbre
- Es sistemática, estructurada y adecuada
- Está basada en la mejor información disponible
- Está hecha a medida de la organización
- Tiene en cuenta factores humanos y culturales
- Es transparente e inclusiva
- Es dinámica, iterativa, y sensible al cambio
- Facilita la mejora continua de la organización

Según esta metodología, una vez identificados los riesgos de los procesos, la organización debe establecer unos criterios que le permitan clasificarlos en función de su probabilidad de ocurrencia y del impacto que tengan en la organización si finalmente llegan a producirse.

Aunque es posible establecer criterios cualitativos, cuantitativos y se-cuantitativos para estimar los valores de las consecuencias y de la probabilidad, lo más habitual es que las organizaciones empleen métodos cualitativos; por ejemplo: alto, medio bajo (LOPEZ, 2016).

CAPÍTULO III

IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS

3.1. Implementación del Sistema Documental automatizado

En el proyecto anterior se detectó las razones por la cuales el SGC no ha tenido un buen desempeño, una de estas es el sistema documental, por lo que se propuso a la empresa la migración del sistema documental en físico a un Sistema de Gestión Documental Digital -SGDD-.

Un SGDD es un sistema informático empleado para dar seguimiento y almacenar documentos electrónicos de cualquier tipo, así mismo, puede tener la capacidad de almacenar diferentes versiones de los documentos modificados por uno o varios usuarios.

Luego de analizar las propuestas de mejora sus beneficios y el impacto que tendrían no solo para el buen desempeño del SGC sino para toda la empresa, la Gerencia General aprobó ella propuesta de un SGDD y designó para el desarrollo del mismo a las subgerencias de Proyectos y TI.

3.3.1. Desarrollo del sistema de gestión Documental digital

El desarrollo SGDD de la empresa se dividió en las siguientes fases:

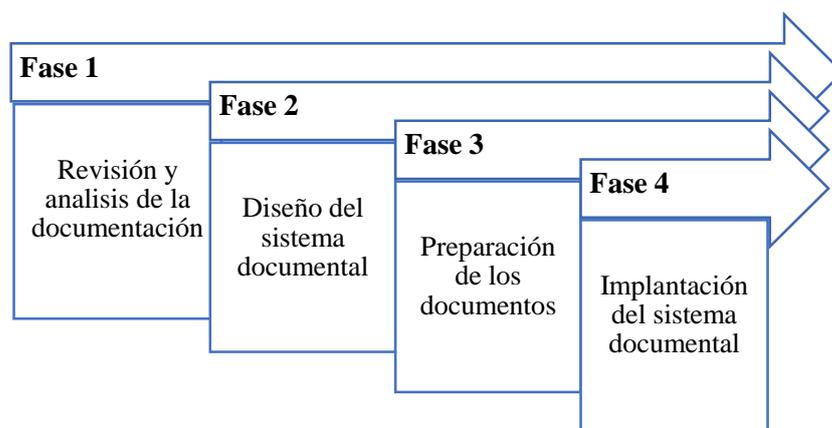


Figura 5. Fases del SGDD

Determinadas las fases se desarrolló un plan de trabajo con las actividades para poder desarrollar el sistema dentro del tiempo establecido y con los recursos necesarios.

Tabla 2.
Plan de trabajo

PLAN DE TRABAJO																				
NOMBRE DEL PROYECTO	IMPLEMENTACION DEL SGDD																			
DEPARTAMENTOS:	PROYETOS - TECNOLOGIA DE LA INFORMACION -TI																			
FASE	ACCIONES	RESPONSABLE	CARGO	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Revisión y análisis de la documentación	Revisión de la documentación actual del SGC	Andrea Cardenas	Asesor	■	■	■	■													
		Hugo Pérez	Coordinador de Calidad	■	■	■	■													
Diseño del SGDD	Identificación de las necesidades del SGDD	Hugo Pérez	Coordinador de Calidad	■	■	■	■													
		Fernando Cevallos	Asesor	■	■	■	■													
	Análisis de herramientas tecnológicas en el mercado para la implementación	Jimmy Perez	Subgerente de TI			■	■	■												
	Análisis financiero de la implementación	Francisco Ruiz	Subgerente de proyectos					■	■											
	Diseño de la infraestructura para el SGDD	Marco Alpide	Jefe de infraestructura							■	■	■	■							
Preparación de los documentos	Modificación de documentos	Hugo Pérez	Coordinador de Calidad															■	■	
	Digitalización de documentos	Hugo Pérez	Coordinador de Calidad															■	■	
Implantación del sistema documental	Realización de pruebas de carga, visualización y modificación de documentos en el SGDD	Marco Alpide	Jefe de infraestructura															■		
		Hugo Pérez	Coordinador de Calidad															■		
		Fernando Cevallos	Asesor															■		
	Capacitación a personal	Fernando Cevallos	Asesor																■	
		Marco Alpide	Jefe de infraestructura																■	
	Lanzamiento del SGDD	German Zurita	Gerente General																■	

Fase 1: Revisión y análisis de la documentación

En el proyecto anterior como parte del pre auditoría y de la auditoría in situ se revisó una muestra de la documentación del SGC y se encontró documentos desactualizados, documentos no controlados, desconocimiento de los trabajadores sobre los instructivos de trabajo entre otros hallazgos.

En esta fase se revisó toda la documentación de SGC utilizando como referencia el documento interno I01-H05-02-05 “Control de información documentada” el cual estipula los lineamientos sobre el control de los documentos.

	INSTRUCTIVO		Versión: 02 I01-H05-02-05
Alcance:	Macroproceso:	Gestión de Auditoría y Calidad	
	Proceso:	Gestión de La Calidad	
	Subproceso:	Control de Documentos y Registros	
Objetivo:	Establecer los parámetros para la creación, edición, revisión, aprobación, modificación, anulación y difusión de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad		
Responsable:	Subgerente de Planificación		
Área:	Planificación		

Esta revisión sirvió para garantizar que la documentación que será transformada a un archivo digital sea la última versión y contenga los siguientes lineamientos de acuerdo documento interno I01-H05-02-05 Control de información documentada:

Tabla 3

Estructura de aplicabilidad para el desarrollo de documentos

CONTENIDO DEL DOCUMENTO	TIPO DE DOCUMENTO						
	MANUAL DE CALIDAD	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	FLUJO DEL PROCESO	FORMATO	INSTRUCTIVO DEL PROCESO	POLÍTICAS	OTROS DOCUMENTOS
PORTADA	X				X	X	X
CODIGO DEL PROCESO	X	X	X	X	X	X	
RESPONSABLES	X	X	X	X	X	X	X
CONTROL DE CAMBIOS	X	X			X	X	
ALCANCE	X				X	X	
OBJETIVO	X				X	X	
VERSIÓN	X	X	X	X	X	X	X
ENCABEZADO		X	X	X			
ANEXOS	X					X	
LOGO	X	X	X	X	X	X	X
DEFINICIONES	X					X	

Fase 2: Diseño del SGDD

Luego de análisis financiero y operacional para la ejecución de SGDD, la Subgerencia de IT en conjunto las subgerencias de Proyectos decidieron utilizar el sistema LogicalDOC en su versión 7. mismo que se adaptaba a las necesidades para la implementación ya que este sistema cuenta con diferentes capas de aplicación

Este sistema posee la siguiente arquitectura:



Figura 6. Capas de Sistema de Gestión Documental

Capa de Datos

La capa de datos es la que se encarga de la administración de los recursos. LogicalDOC tiene la facultad de almacenar información de tres formas:

- **Base de datos relacional:** contiene los registros persistentes necesarios para el funcionamiento del programa: usuarios, grupos, documentos, etc.
- **Sistema de archivos:** archivos almacenados de forma ordenada en el disco.
- **Índices de texto:** contiene el extracto de texto de los documentos.

DAOs

Son objetos que permiten realizar las operaciones CRUD (Create, Read, Update y Delete) en la base de datos.

Storer

Es el responsable de archivar los documentos. Organiza los archivos de manera que se optimice el espacio en disco y el tiempo de acceso. Para cada documento, el archivo se crea considerando su ID, el cual está dividido en grupos de 3 dígitos y por cada grupo se crea una subcarpeta. Dentro de la última carpeta se crea una subcarpeta

con el nombre “doc” el cual contiene el archivo en sí; además cada versión tiene su nombre igual al código de la versión (Ej. 1.0, 1.1, etc.)

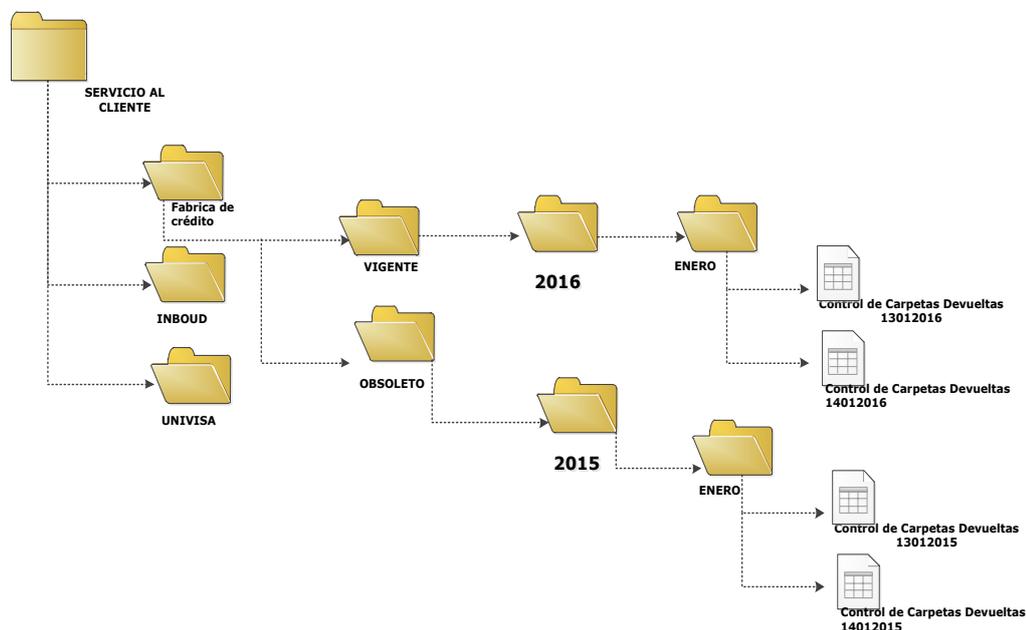


Figura 7. Sistema de Archivos

Capa de proceso del negocio

En esta capa están identificados los procesos más importantes. Estos procesos son cumplidos por gestores. Un gestor es un componente que opera en una o más entidades del negocio, por ejemplo: el DocumentManager implementa el proceso de carga de archivos que involucra la creación de un documento, indexación, almacenaje, entre otros.

Capa de entidad del negocio

Cada entidad del negocio es modelada como un Java Bean; esto es, por ejemplo: Documento, Usuario, Menú, etc. Una entidad no contiene ninguna lógica de negocio, por cuanto ésta es implementada por los gestores. Las entidades y los gestores crean el API que permite al GUI interactuar con el motor del sistema.

Interfaz Web

Es la aplicación que permite al usuario interactuar con el sistema. El GUI es basado completamente en web y ha sido implementado utilizando JSF y AJAX.

Servicios Web

LogicalDOC puede ser utilizado como middleware y puede ser integrado con otros sistemas, si amerita.

Modelo de seguridad

La implementación de seguridad en el sistema es bastante simple e involucra tres entidades: User, Group y Menú. Los usuarios pueden pertenecer a uno o más grupos a los que se les pueden asignar permisos de lectura/escritura a través del menú. Esta última entidad no sólo modela los menús de la aplicación, también modela otros conceptos como las carpetas en las que los documentos serán almacenados.

Fase 3: Preparación de los documentos

Se definió que para esta primera etapa del SGDD los documentos serían: procedimientos, instrucciones de trabajo, declaraciones de políticas y registros.

Si bien estos documentos ya existían de forma física se los transformó a formato digital PDF y se les incluyó el pie de página la leyenda:

“Este documento puede quedar obsoleto una vez impreso. Remítase al sitio de Intranet para validar el número de la versión”.

También se modificó el documento interno I01-H05-02-05 Control de información documentada, se incluyó la cláusula.

“Los procedimientos, instrucciones y manuales del SGC en su versión vigente, se encuentran en medio electrónico los cuales están publicados en el sitio de Intranet de la empresa (<http://centraldata/default.aspx/>)”.

Adicional se determinó los permisos de consulta, controles de acceso, visualización y modificación de cada uno de los documentos digitales.

Tabla 4.
Permisos

Tipo de documento	Permiso de modificación	Permiso de visualización
Políticas	Responsable de SGC	Todos los usuarios
Procedimientos	Responsable de SGC/Responsable del Procesos	Usuarios del departamento
Manuales	Responsable de SGC	Todos los usuarios
Instrucciones de trabajo	Responsable de SGC/Responsable del Procesos	Usuarios del departamento
Registros	Responsable de SGC	Todos los usuarios

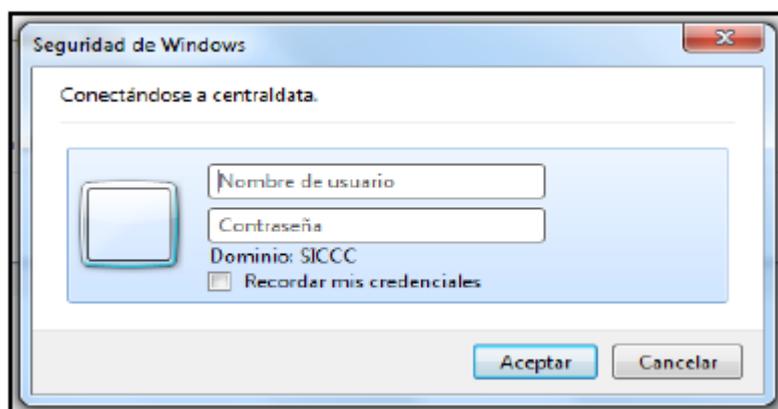
Fase 4: Pruebas y lanzamientos del SGDD

Con la documentación revisada y el desarrollo de la aplicación terminada se procedió a realizar las primeras cargas y pruebas de acceso al SGDD.

Ingreso al sistema

Digitar el icono  que está en cada uno de los computadores de los usuarios.

Ingresar la siguiente dirección <http://centraldata/default.aspx>.

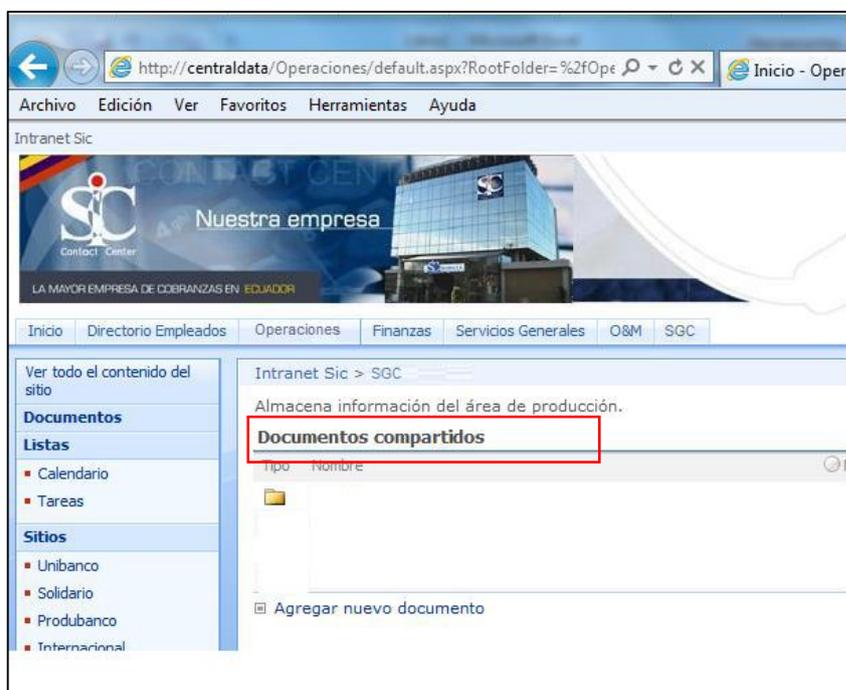


Ingresar el Nombre de Usuario y la contraseña, las mismas que son iguales a las asignadas para iniciar la sesión al momento de prender la PC.

Se despliega la pantalla principal del aplicativo Intranet.



Damos clic en documentos compartidos.



Si es usuario autorizado a colocar o pegar nueva información, señalar la opción: **Agregar nuevo documento** y se despliega la pantalla, en la cual debe digitar en Examinar.

Acciones del sitio ▾

Nombre:

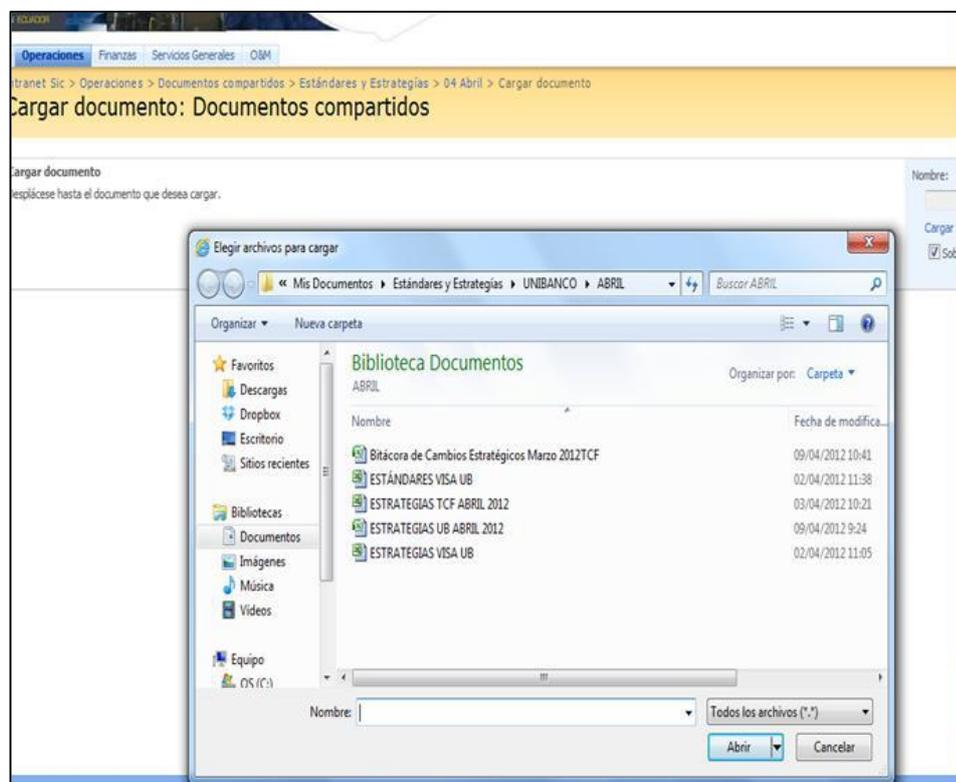
Examinar...

[Cargar varios archivos...](#)

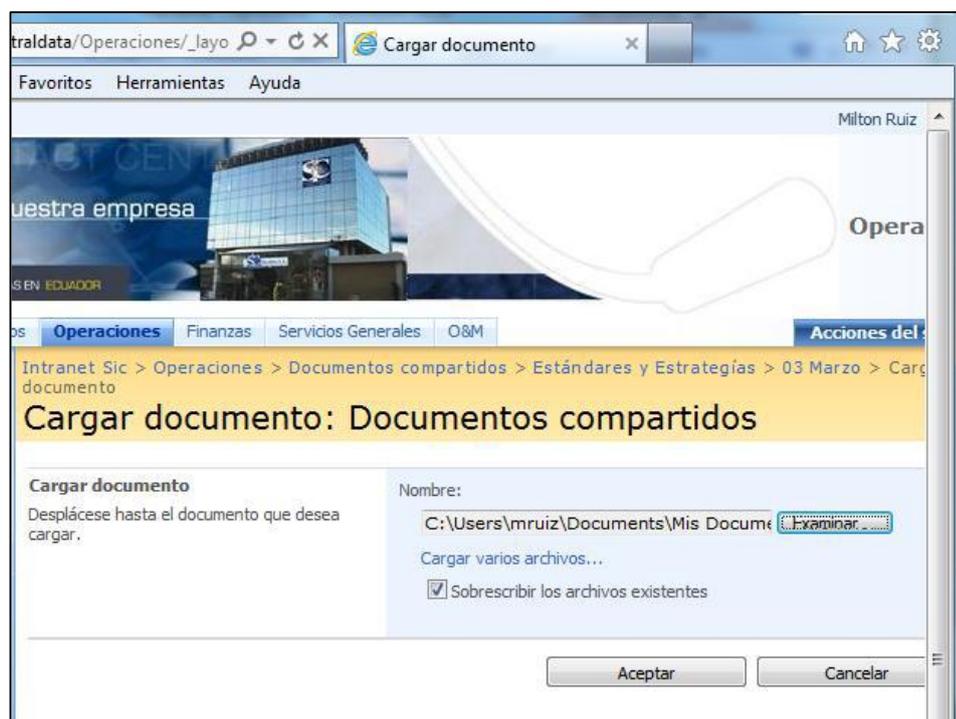
Sobrescribir los archivos existentes

Aceptar Cancelar

Indicar la dirección del archivo origen que desea agregar.



Digitar **Aceptar** para que se inserte el documento.



Una vez validado los controles para cargar documentos, así como también los controles de acceso y visualización con cada uno de los usuarios designados por departamento se procedió realizar la capacitación a todos los usuarios en la sala de capacitación de la empresa de acuerdo con el siguiente cronograma.

Tabla 5.
Cronograma de capacitaciones

Departamento	Fecha
Gestión Estratégica	Lunes 26 de noviembre del 2017
Gestión de cobranzas y recuperación de cartera	Lunes 26 de noviembre del 2017
Gestión de Fabrica de Crédito	Lunes 26 de noviembre del 2017
Gestión de servicio al cliente	Martes 27 de noviembre del 2017
Gestión de Marketing	Martes 27 de noviembre del 2017
Gestión financiera y contable	Martes 27 de noviembre del 2017
Gestión de servicios Generales	Miércoles 28 de noviembre del 2017
Gestión de Talento Humano	Miércoles 28 de noviembre del 2017
Gestión de auditoría y calidad	Jueves 29 de noviembre del 2017

Lanzamiento

Realizado la capacitación a todos los usuarios del nuevo SGDD se procedió a realizar el lanzamiento del nuevo sistema en el auditorio de la empresa por parte de la Gerencia General.

Automatización en los requerimientos de la norma ISO 9001:2015

La automatización del sistema documental tuvo un gran aporte en los requerimientos de información documentada de la nueva norma ISO 9001:2015, y de la misma manera aporta a la futura transición de la norma.

Tabla 7.
Beneficios y soluciones del SGDD

Requisitos de la norma ISO 9001:2015	Sistema de documentación antes del SGDD	Beneficios y soluciones con el SGDD
<p>7.5 Información documentada</p> <p>El sistema de gestión de la calidad de una organización incluye:</p> <p>a) La información documentada requerida por la norma ISO 9001.</p> <p>b) La información documentada que la empresa determina como necesaria para obtener la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad.</p> <p>Documentos obligatorios</p> <p>4.3 Alcance del SGC</p> <p>5.2 Política de calidad</p> <p>6.2 Objetivos de calidad para alcanzarlos</p> <p>8.4.1 Procedimiento para el control de</p>	<p>La información documentada requerida por la norma, así como la información documentada creada por la empresa requería varias copias físicas para ser distribuidas al personal facultado para tener acceso a los mismo.</p> <p>Adicional, la búsqueda de algún documento específico de la empresa tomaba mucho tiempo, generado demoras, improductividad y tiempos muertos.</p> <p>Los registros eran manejados únicamente por los dueños de los procesos, lo cual de la misma manera provocaba demora, y no existía un ciclo de mejora continua.</p>	<p>El sistema se convierte en un aliado estratégico ya que permite tener un acceso a la información documentada y registros de forma inmediata a todo el personal de la empresa, al estar en una base de datos y en una lista maestra con diferentes niveles y permisos de acceso, lo cual genera tiempos de reacción y respuesta rápidos, la consulta de los documentos de sistema es inmediata.</p> <p>Beneficios para la Gerencia General</p> <p>El SGDD permite a la Dirección un control de los objetivos y metas de la organización ya que el tener los indicadores de gestión y el mapa de</p>

Tabla 8. “Continuación”
Beneficios y soluciones del SGDD

<p>los procesos, productos y servicios externalizados</p> <p>Registros obligatorios</p> <p>7.1.5.1 Mantenimiento y Calibración</p> <p>7.2 Competencias</p> <p>8.2.3 Revisión de requisitos del producto o servicio</p> <p>8.2.3 Nuevos requisitos del producto o servicio</p> <p>8.3.3 Datos de entrada en el Diseño</p> <p>8.3.4 Controles en el Diseño</p> <p>8.3.5 Datos de salida en el Diseño</p> <p>8.3.6 Cambios en el Diseño</p> <p>8.4.1 Evaluación de proveedores</p> <p>8.5.1 Fichas de producto o servicio</p> <p>8.5.3 Cambios en las necesidades del cliente</p> <p>8.5.6 Cambios en la planificación de producción</p>	<p>La trazabilidad de información documentada era larga y engorrosa debido a la ubicación física de documentos.</p> <p>Los responsables de información documentada continuamente traspapelaban registros o documentos claves de los procesos.</p>	<p>procesos en línea estos pueden ser revisados y controlados en tiempo real.</p> <p>Beneficios para la Gestión Operacional.</p> <p>Los manuales de Procesos, políticas y procedimientos están de forma accesible para los diferentes subprocesos operacionales, generando orden y eliminando cualquier duda en las entradas, salidas o transformaciones del servicio.</p> <p>Beneficios para la Gestión de Recursos Humanos.</p> <p>La información del personal se mantiene automatizada y actualizada como lo son los perfiles de cargo y Manual de Funciones sirviendo estos de consulta y evidenciando la competencia del personal.</p>
--	---	---

Tabla 9. “Continuación”
Beneficios y soluciones del SGDD

<p>8.6 Evidencia de conformidad del producto</p> <p>10.2.2. No conformidades</p> <p>9.1.1 Supervisiones</p> <p>9.2.2 Auditorías internas</p> <p>9.3 Revisión por la dirección</p> <p>10.2.2 No conformidades y acciones correctivas</p> <p>7.1.5.1 Mantenimiento y Calibración</p> <p>7.2 Competencias</p> <p>8.2.3 Revisión de requisitos del producto o servicio</p> <p>8.2.3 Nuevos requisitos del producto o servicio</p> <p>8.3.3 Datos de entrada en el Diseño</p> <p>8.3.4 Controles en el Diseño</p> <p>8.3.5 Datos de salida en el Diseño</p> <p>8.3.6 Cambios en el Diseño</p> <p>8.4.1 Evaluación de proveedores</p> <p>8.5.1 Fichas de producto o servicio</p>		<p>De la misma forma los programas de formación de trabajadores son monitoreados a través del cumplimiento periódico, generando evidencia de la otorgación y evaluación de capacitaciones brindadas.</p> <p>Beneficios para la Gestión Comercial</p> <p>Todos los contratos, solicitudes necesidades, quejas y reclamos de las partes interesadas proveedores, clientes son almacenados digitalmente para brindar soporte a la gestión, y seguimiento por parte de la alta dirección.</p> <p>Beneficios para la Gestión de Calidad</p> <p>Las auditorías internas y externas se simplifican con el SGDD el seguimiento y control de los hallazgos y las acciones es exacto ya que el sistema notifica en</p>
--	--	--

Tabla 10. “Continuación”
Beneficios y soluciones del SGDD

<p>8.5.3 Cambios en las necesidades del cliente</p> <p>8.5.6 Cambios en la planificación de producción</p> <p>8.6 Evidencia de conformidad del producto</p> <p>8.7.2, 10.2.2. No conformidades</p> <p>9.1.1 Supervisiones</p> <p>9.2.2 Auditorías internas</p> <p>9.3 Revisión por la dirección</p> <p>10.2.2 No conformidades y acciones correctivas</p>		<p>tiempo real es estado de las actividades diarias para corregir las no conformidades.</p> <p>Beneficios para la Gestión de Riesgos</p> <p>al tener identificadas las partes interesadas y el contexto de la empresa el SGDD permite a la Dirección monitorear y mitigar los riesgos, ya que estos están on line para la revisión en cualquier momento.</p>
<p>7.5.2 Creación y actualización</p>	<p>Este sistema al ser físico provocaba documentos desactualizados, ya que muchas áreas actualizaban sus documentos y no lo comunicaban.</p> <p>Por otro lado, al aprobarse un nuevo documento, el dueño del proceso debía sacar</p>	<p>La documentación se carga en el sistema y atraviesa una cadena de aprobaciones instantáneas a través de mensajes internos a los responsables.</p> <p>Una vez realizada toda la cadena de aprobaciones los cambios son registrados</p>

Tabla 11. “Continuación”
Beneficios y soluciones del SGDD

	<p>varias copias físicas y repartir a los diferentes interesados.</p>	<p>y automáticamente se genera versiones de documento actualizado y una copia de la información documentada pasiva u obsoleta y genera una distribución automática a los interesados a través del correo electrónico.</p>
<p>7.5.3 Control de la información documentada.</p>	<p>Al generarse copias físicas no se podía asegurar la integridad de la documentación por causas naturales o por mal manejo de los archivos físicos.</p>	<p>La concentración de la información documentada necesaria para la operación de la empresa y requerida por la norma digital en un servidor garantiza la seguridad de la redundancia al tener respaldos de forma inmediata.</p> <p>En el SGDD el acceso, la creación, aprobación de la información documentada es personal por lo genera trazabilidad de los cambios y control de los datos.</p>

3.2. Implementación de la Planificación Estratégica

3.2.2. Plan estratégico basado en el modelo SOSTAC (Smith, 2015).

Análisis interno y externo de la empresa de cobranzas “Call Center”

Análisis externo

- **Macro ambiente**

Análisis PESTLE - político, económico, social, tecnológico, legal, ambiente (Hooley et al., 2012)

Tabla 12.
Análisis PESTLE

Político	Económico	Social
<ul style="list-style-type: none"> • Cambios gubernamentales En 2017, Ecuador tuvo elecciones presidenciales en las cuales ganó el partido político socialista cuyo objetivo es garantizar los derechos de los empleados y la distribución equitativa de la riqueza. • Liderazgo gubernamental Aunque el nuevo gobierno es socialista, el presidente ha cambiado drásticamente su forma de gobernar (apuntando a una política capitalista), generando inestabilidad política. En agosto de 2017, el presidente revocó la Funciones del vicepresidente causando inestabilidad en el gobierno. • Control del gobierno Falta de control gubernamental sobre la política bancaria capacidad de pago y los límites de endeudamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de desempleo La tasa de desempleo en Ecuador es 5.2%, y el subempleo es del 53,6%, lo que contribuye a endeudamiento ("Instituto Nacional de Estadísticas") y Censos, "2017). • Costo de la vivienda y tasa de despido Aumento en el costo de la vivienda y la tasa de despido. • Tasas de interés Las tasas de interés para 2016 en Ecuador fue de 8.10% (activo) y 5.12% (pasivo), uno de los más altos en comparación con otros países de América Latina ("Banco Central del Ecuador", 2017). • Estacionalidad del endeudamiento La deuda es estacional, tiene tres picos altos en el año, que son: Navidad, Día de la Madre y el comienzo del año escolar. • Acceso al crédito El único requisito para obtener una tarjeta de crédito en Ecuador es que el solicitante debe tener una cuenta bancaria; no hay un análisis de la capacidad de pago y capacidad de endeudamiento de cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación La falta de educación sobre la salud financiera por el Entidades estatales y financieras. • Cultura La deuda se considera un efecto normal (en algunos casos positivos) para ecuatorianos.

Tabla 13. “Continuación”
Análisis PESTLE

Tecnológico	Legal	Medio ambiente
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo tecnológico <p>En la última década, hubo avances tecnológicos para el funcionamiento del Contac Center en América Latina; este desarrollo comenzó en Ecuador hace cinco años.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licencias <p>El software de administración del Contac las empresas han optado por desarrollar su software de gestión y no confiar en la concesión de licencias (costos). El hecho de desarrollar una gestión el software representa el tiempo y la inversión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho laboral En Ecuador <p>Existe una ley que no permite que una persona trabaje más de 5 horas con exposición auditiva; para ese requisito legal, la industria de los Contac Center debe tener varios turnos (al menos tres para cubrir la producción diaria).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protección del cliente <p>En Ecuador, existe una entidad llamada "El Defensor del Cliente" que protege a los deudores de la intensidad de la cobranza, el lenguaje utilizado y la presión de las llamadas de cobro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones de la industria <p>Existen normas legales del Ministro de Trabajo para la seguridad en el trabajo debido a la alta exposición al oído, el uso de una motocicleta, teclado y computadora, lo que implica altos costos en operación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad <p>La inseguridad en el país ha aumentado con la inmigración de Colombia, Venezuela y Perú; esto afecta a las empresas que tienen que trabajar en el campo (calles).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a las carreteras <p>En las áreas rurales, el acceso es limitado debido al pobre estado de las carreteras.</p>

Aspectos destacados del entorno externo:

- El desempleo, el subempleo, la tasa de interés (activa y pasiva) y el aumento en el costo de la vivienda y la tasa de despido son factores clave que contribuyen al endeudamiento de la población ecuatoriana.
- La inestabilidad del gobierno causa falta de control sobre la política bancaria de pago capacidad y los límites de endeudamiento.
- Hay tres altos niveles de endeudamiento en el año, que son: Navidad, Día de la Madre y el comienzo del año escolar.
- El consumo imprudente de la población y la falta de educación en materia financiera la salud contribuye al constante aumento de las deudas.
- Ecuador no tiene la capacidad de desarrollo tecnológico de Colombia y Perú (posibles competidores).

- **Micro ambiente**

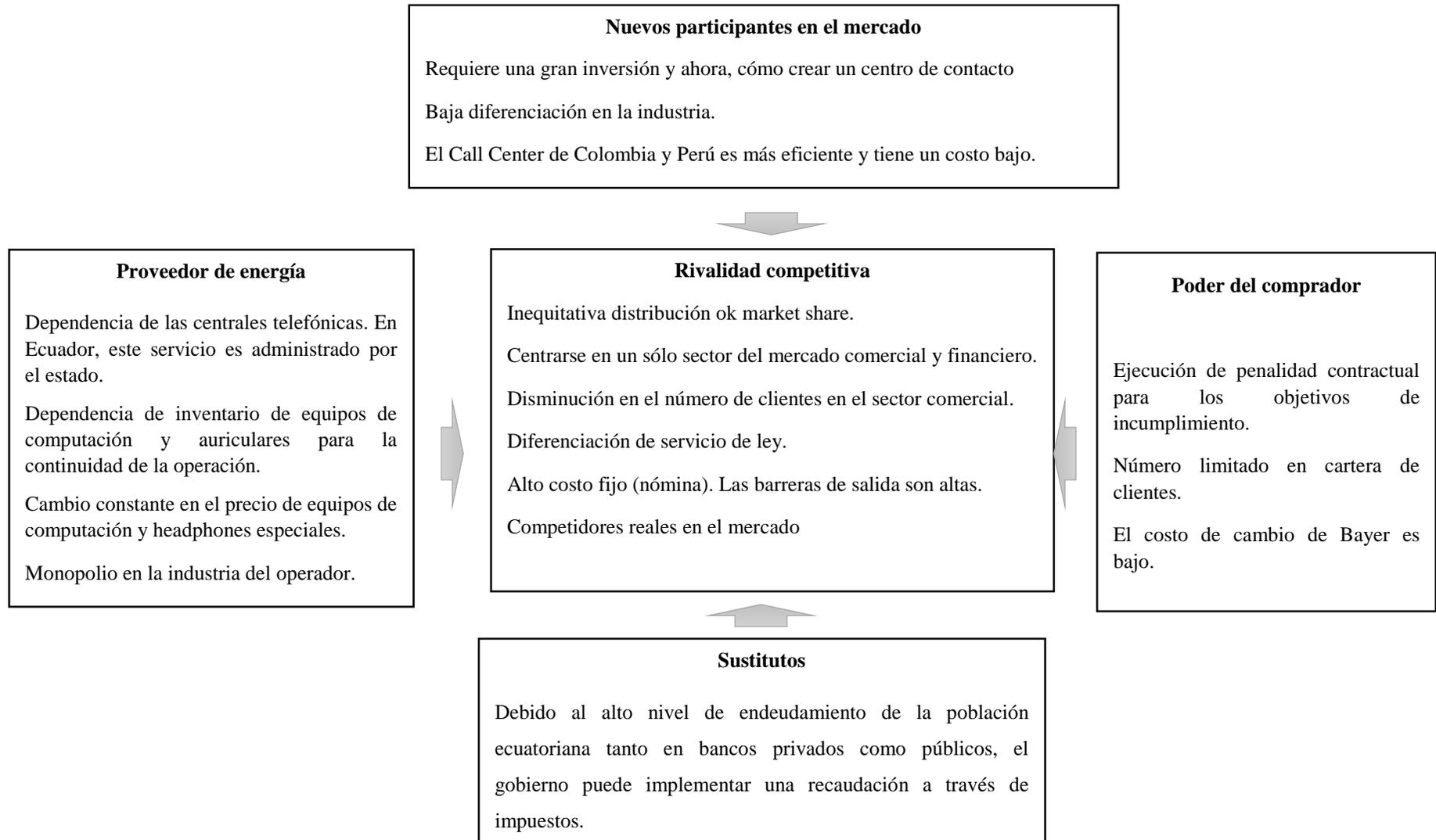


Figura 8. Cinco fuerzas de Porter de posición competitiva (1985).

Análisis de Stakeholder (Johnson & Scholes, 2002)

Tabla 14.

Análisis de Stakeholder

MANTENER SATISFECHO	JUGADORES PRINCIPALES
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de ingresos internos • Ministerio de Trabajo • Instituto de Seguridad Social • Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Deudores • Clientes • La prensa • Empleados • Inversores • Sindicato • Accionistas • Gerente de personal • Alianzas estratégicas
ESFUERZO MÍNIMO	MANTENER INFORMADO
<ul style="list-style-type: none"> • Familia de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes potenciales • Competidores • Asesores clave • Empleados potenciales

Aspectos destacados del análisis de los interesados

- Debido al fuerte poder de los empleados (sindicato), la compañía necesita ser estratégica con ellos.
- Dos de los proveedores más críticos son entidades públicas (estándares de baja calidad), por ese motivo la empresa necesita construir una relación sólida para mantener el servicio.
- Los organismos reguladores tienen poder sobre las empresas privadas, por esa razón la empresa debería cumplir con las obligaciones legales puntualmente para evitar tarifas innecesarias.

Tabla 15.

Análisis del cliente

CLIENTE	Entidades comerciales y financieras	¿Quién está involucrado en la compra o servicio?	Departamento de riesgos y recuperación.
		¿Cuál es su elección?	El criterio es la intensidad de cobro, la hora y el porcentaje de recuperación de cartera.
		¿Cuándo se utiliza el Servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando la cartera activa pone en riesgo la institución financiera con la Superintendencia del Banco. • Cuando los créditos concedidos, exceden la capacidad de facturación interna de la institución financiera. • En la estacionalidad de las ventas altas como Navidad, Día de la Madre y el inicio del año escolar. • Cuando el endeudamiento de la banca privada aumentó el riesgo país. • Cuando los créditos concedidos exceden la capacidad de la institución financiera. • Cuando las cuentas por cobrar de la compañía habían aumentado causando pérdidas en el balance general.
		¿Por qué utilizan el servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • La legislación ecuatoriana prohíbe la recuperación de la cartera por la institución financiera o comercial por sí mismo. • Este servicio debe ser vigilado con el fin de tener imparcialidad.
		¿Dónde se adquiere el servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • En la oficina principal (Guayaquil por el costo y Quito para tierras altas). • A través de la página web. http://www.sicobra.com/contactos y el correo electrónico servicioalcliente@sicobra.com • Departamento comercial.
		¿Cómo utilizan el servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio minimiza el riesgo de la entidad financiera y comercial. • El centro de llamadas activa y recupera cartera de pasivo (deuda). Al comienzo del término que el cliente establece la intensidad de la recuperación, los canales de la deuda recuperación; el cliente debe enviar a principios de mes la base de datos de los deudores. • Durante la operación, hay reuniones semanales para monitorear el avance de la recuperación de cartera; el cliente tiene acceso a los informes en línea datos reales. Al final de la época, hay un informe final con los resultados del término.

Análisis Interno

Tabla 16.
FODA

FACTORES INTERNOS	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• La Empresa es el líder del mercado en la industria (Ecuador) y tiene una excelente reputación de servicio.• La compañía puede producir informes en línea con información en tiempo real (La sincronización de datos de forma instantánea en el software operativo).• Red de empresas: la empresa cuenta con diecisiete agencias que cubren 80% del territorio.• La compañía es propietaria del software operativo; que no depende de licencia o un proveedor (tercero).• La compañía tiene el mejor programa de bonos en la industria de la cual influyen la motivación del empleado.• La rotación de personal es inferior al 8%.• La empresa cuenta con la certificación ISO 9001: 2008, que en algunos casos es requisito para hacer negocios (con el fin de hacer negocios con el gobierno es un requisito obligatorio).• La empresa cuenta con un programa de formación interna que desarrolla y mejora las habilidades de los empleados.• La empresa pertenece a un grupo internacional que da el apoyo a la administración.• La producción de la empresa es sistematizada que ayuda a la trazabilidad del servicio (importante para el negocio).• La capacidad instalada de la central de llamadas permite diversificar y aumentar la cartera de servicios.	<ul style="list-style-type: none">• El 90% de los ingresos del negocio se basa en el servicio de recolección.• Debido a la baja rotación de personal, la empresa tiene empleados con muchos años de trabajo allí, algunos de los colaboradores se resisten al cambio. tienen el cambio resistencia.• El sindicato tiene alto poder e incidencia.• La compañía necesita tener al menos tres turnos debido a estrictas normas de seguridad con respecto a la exposición auditiva; esto también afecta el costo de la producción. Debido a esta exposición, los empleados ganan por turno de ocho horas, pero trabajan solo 5 horas en cada turno.• Debido a que hay pocos clientes, la empresa tiene bajo poder de aumentar sus precios.

Tabla 17. “Continuación”
FODA

FACTORES EXTERNOS	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El mercado tiene pocos competidores. • La tasa de la deuda de la población ecuatoriana es cada vez mayor. • El aumento del costo de la vivienda y la tasa de despido. • El gobierno tiene un plan para el 2018 para llevar a cabo la gestión de un conjunto de créditos hipotecarios y consultas a través de la externalización de un centro de llamadas. • El idioma (español) permite ampliar el servicio al resto de Sudamérica. • La falta de validación de la capacidad de pago con el fin de obtener un crédito tarjeta. • La crisis financiera del país. • La falta de educación sobre la salud financiera del gobierno y entidades financieras. • el consumo imprudente debido a la falta de control en la cuota de las tarjetas de crédito límite. • La producción no requiere que el empleado deba estar físicamente en la empresa, el empleado puede hacer el trabajo desde casa (teletrabajo). • Posibilidad de alianza estratégica con un centro de llamadas de Perú (ISOLUCIONES INTEGRALES SAC) 	<ul style="list-style-type: none"> • El poder de la demanda es alto debido a que el costo de transferencia es bajo. • Los centros de llamadas de Colombia son más eficientes y tienen bajos costos. • La competencia puede realizar benchmarking del software que la compañía desarrollado. • Piratería: El núcleo del negocio gira entorno a la información del deudor, misma que puede ser objeto de hacking con finalidades de fraude. • Uno de los proveedores críticos es el gobierno que no tiene normas de alta calidad en el servicio que ofrece. • La inseguridad afecta la colección cuando los empleados van a los deudores casa con el fin de recoger el dinero en persona. • El sindicato de la empresa tiende a exigir un aumento en el sistema de bonificación.

Aspectos del análisis FODA destacados:

- La firma es el líder del mercado y posiciona la marca en el mercado.
- La empresa puede hacer negocios con el gobierno en 2018 y tiene la capacidad de cubrir la demanda potencial.
- Los beneficios de crisis ecuatoriana a la empresa.
- La firma proporciona reportes en línea con el estado en tiempo real del deudor (software interno).
- SPULICIONES INTEGRALES desde Perú quiere ser un socio estratégico de la empresa.
- La empresa puede aumentar su capacidad y costes decretos con los empleados que trabajan desde casa (teletrabajo).

Análisis de Recursos – Resource base view Barney, 1991

Tabla 11.

Análisis de Recursos

Competencia		Tangible / intangible	Valioso	Raras	Difícil imitar	Difícil sustituir	Conclusión
CAPITAL HUMANO	La empresa cuenta con un programa de formación interna que es obligatorio para todo el personal operativo, el programa identifica y se cierra la brecha de la competencia personal (habilidades).	Intangible	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
	Debido a una baja rotación de personal, la empresa ha experimentado trabajadores, un factor crítico para el servicio de cobro de deudas.	Intangible	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
	Los mandos medios y altos, aparte de la experiencia tienen alta educación, como maestrías en administración, finanzas, calidad, productividad y servicio.	Intangible	Si	No	No	No	Competitiva del partido, la ventaja competitiva temporal
FINANCIERO	Debido al alto margen de lucro, la empresa tiene activos fuertes.	Tangible	Sí	Sí	No	No	Partido competitivo
	La compañía tiene el mejor programa de bonos en la industria.	Intangible	Sí	No	No	No	Ventaja competitiva temporal
FÍSICO	La compañía cuenta con 600 cubículos totalmente equipada con ordenadores, auriculares, teclado, ratón y silla. La capacidad utilizada es 80%.	Tangible	Sí	No	No	No	Competitiva del partido, la ventaja competitiva temporal
	La compañía renueva el equipo cada dos años con el fin de mantenerse al día con la tecnología.	Tangible	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
	Red: la empresa tiene 18 agencias distribuidas	Tangible	Sí	No	No	No	Competitiva del

Tabla 11. “Continuación”
Análisis de Recursos

	estratégicamente con el fin de cubrir todo el territorio.						partido, la ventaja competitiva temporal
	La empresa cuenta con una aplicación para smartphones para actualizar la información del deudor cuando la recuperación se encuentra en su casa.	Intangible	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
	La compañía es propietaria de software que proporciona informes en línea con información en tiempo real.	Intangible	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
ORGANIZATIVO	La empresa cuenta con un sistema de control implantado en la producción y los servicios administrativos.	Intangible	Sí	No	No	Sí	Competitiva del partido, la ventaja competitiva temporal
	Cada mes, el gerente de cuentas tiene una reunión con el cliente para crear un plan personal que involucra a todos los parámetros de la recuperación.	Intangible	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
	Fuerte cultura organizacional (positivo).	Intangible	Sí	No	Sí	Sí	Partido competitivo
	La compañía tiene excelentes relaciones con las entidades gubernamentales.	Intangible	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva temporal

Análisis de la cadena de valor (Porter, 1985)

Actividades de soporte	Infraestructura firme				
	Exitosa integración de actividades en la cadena de valor. Mantener el foco en la sistematización de la información. Gestión legal contable y financiera.				
	Gestión de recursos humanos				
	Sistema de bonificación competitivo, beneficios y salario. Programa de entrenamiento interno.				
	Desarrollo tecnológico				
	Desarrollo constante del software operativo interno. Trazabilidad automática. Acceso en tiempo real a la información del deudor de todos los canales y agencias.				
	Información				
Reportes con información en tiempo real. Respaldo de información diaria. Control de calidad de la recuperación.					
Actividades primarias	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Comercialización y ventas	Servicio
	Base de datos de deudores. Nivel de intensidad. Canales de recuperación requeridos. Definición de estrategias.	Gestión del cobro. Técnicas de recuperación. Políticas de cobro. Protocolos de recuperación. Parámetros de calidad	Base de datos de deudores actualizada. Dinero recuperado. Facturación.	Precios competitivos. Gestión del cliente. Análisis de ventas.	Informes en línea Acceso a datos reales. Análisis de datos Satisfacción del cliente.

Aspectos destacados de análisis del valor de la cadena:

- Las áreas críticas: producción, finanzas y gestión de calidad.
- Operativa componente crítico: guiones, técnicas de recolección, las políticas y protocolos.
- Producto final: cantidad de dinero recuperado, la base de datos del deudor actualizado (estatus) y análisis de datos.
- Fuertes de apoyo: personal cualificado y motivado, copia de seguridad de datos, la planificación estratégica y software interno.
- La integración efectiva de las actividades en la cadena de valor.

Modelo Mckinsey 7S (Peter et al., 1998)

Tabla 18.

Modelo Mckinsey 7s

MODELO MCKINSEY 7S	
Valores compartidos	<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento ético. • Participación de la comunidad.
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Los valores corporativos: el respeto, la lealtad, la confianza y compromiso. • La empresa cuenta (90%) del personal. administrativo (10%) y en funcionamiento. • La firma cuenta con una oficina central en cada región (Guayaquil y Quito), ambos son coordinados por el director de operaciones. • La toma de decisiones es centralizada.
Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • La compañía posee el sistema operativo (software) que sincroniza la instantaneidad datos de producción con el fin de hacer reportes en línea con información en tiempo real. • La trazabilidad es en línea, que es un factor crítico para la gestión de servicios de recuperación y control de calidad. • Departamento de TI realiza copias de seguridad de la información todos los días por la noche debido a la piratería exposición.
Estilo	<ul style="list-style-type: none"> • La firma cuenta con una gestión flexible, el director general, director y director general son más que orientado al proceso orientado a objetivos. • La empresa está orientada en equipo, la política de la empresa incluye los empleados • La empresa cuenta con un liderazgo efectivo • Los miembros del equipo tienden a colaborar con el fin de alcanzar los objetivos mensuales. • Debido a un ejercicio de integración con el equipo (operativa y administrativa) la empresa tiene grupos de funcionamiento reales.

Tabla 19. “Continuación”
Modelo Mckinsey 7s

Personal	<ul style="list-style-type: none"> • La compañía ha motivado a los empleados por el sistema de primas y el salario emocional que ofrece. • La firma cuenta con un número bajo de rotación de los empleados (8% en 2016 - 500 empleados). • La compañía ofrece el mejor sistema de bonos en el mercado. • La empresa cuenta con la satisfacción del trabajo del 90%.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa necesita habilidades blandas (paciencia, escucha, negociación) que son difíciles de desarrollar. • La empresa cuenta con un programa de formación interna que cierra las brechas en las competencias requeridas. • La firma cuenta con una evaluación personal de cada semestre con el fin de identificar posibilidades de mejora.
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • La compañía es líder del mercado y se había posicionado su marca. • La Gerencia monitorea el cumplimiento de los objetivos de las diferentes áreas

Objetivos

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”.

Objetivos

La empresa ha estipulado los siguientes objetivos:

- Aumentar la rentabilidad en un 30% hasta diciembre de 2022.

- Aumentar capacidad de recuperación de cartera al 70% para el año 2020.
- Aumentar la cobertura geográfica mediante la apertura de tres agencias para el 2020.

Estrategia

El proceso STP (Baines & Fill, 2017)

Segmentación

Los criterios en el que la empresa agrupa a sus clientes, y potenciales clientes son:

- **Localización (región):** Costa, Sierra, y Oriente.
- **Tipo de la compañía** ("Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros ", 2017): Financiero (bancos, compañías financieras, cooperativas de ahorro y crédito, empresas de beneficio mutuo, compañías financieras públicas y seguros empresas) y Comercial (hogar, estilo de vida, salud, movilidad, venta al por menor, energía, ciudades, fabricante, servicios públicos).
- **Financiera Riesgo** ("Superintendencia de bancos del Ecuador", 2017): Normal, potencial, Sub-estándar y potencial riesgo.
- **Tipo de crédito** ("Superintendencia de bancos del Ecuador", 2017): Comercial, consumo, vivienda y microcrédito.
- **Segmento de crédito** ("Superintendencia de bancos del Ecuador", 2017): Consumo productivo, regular, prioridad comercial, ventas ordinarias, escuelas, microcrédito, estado real e inversión pública.
- **Tamaño de la empresa:** Grande, mediano, pequeño.
- **Número de clientes:** Grande, mediano, pequeño.
- **Volumen de portafolio:** Alto, medio, bajo.
- **Tipo de proceso:** sencillo, complejo.
- **Número de departamentos:** más de 10, entre 4-3, menos de 3.
- **Frecuencia de compra:** a menudo, regular, raro.

Targeting (Hooley et al, 2012)

Una vez identificado el actual segmento de mercado para la recuperación de cartera, el segmento propuesto para el desarrollo del plan estratégico es el siguiente:

- **Ubicación (región):** todas las regiones.
- **Tipo de empresa:** Financiera (bancos, compañías financieras, cooperativas de ahorro y crédito, empresas de beneficio mutuo, compañías financieras públicas y seguros empresas) y Comercial (hogar, estilo de vida, salud, movilidad y al).
- **Riesgo financiero:** normal, potencial y subestándar.
- **Tipo de crédito:** comercial, consumo y vivienda.
- **Segmento de crédito:** productivo, consumo regular, ventas ordinarias y escuelas.
- **Tamaño de la empresa:** grande y medio.
- **Número de clientes:** grande.
- **Volumen de portafolio:** alto.
- **Tipo de proceso:** simple.
- **Número de departamentos:** entre 10-3.
- **Frecuencia de compra:** regular, raro.

Según lo descrito anteriormente para que pueda cumplir los objetivos la empresa debe ampliar su target con el fin de abarcar un mayor número de clientes, aumentando así su market share. En esta manera, la compañía incluirá empresas de mediano tamaño financiero y comercial portafolio de clientes. Estas empresas deben tener un número mínimo de clientes y/o valor de recuperación de cartera. El factor crítico para esta nueva segmentación es el tipo de riesgo puesto que la compañía solamente trabajara con negocios que tengan un riesgo normal, potencial y sub-estándar; otros riesgos son rentables para la empresa. Con respecto a los tipos de crédito y segmentos de crédito, la compañía seguirá manteniendo su target (que son los que la ley ecuatoriana permite).

Evaluación de segmentos-factores y enfoques

Para asegurar la expansión de target se procede a evaluar los segmentos de mercado. La matriz GE/McKinsey indica la relación que hay entre que tan atractivo

es el mercado (tanto para los segmentos reales y propuestos) y la fuerza de la unidad de negocio (recuperación de cartera); la flecha denota que ambas aristas apuntan a un estándar alto (McKinsey, 1970). Como conclusión, la herramienta indica que la empresa debe invertir en segmentos atractivos, invertir para contrarrestar la competencia generando rentabilidad al aumentar la productividad.

Figura 9. Matriz de Mckinsey

Ge / McKinsey Matrix		Business Unit Strength		
		High	Medium	Low
Market Attractiveness	High	↖		
	Medium	⦿ 60%		
	Low			

Elaborado por: Andrea Cárdenas y Fernando Cevallos.

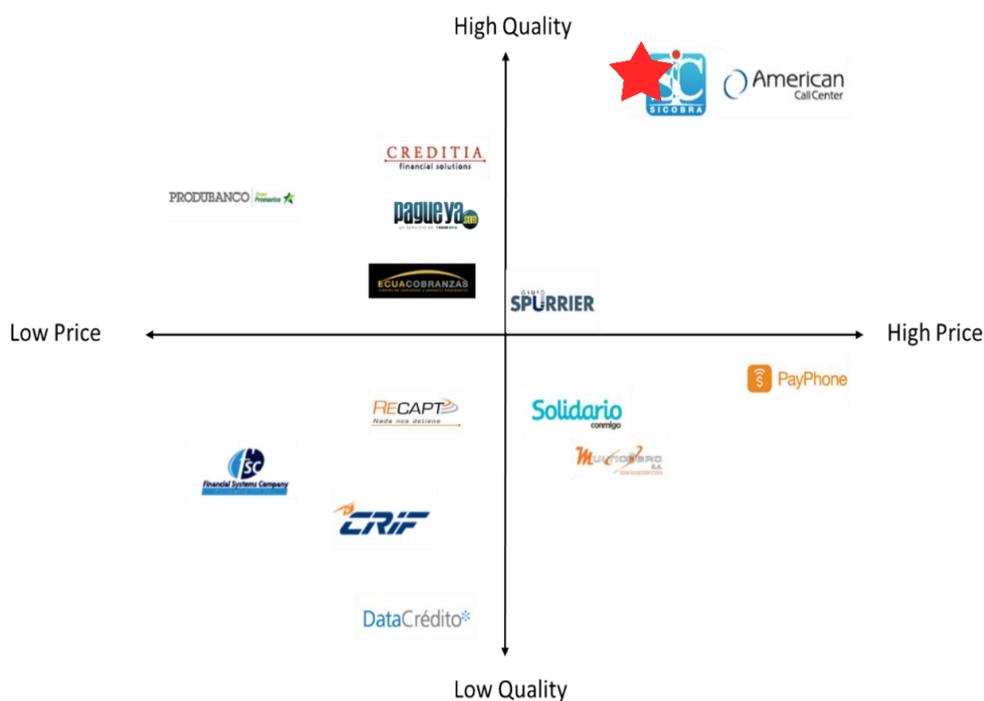
Posicionamiento

A pesar de que la empresa tiene veinte años de operación, no tiene un mapa perceptivo oficial (otorgado por una consultora externa), para el desarrollo de la presente propuesta se ha tomado la percepción de los principales clientes de la compañía como son: Banco solidario, Dinners Club del Ecuador, Banco de Guayaquil e ICESA.

Mapa perceptual

El gráfico denota que la compañía está en el cuadrante enmarcado por las aristas de alta calidad y alto precio. Esta percepción del cliente está vinculada al servicio ofrecido, aunque el precio de los servicios es alto, la firma garantiza al menos el cincuenta por ciento de recuperación de la cartera. La empresa oferta informes en línea con información actualizada del deudor (mismos que se consideran parámetros de calidad para la industria).

Figura 10. Mapa Conceptual empresas call center cobranzas Ecuador



Elaborado por: Andrea Cárdenas y Fernando Cevallos.

Estrategia

En los últimos veinte años, la empresa ha construido una excelente reputación en el sector financiero y comercial. La empresa ha edificado su marca en base a la calidad ofertada y a los resultados de recuperación de cartera, convirtiéndose en el ***líder del mercado***. La firma trabaja con las principales empresas del financiero y comercial del país, con su operación la empresa ha solidificado su marca.

Como líder del mercado, la compañía ***expandirá su mercado*** (Drummond, 2008) con el objetivo de aumentar el actual market share. Con este objetivo la

compañía incluirá otros segmentos de mercado (detallados anteriormente) con el fin de aumentar su cuota de mercado y rentabilidad.

Analizando la relación entre producto, mercado y el riesgo (Ansoff, 1965) con el fin de definir una estrategia de crecimiento, la empresa apunta a mercados existentes para grupos existentes, esta estrategia se denomina *penetración de mercado*. Esta estrategia está alineada con el ciclo de producto de la compañía (Hooley et al, 2012), que actualmente se encuentra en la fase de crecimiento.

El punto de venta central propuesto es el enfoque a medianas empresas del sector financiero y comercial ofreciendo además de la calidad, descuentos y ampliación en los días de pago. La empresa seguirá con la promesa de recuperación de al menos el cincuenta por ciento de la cartera vencida y ofertará reportería en línea con datos actualizados del deudor.

Con el fin de obtener una ventaja competitiva, la empresa deberá mantener su estrategia de *liderazgo en costos* (Porter, 2003). Desarrollando su software operacional interno y automatizando la operación, la empresa ofrece el mismo servicio que la competencia con un menor costo y una trazabilidad digital. Para soportar las estrategias propuestas, la compañía cruzó sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en el análisis situacional.

Matriz de alternativas estratégicas (Koontz, el 2010)

Tabla 20.

Matriz de alternativas estratégicas

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líder del mercado • Apalancamiento financiero • Posicionamiento de marca • Baja rotación de personal • Tecnología actualizada • Certificación de calidad internacional 	<p style="text-align: center;">Debilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio • Dependencia de proveedor gubernamental • Baja innovación • Portafolio de servicios limitados
---	--	---

Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Contratos potenciales con el gobierno • Nuevos mercados • Nuevos servicios • Aumento del endeudamiento en el país 	Estrategias FO <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la cuota de mercado • Penetración del mercado • Mantener estándares de calidad • Retención de clientes 	Estrategias DO <ul style="list-style-type: none"> • Construcción de relaciones con el gobierno. • Diseño de nuevos servicios
---	--	---

Tabla 21. “Continuación”
Matriz de alternativas estratégicas

Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política • Competencia Internacional (Perú y Colombia) • Limitación para aumentar sus precios 	Estrategias FA <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos • Invertir en tecnología con el fin de potenciar el software operativo 	Estrategias DA <ul style="list-style-type: none"> • Benchmark de competidores internacionales
---	---	---

Como resultado del análisis de la matriz de alternativas estratégicas, la estrategia de penetración del mercado fue legitimada así como el incremento de cuota de mercado. También se confirmó la estrategia de mantenimiento de estándares de calidad y retención de clientes. Debido a la competencia internacional, la empresa puede reducir los costos por benchmarking. La compañía debe incluir en su cartera de clientes a entidades gubernamentales, de esta manera construir relaciones con el fin de obtener beneficio mutuo.

Evaluación de las estratégicas seleccionadas

Matriz SAF – Sustainability, Acceptability and Feasibility – (Johnson & Scholes, 1999)

Tabla 22.
Matriz SAF

Idoneidad	La estrategia propuesta aborda las oportunidades clave como: ser proveedor de entidades gubernamentales, la penetración de nuevos segmentos y el incremento de la tasa de endeudamiento ecuatoriano; y amenazas como la inestabilidad política, la competencia internacional e intensa, y un menor poder para aumentar los precios que la compañía se enfrenta.
Aceptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia propuesta satisface la expectativa de las partes interesadas que son el crecimiento de la empresa como líder en el mercado y aumentar la cuota de mercado. • El nivel de riesgo es aceptable debido a que el enfoque de las estrategias se centra en la penetración de otros segmentos sin descuidar a los clientes actuales. La estrategia apunta para incrementar la capacidad de recuperación de cartera, misma que tendrá un impacto positivo la satisfacción general del cliente. • El retorno de la inversión es aceptable porque en la proyección se considera el impacto en las ganancias y los costes de la implicación del aumento de la producción (que son controlados). • La reacción de las partes interesadas será positiva debido a que la proyección financiera apunta al incremento de ganancias.
Factibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia propuesta funcionará en la práctica, puesto que la empresa puede cubrir la demanda del nuevo segmento de mercado sin descuidar la demanda de los clientes actuales. La ganancia del nuevo segmento impactará positivamente la ganancia de la empresa. • La estrategia puede ser financiada por propios fondos de la empresa. La organización no requiere préstamos para la inversión en la adquisición de tecnología o la contratación de personal. La empresa financiará la estrategia sin necesidad de endeudamiento. • Las habilidades requidas en la estrategia puede ser obtenidas con el desarrollo del programa actual de formación continua del personal destinado a aumentar las habilidades y el conocimiento de los empleados.

Tácticas

Marketing Mix

Producto /Servicio

- Incluir el nuevo segmento de mercado en el alcance del sistema de gestión de calidad de la empresa ISO 9001.
- Mejorar el sistema de producción actual de la empresa.
- Mejorar la apariencia del sistema para el usuario final (cliente), user-friendly.
- Promover las ventajas del software operativo en relación con las necesidades de cada cliente.
- Asegurar la recuperación de cartera mínima en un 70%.
- Medir la satisfacción del cliente trimestralmente.

Precio

- Ofertar precios competitivos con relación a la calidad del servicio, garantizando mínimos de recuperación.
- Ofrecer descuentos en relación con el valor de la cartera y el número de deudores.
- Conceder un período de dos meses para el pago de la facturación de los servicios.
- *Estrategia de precios:* penetración.

Lugar

- Abrir dos agencias en la región oriente: Puyo y Macas, y tres agencias en ciudades que tienen la mayor demanda de recuperación de cartera en la región costa y sierra.
- Mantener los canales de ventas: Oficina principal, KAM (MCDonald, 2010) a través del sitio web <http://www.sicobra.com/contactos> y Correo electrónico servicioalcliente@sicobra.com.
- Mantener dieciocho agencias como punto de contacto para cobro de deudas.

Promoción

- Posicionar la marca en el apalancamiento del mercado con la trayectoria de la empresa.
- Mejorar el sitio web para promover los servicios de la empresa y también como medio de comunicación, facturación y gestión de reportes.
- Patrocinar y participar en eventos locales relacionados con la banca y call centers.
- Uso medios sociales como Twitter para comunicar noticias de interés para el segmento bancario.
- Aumentar la intensidad de la promoción a nuevos segmentos en los tres términos estacionales más importantes:
- Día de la madre, Navidad y comienzo de la escuela.

Personal

- Mejorar el programa interno de formación continua que desarrolla y mejorar las competencias de los empleados asegurando la calidad del servicio.
- Mantener un sistema atractivo de bonificación que motive a los empleados e incremente la productividad.
- Diseñar una intranet que sirva como principal fuente de comunicación para los empleados; también usar carteleras publicitarias para resaltar información clave.
- Implementar un sistema de reclutamiento que pueda cubrir una vacante dentro de tres días hábiles.

Proceso

- Mantener los sistemas de Back Office eficientes con el fin de proteger la información todos los días por la noche debido a la exposición de hacking.
- Mejorar el sistema de gestión de procesos que interrelaciona y documenta todos los subprocesos de la empresa.

- Supervisar mensualmente todos los procesos con la administración indicadores con el fin de tome medidas correctivas en caso de cualquier desviación.
- Mejorar el sistema operativo que automatiza la operación y realiza la trazabilidad del servicio de forma automática.

Ambiente Físico

- Otorgar uniformes al personal con el objetivo de fortalecer la firma corporativa.
- Adquirir un nuevo servidor para soportar el aumento de la producción.
- Mantener en buen estado todas las agencias para preservar la imagen corporativa.

Marketing interno

Basado en la rueda de marketing interno (Zeithaml & Bitner, 2003) la empresa realizará las siguientes acciones:

Tabla 23.

Matriz de marketing interno

Contratar a la gente adecuada	<ul style="list-style-type: none"> • Competir en el mercado laboral por recursos productivos. • Contratar a empresas cazadoras de talento para la contratación de jefaturas y mandos altos.
Desarrollar personas para ofrecer calidad en los servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los empleados en habilidades duras y blandas. • Empoderar a los empleados. • Promover un proceso de aprendizaje.
Proporcionar sistemas de apoyo necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Medir la calidad del servicio interno. • Proporcionar la tecnología y el equipo necesarios. • Desarrollar un proceso orientado al servicio.
Conservar a los mejores colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir la retroalimentación de los empleados en el SGC de la compañía. • Tratar a los empleados como clientes. • Medir y recompensar el correcto desempeño laboral.

Administración del cambio

Con el fin de manejar el cambio implícito en el plan estratégico, la compañía realizará las siguientes acciones (modelo de 8 pasos de Kotter, 1996):

Tabla 24.
Modelo 8 pasos de Kotter

Implementar y sostener el cambio	Crear un sentido de urgencia	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las amenazas y explorar las oportunidades (Análisis situacional).
	Formar una coalición	<ul style="list-style-type: none"> Nombrar líderes para la ejecución del plan. Buscar el compromiso en todos los empleados de la empresa. Promover los ejercicios de integración y construcción de equipos.
Enganchar y habilitar el organización	Crear visión para el cambio	<ul style="list-style-type: none"> Determinar los valores que conducirán el cambio; mismos que involucren e impacten a los empleados.
	Comunicar la visión	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar a los líderes.
		<ul style="list-style-type: none"> Tomar acciones correctivas y preventivas. Alinear todos los recursos de la empresa hacia el cambio. Premiar la actuación sobresaliente del personal.
Crear un clima para el cambio	Eliminar obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a los agentes clave del cambio y recompensarlos.
	Construir sobre el cambio	<ul style="list-style-type: none"> Construir sobre el cambio. Definir objetivos a mediano y largo plazo.
	Anclar el cambio en la cultura de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Integrar el cambio con la cultura organizacional. Garantizar la satisfacción de los empleados con respecto al cambio. Comunicar los resultados del cambio.

Liderazgo y gestión

La implementación de las estrategias involucra a todos empleados de la empresa. Los tres elementos esenciales de este proceso corresponden al: cambio estratégico, estructura y cultura formal e informal. Por lo descrito anteriormente, se se considera que el papel del liderazgo es crucial en esta etapa de la dirección estratégica ya que los resultados dependen del el involucramiento de los líderes de la empresa.

La nueva administracion debe encaminar hacia un liderazgo trasformacional. Directores y gerentes deben estar orientados a resultados en lugar del proceso, es importante que se tome la retroalimentación de todos los empleados para toma de decisiones. Durante los últimos cinco años para posicionarse como un mercado líder, la compañía denota que su personal estratégico no sólo saber cómo dirigir la empresa, sino gestionarla correctamente. Los líderes son conscientes de la visión de la empresa y tienen el objetivo claro de dirigir al equipo.

Acciones

Con el fin de implementar las estrategias y tácticas propuestas, la compañía ha desarrollado el siguiente plan de acciones.

Tabla 25.
Plan de acción

WBS	Actividad	Duración	Inicio	Fin	Predecesora	Costo
1	Cobertura geográfica	21.75 meses	Mon 02/10/17	Fri 31/05/19		\$239,500.00
1.1	Analizar la situación económica y el desarrollo de la costa, Sierra y Oriente ecuatoriano.	2 meses	Mon 02/10/17	Fri 24/11/17		\$2,000.00
1.2	Seleccionar las ciudades con mayor demanda de recuperación de cartera.	2 meses	Mon 27/11/17	Fri 19/01/18	2	\$0.00
1.3	Elaborar un presupuesto para la apertura de las cinco agencias.	1 mes	Mon 22/01/18	Fri 16/02/18	3	\$0.00
1.4	Analizar las necesidades sociales, financieras y comerciales de los lugares seleccionados.	1 mes	Mon 19/02/18	Fri 16/03/18	4	\$1,000.00
1.5	Analizar la viabilidad técnica de los lugares seleccionados.	1 mes	Mon 19/03/18	Fri 13/04/18	5	\$1,000.00
1.6	Solicitar la aprobación de la gestión para cerrar los contratos.	0.5 meses	Mon 16/04/18	Fri 27/04/18	6	\$0.00
1.7	Aprobar el contrato.	1 mes	Mon 30/04/18	Fri 25/05/18	7	\$0.00
1.8	Pagar los cotos del primer año	0.5 meses	Mon 28/05/18	Fri 08/06/18	8	\$150,000.00
1.9	Amueblar y equipar las oficinas.	3 meses	Mon 11/06/18	Fri 31/08/18	9	\$20,000.00
1.1	Contratar y capacitar al personal para nuevas agencias.	2 meses	Mon 03/09/18	Fri 26/10/18	10	\$60,000.00
1.11	Designar personal responsable de nuevas agencias.	0.5 meses	Mon 03/09/18	Fri 14/09/18	10	\$0.00
1.12	Realizar pruebas de conexión y producción.	1 mes	Mon 17/09/18	Fri 12/10/18	12	\$500.00
1.13	Promocionar las nuevas agencias.	1 mes	Mon 15/10/18	Fri 09/11/18	13	\$5,000.00
1.14	Apertura las agencias	0.25 meses	Mon 12/11/18	Fri 16/11/18	14	\$0.00
1.15	Monitorear la calidad de las agencias.	6 meses	Mon 19/11/18	Fri 03/05/19	15	\$0.00
1.16	Medir el impacto de la utilidad, producción y cobertura.	1 mes	Mon 06/05/19	Fri 31/05/19	16	\$0.00
2	Penetración en el mercado	31 meses	Wed 01/11/17	Tue 17/03/20		\$49,000.00
2.1	Estudiar y analizar el nuevo comportamiento del segmento.	1 mes	Wed 01/11/17	Tue 28/11/17		\$2,000.00
2.2	Diseño de una campaña especial para el nuevo segmento.	2 meses	Wed 29/11/17	Tue 23/01/18	19	\$5,000.00
2.3	Entrenar el equipo comercial para ventas de acuerdo a las necesidades del nuevo segmento.	2 meses	Wed 24/01/18	Tue 20/03/18	20	\$2,000.00
2.4	Visitar a clientes potenciales.	4 meses	Wed 21/03/18	Tue 10/07/18	21	\$0.00
2.5	Enviar cotizaciones a los clientes potenciales.	2 meses	Wed 11/07/18	Tue 04/09/18	22	\$0.00
2.6	Negociar descuentos de oferta, garantías y dilatando la fecha de pago.	1 mes	Wed 05/09/18	Tue 02/10/18	23	\$0.00
2.7	Integrar al sistema operativo un CRM para los clientes actuales y potenciales clientes.	1 mes	Wed 03/10/18	Tue 30/10/18	24	\$20,000.00
2.8	Realizar un evento con entidades financieras y comerciales, ofreciendo los servicios de la empresa.	1 mes	Wed 31/10/18	Tue 27/11/18	25	\$5,000.00
2.9	Elaborar una memoria corporativa de la empresa y enviarla a los clientes potenciales.	1 mes	Wed 28/11/18	Tue 25/12/18	26	\$3,000.00
2.1	Elaborar material de publicidad para el KAM de futuros clientes (agendas, relojes, botellas de vino).	1 mes	Wed 26/12/18	Tue 22/01/19	27	\$5,000.00
2.11	Mejorar el diseño de la Página Web.	2 meses	Wed 23/01/19	Tue 19/03/19	28	\$1,000.00
2.12	Abrir una cuenta de Twitter para publicar noticias de interés financiero y de riesgo país.	1 mes	Wed 20/03/19	Tue 16/04/19	29	\$0.00
2.13	Elaborar publicaciones en las revistas principales de la economía del país.	4 meses	Wed 17/04/19	Tue 06/08/19	30	\$4,000.00
2.14	Realizar contratos y acuerdos de nivel de servicio con los nuevos clientes	1 mes	Wed 07/08/19	Tue 03/09/19	31	\$2,000.00
2.15	Medir el crecimiento del cliente.	1 mes	Wed 04/09/19	Tue 01/10/19	32	\$0.00
2.16	Medir la satisfacción de los clientes actuales y nuevos.	1 mes	Wed 02/10/19	Tue 29/10/19	33	\$0.00
2.17	Tomar acciones preventivas y correctivas sobre los resultados de satisfacción del cliente.	4 meses	Wed 30/10/19	Tue 18/02/20	34	\$0.00
2.18	Medir el impacto en los Estados financieros.	1 mes	Wed 19/02/20	Tue 17/03/20	35	\$0.00
3	Aumentar el porcentaje de recuperación	28 meses	Fri 01/12/17	Thu 23/01/20		\$100,000.00
3.1	Diseñar de nuevas metas para el equipo de recuperación.	2 meses	Fri 01/12/17	Thu 25/01/18		\$0.00
3.2	Diseñar un modelo matemático que mejore el pago de comisiones.	3 meses	Fri 26/01/18	Thu 19/04/18	38	\$2,000.00
3.3	Realizar de programas de motivación laboral para mejorar la motivación del empleado.	1 mes	Fri 20/04/18	Thu 17/05/18	39	\$4,000.00
3.4	Contratar y capacitar a más personal para el área de producción.	3 meses	Fri 18/05/18	Thu 09/08/18	40	\$30,000.00
3.5	Contratar a especialista en la industria de colección de deuda.	3 meses	Fri 10/08/18	Thu 01/11/18	41	\$50,000.00
3.6	Otorgar la información necesaria a los deudores para recuperar su crédito vencido.	4 meses	Fri 02/11/18	Thu 21/02/19	42	\$0.00
3.7	Implementar un sistema de comunicación entre gerentes y gerentes de cartera.	2 meses	Fri 22/02/19	Thu 18/04/19	43	\$1,000.00
3.8	Fomentar el canal domiciliario (cuando el empleado va al lugar del deudor para cobrar el dinero).	3 meses	Fri 19/04/19	Thu 11/07/19	44	\$5,000.00
3.9	Aumentar la intensidad de los mensajes informativos a los deudores para evitar el retraso de sus pagos.	3 meses	Fri 12/07/19	Thu 03/10/19	45	\$8,000.00
3.1	Incrementar el control de calidad.	3 meses	Fri 12/07/19	Thu 03/10/19	45	\$0.00

Diagrama de Gantt

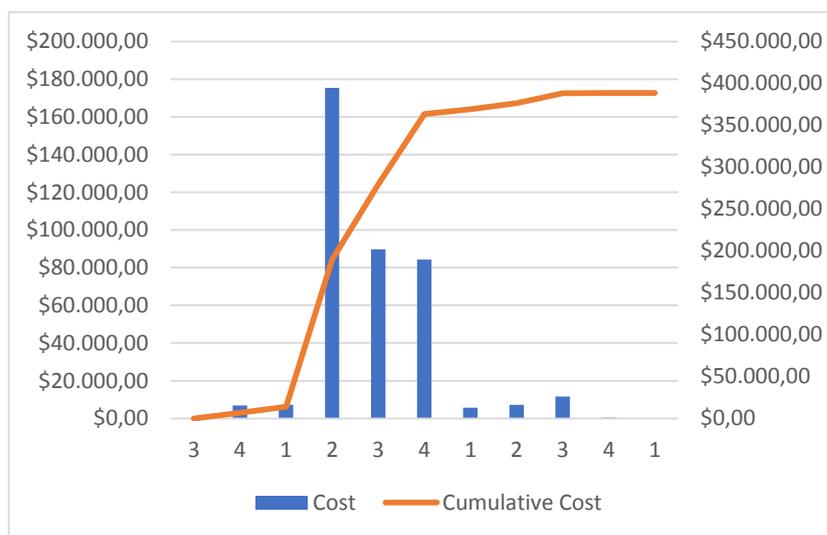
Favor remitirse al documento Microsoft Project adjunto.

Análisis de costos

Una vez desarrollado el plan de acción, la compañía ha analizado los costos individuales de cada trimestre y el comportamiento de los costos acumulados. El gráfico indica que el segundo año requiere una mayor inversión debido a la adquisición de oficinas para el aumento la cobertura geográfica y la contratación de personal operativo y especialistas profesionales de en recuperación de cartera. El nivel de inversión es bajo en otros años.

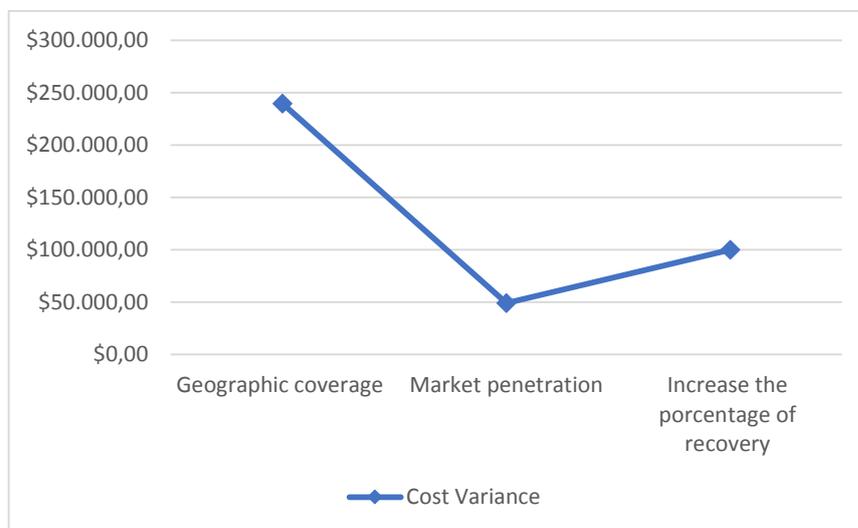
El gráfico indica el aumento costo y costo acumulativo por trimestre.

Figura 11. Flujo de efectivo



Elaborado por: Andrea Cárdenas y Fernando Cevallos

El análisis de la varianza de los costos indica que se requiere una mayor inversión para el incremento de cobertura geográfica, seguida de un incremento en la capacidad de recuperación de cartera (65%). Finalmente, la penetración del mercado tiene un costo más bajo. Se debe realizar énfasis que la financiación será llevada a cabo por la propia empresa.

Figura 12. Sobrecargas de costos-varianza de costo de tarea

Elaborado por: Andrea Cárdenas y Fernando Cevallos

Control

La compañía usará como su principal herramienta de monitoreo y control el cuadro de mando integral (Kaplan & Norton, 1990) que gestiona cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento. Cada trimestre la compañía tendrá reuniones con la alta dirección y jefaturas medias con el fin de identificar desviaciones en el plan y tomar acciones correctivas y preventivas. Estas reuniones serán formales y deben ser documentado

Tabla 26.
Cuadro de mando integral

Mapa estratégico				
		Sub-objetivos	Medición	Meta
Financiero		Incrementar las ganancias	% de margen de utilidad	1.5 por año
		Incrementar los ingresos	% de incremento de ingresos	1 por año
		Reducir los costos	% de costos reducidos	< 20%
		Mantener los gastos fijos	Margen operativo	40%
		Reducir los gastos administrativos	Margen neto	< 30%
Cliente		Incrementar la cuota de mercado	Cuota de mercado %	< 20%
		Incrementar el número de reuniones mensuales	Número de reuniones	< 4 por cliente
		Aumentar la satisfacción del cliente	% Satisfacción del cliente	80%
		Disminuir el número de quejas del cliente	Número de quejas	2 >
		Incrementar el número de clientes	Número de nuevos clientes	40
Proceso Internos		Reducir el tiempo de ciclo de la operación	% Reducción del ciclo de operación	20%
		Incrementar la eficiencia de recuperación de cartera	% de cartera recuperada	mínimo 65 %
		Incrementar en la intensidad de las llamadas	% de la intensidad de la llamada	90%
		Incrementar Brand awarness score	Brand awarness score	mínimo 8
		Incrementar la calidad de las llamadas	% de cumplimiento de control de calidad	mínimo 7.5
Capacidad Operacional		Mejorar tecnologías de información	Desarrollo tecnológico - control de versiones	10 por año
		Incrementar de la satisfacción del trabajo	% la satisfacción del trabajo	80% por dos años
		Incrementar de la formación	Número de entrenamientos otorgado	20 por año
		Contratar mano de obra de talento	% rotación de personal	5% >
		Mejorar el programa de formación de empleados	% efectividad de la capacitación	80%

Tabla 27.*Análisis de la planificación estratégica versus la gestión de riesgo*

Objetivo Estratégico	Riesgo	Resultados	Indicadores de Riesgo	Probabilidad/Consecuencia	Herramientas de manejo	Responsable
Incrementar la rentabilidad en un 30% hasta diciembre de 2022.	Incremento en las regulaciones financieras competentes a call center.	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en el costo de producción • Decremento del margen de utilidad • Incremento del gasto de regulaciones call center 	<ul style="list-style-type: none"> • % margen de utilidad • N. clientes corporativos • % de costo de producción • % de gasto administrativos • \$ monto regulaciones call center 		Incrementar la provisión de regulaciones legales.	Subgerente Financiero
	Incremento en el costo de producción.				Monitorear el monto producción versus los resultados de la recuperación mensualmente.	Gerente de Operaciones
	Pérdida de clientes por la competencia del estado.				Realizar reuniones mensuales con clientes corporativos monitoreando resultados y satisfacción de personal.	Gerente de Operaciones
Incrementar la capacidad de recuperación de cartera al 70% para el año 2020.	Incremento en las regulaciones de protección al consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en el costo de mano de obra • Decremento en la intensidad de cobro • Incremento de la capacidad de endeudamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • % de costo de mano de obra • % de horas extra de producción • % de cartera pasiva otorgada • % de cartera pasiva recuperada 		Incrementar la provisión para horas extra.	Subgerente Financiero
	Nuevas regulaciones de salud y seguridad ocupacional a la industria de call center.				Incrementar las capacitaciones de salud y seguridad industrial.	Gerente de Recursos Humanos

Tabla 28. “Continuación”*Análisis de la planificación estratégica versus la gestión de riesgo*

	Incremento del nivel de endeudamiento de ecuatorianos.	<ul style="list-style-type: none"> • Decremento de la capacidad de cobro 			Realizar mensualmente análisis del comportamiento de endeudamiento y la capacidad de recuperación.	Gerente de Operaciones
Incrementar la cobertura geográfica mediante la apertura de tres agencias para el 2020.	Irrupción en los contratos de arrendamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrecosto • Disminución en la cobertura del servicio • Personal contratado sin asignación de labores 	<ul style="list-style-type: none"> • % Cierre de contratos de arrendamiento • % de hallazgos encontrados en sucursales 		Realizar seguimiento legal del proceso de arrendamiento y asegurar con cláusulas la prevención de ruptura de contrato.	Subgerente Servicios Generales
	Pérdidas por desastres naturales.	<ul style="list-style-type: none"> • Perdas de activos • Ruptura de la trazabilidad del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • % de parámetros incumplidos en sucursales • \$ de pérdida en sucursales 		Asegurar las sucursales contra pérdidas por desastres naturales.	Subgerente Servicios Generales
	Pérdidas por robo o fraude.				Realizar auditorías cada trimestre a las sucursales y monitorear la calidad del servicio remotamente	Jefe de Auditoría y Calidad

3.3. Línea base para la transición ISO 9001:2015

3.3.1. Análisis de los principios de Calidad

Para iniciar la línea base para la transición a la Norma ISO 9001:2015 se procedió a realizar un análisis de los principios de la calidad posterior a la implementación de las mejoras: automatización de la gestión documental, planificación estratégica y cuadro de mando integral. El objeto del siguiente análisis es determinar el estado de la empresa en relación con el estándar ISO 9001:2015. En la siguiente matriz se desglosa el enfoque de procesos de la nueva versión aplicado al SGC. Para determinar el estado actual se tiene un rango del 1 al 5 para determinar la ocurrencia de los principios.

Tabla 29.
Cuestionario análisis de los principios de la calidad.

CUESTIONARIO ANÁLISIS DE LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD				
Empresa: Call Center Estándar: ISO 9001: 20015 Guía para Calificación →		1	Falso, 0% de ocurrencia, no existe práctica, no ha iniciado todavía, nada ha pasado.	
		2	Marginalmente verdad, aproximadamente 25% de ocurrencia, la práctica solo se ve en algunas áreas. Evidencias de implementación disponibles.	
		3	Parcialmente verdad, aproximadamente 50% de ocurrencia, la práctica es comúnmente encontrada, aunque no en la mayoría de las áreas.	
		4	Mayormente verdad, aproximadamente 75% de ocurrencia, la práctica es muy típica y con solo algunas excepciones.	
		5	Verdadero en todo. Próximo en el 100% de ocurrencia. La práctica es desplegada a lo largo de la organización y virtualmente sin excepciones.	
No	ENFOQUE DE PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	EVIDENCIAS / SITUACIONES		OBSERVACIÓN
¿Los procesos del sistema de gestión son empleados en forma efectiva:				
1	¿Definiendo los procesos necesarios para el logro de los resultados previstos de acuerdo con la política de calidad y la dirección estratégica de la organización misma?	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección estratégica de la organización. • Política y objetivos de la calidad. • Especificación de los procesos (caracterización). 	5	La política de calidad es difundida a todo el personal de la empresa. Debido a al desarrollo de una propuesta de mejora, la organización cuenta con una planificación estratégica formal la cual cuenta con seguimiento y monitoreo; dicha planificación está ligada con los objetivos de calidad.

Tabla 30. “Continuación”***Cuestionario análisis de los principios de la calidad.***

2	¿Identificando, entendiendo y administrando los procesos interdependientes e involucrados en el sistema de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> • Especificación de los procesos (caracterización). • Diagramas de los procesos. • Mapa de secuencia e interacciones de procesos. 	4	La empresa cuenta con diagramas de procesos, no se evidenció las fichas de caracterización de los procesos de soporte. El mapa de procesos evidencia interrelación entre los mismos.
3	¿Identificando, entendiendo y administrando los efectos en las restricciones y capacidades de los recursos, tomando en cuenta interdependencias de procesos?	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de tortuga de los procesos. • información documentada de los procesos. • Evaluaciones de las capacidades de los procesos. • Análisis de riesgos y oportunidades en los procesos. 	5	La empresa tiene un proceso de control de información documentada que lo asumió como requisito interno de la compañía. Debido a la automatización de la gestión documental se evidenció el cumplimiento adecuada administración de la información documentada de la compañía. El 20% de los registros se gestiona de manera manual a través de carpetas con semaforización.
4	¿Estructurando e integrando la administración de los procesos y recursos para el logro de los objetivos globales de la organización en forma eficaz y eficiente?	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos del proceso. • Procedimientos de trabajo. • Métodos de trabajo. • Documentos y registros. 	5	Todos los procesos cuentan con un objetivo. La empresa cuenta con instructivos y manuales de usuarios para todos los procesos. El 80% de la gestión de información documentada de la empresa es automatizado.
5	¿El uso óptimo de procesos específicos en beneficio del sistema completo?	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación y análisis de indicadores. • Seguimiento y mediciones en el proceso. • Evaluación y mejora del proceso. • Planes implementados para tratar los riesgos y 	4	La empresa contaba con una matriz de indicadores la cual se evidenció que no aportaba información para la administración del sistema de gestión de calidad. Posterior a la implementación del cuadro de mando integral, la empresa cuenta con indicadores relevantes para la toma de decisiones de la empresa. La

Tabla 31. “Continuación”**Cuestionario análisis de los principios de la calidad.**

		<p>oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apego a los procedimientos y métodos. 		<p>empresa está desarrollando un plan de riesgos el cual resumirá el análisis de riesgos por subproceso.</p>
6	<p>¿Entendiendo los roles, autoridades y responsabilidades necesarios para el logro del éxito global a la vez que se evitan barreras en las interfases de los procesos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descripciones y perfiles de puestos. • Organigrama de la organización y por puestos. • Listado de puestos autorizados. • Listado de partes interesadas relevantes. 	5	<p>La empresa cuenta con perfil de cargos y manuales de funciones. Cuenta con un organigrama. Se evidencia que el departamento de auditoría y calidad está vinculado.</p>
7	<p>¿El mejoramiento continuo del sistema de gestión a través de apropiadas acciones de seguimiento, mediciones y evaluaciones, evitando mejoramientos en un área que pudieran causar deterioro en otra?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evidencias del seguimiento, medición, análisis y evaluación. • Evidencias de la auditoría interna. • Evidencias de la revisión por la dirección. • Gestión de las no conformidades y acción correctivas. 	5	<p>La empresa cuenta con auditorías internas previas y una revisión por la dirección. Se evidencia falta de conocimiento de tales eventos por parte del gerente general. La compañía cuenta con una matriz de seguimiento de no conformidades. Los informes de auditoría y la gestión de no conformidades serán automatizada en el sistema de gestión documental.</p>
8	<p>¿Colaboración de todas las partes interesadas relevantes para el mejoramiento continuo e incremento en los beneficios generados por el sistema?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de partes interesadas de la organización. • Priorización de influencia de las partes interesadas relevantes. 	5	<p>Debido al desarrollo del plan estratégico, la empresa cuenta con un análisis externo formal en el cual se toman en cuenta las partes interesadas de la organización.</p>
<p>¿Los procesos son empleados en forma efectiva:</p>				

Tabla 32. “Continuación”
Cuestionario análisis de los principios de la calidad.

9	¿Definiendo las actividades necesarias para el logro de los Objetivos deseados dentro de cualquier proceso?	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos documentados de actividades. • Métodos o instrucciones de actividades. • Personal con competencias y formación. 	4	La empresa mide la eficiencia de la capacitación del personal.
10	Reconociendo y administrando las actividades interrelacionadas e interdependientes, los recursos, las entradas y salidas/resultados de los procesos, los riesgos y oportunidades?	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos documentados de actividades. • métodos o instrucciones de actividades. • registros y evidencias de las actividades interrelacionadas e interdependientes. 	4	Se evidenció la trazabilidad de los procesos operacionales.
11	¿Estableciendo claras responsabilidades a los empleados en la administración de las actividades clave?	<ul style="list-style-type: none"> • Descripciones y perfiles de puestos. • Organigrama del proceso. • Evidencia del conocimiento y aplicación de las responsabilidades por el trabajador. • Evaluaciones de las competencias y acciones formativas para la mejora. 	4	La empresa cuenta con manual de funciones los cuales soportan las entrevistas con el personal.
12	¿Entendiendo las capacidades de las actividades o procesos clave a través de seguimiento, mediciones y análisis?	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores del proceso y su análisis. • Estudios de capacidad. 	3	La empresa cuenta con un cuadro de mando integral, no cuenta con estudios de capacidad.

Tabla 33. “Continuación”***Cuestionario análisis de los principios de la calidad.***

13	¿Identificando las actividades y sus interfases clave dentro de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> • Diagramas de flujo de las actividades. • Información documentada de los procesos. 	4	La organización cuenta con mapa de procesos y un procedimiento interno de información documentada interno.
14	¿Enfocándose en factores relevantes (ej., empleados, máquinas, métodos, materiales, medio ambiente) que mejoren las actividades/procesos clave?	<ul style="list-style-type: none"> • Diagramas de flujo de las actividades. • Análisis de valor agregado de las actividades. • Indicadores y su análisis. 	2	La empresa no cuenta con un análisis de valor agregado a las actividades.
15	¿Evaluando/priorizando riesgos y oportunidades, consecuencias e impactos, de actividades/procesos sobre clientes, proveedores y otras partes interesadas?	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los riesgos y las oportunidades. • Evaluación y priorización de los R&O en los procesos. • Desarrollo de planes para tratar los riesgos y oportunidades. 	2	La empresa está iniciando un análisis de riesgos por cada subproceso con el fin de identificar los riesgos y oportunidades. No cuenta con desarrollo de planes para tratar dichas incidencias.
ENFOQUE DE PROCESOS - NIVEL DE APLICACIÓN →			4	

Como resultado se puede evidenciar que la empresa está alineada en un 75% con los principios de calidad de la Norma ISO 9001:2015. Como conclusión la empresa debe fortalecer su análisis de riesgos no solo en los subprocesos sino en todas las aristas del Sistema de Gestión de Calidad, tales como recursos, operaciones, liderazgo y mejora continua.

La implementación del sistema de gestión documental digital automatizado, la planificación estratégica y el cuadro de mando integral tiene un impacto positivo en la transición a la nueva norma debido a que cubre ciertos requisitos del nuevo estándar como es la identificación de riesgos y mitigación de los mismos.

3.3.2. Evaluación de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015

Una vez implementada las mejoras al Sistema de Gestión de Calidad (SGC) – sistema de gestión documental automatizado, planificación estratégica y cuadro de mando integral – se procede a realizar una evaluación de todo el SGC en base a la Norma ISO 9001:2015. Cabe recalcar que no se puede considerar una auditoría formal al SGC debido a que la empresa se encuentra aún bajo estándar ISO 9001:2008, más se procede a usar como herramienta de análisis una lista de verificación con base a los nuevos requisitos. La revisión se realizó a principios de diciembre 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.

Tabla 35

Check list de evaluación de los requisitos en base a la Norma ISO 9001:2015

CHECK LIST DE EVALUACIÓN DE LOS REQUISITOS EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015						
PUNTOS ISO 9001:2015	PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	ESTADO			OBSERVACIONES
			Pendiente	En proceso	Terminado	
4. ENTORNO/CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN						
4.1.	¿La organización analiza de manera periódica su entorno, en los aspectos que le puedan influir?	Documentación técnica del sector, normativa, información adaptada y análisis a través de un análisis DOFA.			x	La empresa realizó una planificación estratégica partiendo de la política de calidad y los objetivos de la compañía. Las mismas fueron vinculadas con estrategias corporativas. Se realizó un plan de acción para monitorear las actividades, a cada actividad se le asignó un responsable.
4.2.	¿Se han analizado y definido cuáles son las “partes interesadas” de la organización?	Registro de partes interesadas / Documentos de segmentación de clientes y definición de partes interesadas.			x	Se realizó un análisis de todas las partes interesadas en el análisis situacional de la compañía. Se utilizó la metodología de las 5 fuerzas de Porter.

Tabla 36. “Continuación”*Check list de evaluación de los requisitos en base a la Norma ISO 9001:2015*

4.2.	¿La organización identifica, analiza y actualiza información sobre las necesidades y expectativas de sus clientes, proveedores, empleados y otras partes interesadas?	Encuestas internas y externas. Cuestionario análisis de necesidades y expectativas de partes interesadas.			x	La empresa realiza encuestas de satisfacción a los clientes corporativos y a los deudores para monitorear la satisfacción del cliente y el servicio de la empresa. En cuanto a los shareholders, la empresa mantiene reuniones trimestrales para analizar y cubrir las expectativas de los dueños de la empresa.
4.1.	¿La organización cuenta con una dirección estratégica, derivada de la información clave interna y externa?	Plan estratégico con objetivos y acciones definidas a cumplir en un plazo determinado.			x	Se ha diseñado un plan estratégico para la compañía con el fin de alcanzar los objetivos. Este plan tiene un alcance de tres años.
4.3.	¿La organización ha establecido el alcance del sistema?	Listado de procesos, servicios y productos incluidos en el sistema de gestión de calidad (y justificación de lo que no es aplicable de la norma).			x	La empresa ha establecido el alcance del SGC en el Manual de Calidad (requisito ahora interno de la compañía). Los procesos se han plasmado en el mapa de procesos de la empresa, mismo que interrelaciona a los macro procesos de la compañía.

Tabla 37. “Continuación”

Check list de evaluación de los requisitos en base a la Norma ISO 9001:2015

4.4.	¿Para cada proceso identificado dentro del alcance del SGC ¿existe un procedimiento que especifique el proceso?	Procedimientos por procesos, con información sobre cómo se gestiona los procesos de la organización: Plan de calidad, políticas, objetivos, mapa de procesos, procedimientos, métodos, organigramas, responsabilidades, riesgos y oportunidades, entre otros.		x		La empresa cuenta con mapa de procesos, procedimientos para todos los subprocesos. Cada subproceso cuenta además de instructivos de trabajo y manuales de usuario. Se evidenció un organigrama de la compañía el cual limita las responsabilidades de los cargos. La empresa ha iniciado a realizar un análisis de riesgos para cada subproceso.
4.4.	¿Se han definido los procesos y la documentación necesarios para asegurar la calidad de los productos y servicios?	Plan de calidad del proceso: Objetivos, mapa de proceso, especificación del proceso, interacciones del proceso.			x	El SGC define los macroprocesos en el mapa de procesos, en el inventario de procesos se estipula todos los macroprocesos, procesos y subprocesos de la compañía. Se ha evidenciado la interrelación de los subprocesos a través de los diagramas de flujo.
4.4.	¿Se han establecido las responsabilidades y autoridades para el personal que labora	Organigrama del proceso, relación de puestos de trabajo (RPT), descripción de puestos, perfiles de			x	La empresa ha establecido las responsabilidades y autoridades para el personal a través de perfiles de cargo y organigrama funcional.

Tabla 38. “Continuación”*Check list de evaluación de los requisitos en base a la Norma ISO 9001:2015*

	en los procesos?	puestos.				
4.4.	¿Existen objetivos para asegurar la eficacia y mejora de los procesos?	Listados de objetivos vinculados a procesos.			x	La compañía ha estipulado objetivos de calidad vinculados con tanto con los procesos operacionales como los de soporte.
4.4.	¿Se ha analizado cuál es la información del sistema de gestión de la calidad que es necesario documentar?	Listado de información documentada de los procesos del SGC.			x	La empresa ha establecido el procedimiento de control de información documentada como requerimiento interno. Este procedimiento establece los lineamientos y gestión de la información documentada de la empresa. A demás
4.4.	¿Existe una partida presupuestaria específica suficiente para gestionar de manera eficaz el sistema de gestión y el cumplimiento de los objetivos de los procesos?	Presupuesto anual (por partidas)			x	Se evidenció que la empresa cuenta con un presupuesto anual el cual cubre los recursos necesarios para gestionar el SGC.
5. LIDERAZGO						

Tabla 39. “Continuación”**Check list de evaluación de los requisitos en base a la Norma ISO 9001:2015**

5.1.1.	¿La dirección revisa el cumplimiento de los objetivos para el desarrollo de la dirección estratégica en función de las necesidades detectadas?	Política y objetivos del SGC en relación con la Dirección estratégica de la organización.			x	La empresa ha establecido la política de calidad la cual está vinculada a los objetivos. Se ha elaborado un plan estratégico con el fin de alcanzar dichos objetivos.
5.1.2.	¿El equipo directivo asegura el enfoque al cliente de la organización, sus procesos, productos y servicios?	Encuestas / entrevistas a clientes, acciones derivadas de las interacciones con el cliente, recopilación de sugerencias y quejas e identificación de riesgos y oportunidades.		x		La empresa ha estipulado encuestas de satisfacción para los clientes corporativos y los involucrados en la gestión de cobro (deudores) para monitorear la satisfacción del cliente y la gestión operacional. Las quejas se procesan como no conformidades. Para la identificación de oportunidades la empresa realizo un análisis situacional como input de la planificación estratégica. La compañía está implementando análisis de riesgos por cada subproceso.
5.1.2.	¿El equipo directivo identifica de manera sistemática cuál es la normativa legal y reglamentara que aplica a los procesos, productos	Normativa aplicable: a la operación de los procesos; la seguridad y presentación requerida de las características y funciones de los productos y servicios			x	La empresa ha identificado todos los requisitos del marco legal aplicable del Ecuador, el cumplimiento de los mismos se los realiza de manera mensual por medio de una lista de verificación.

Tabla 40. “Continuación”**Check list de evaluación de los requisitos en base a la Norma ISO 9001:2015**

	y servicios de la organización?	para el consumidor.				
5.1.2.	¿El equipo directivo asegura el cumplimiento legal y reglamentario aplicable a la organización?	Normativa aplicable e informes de análisis y planes de adaptación.			X	
5.2.1. 5.2.2.	¿El equipo directivo ha definido, actualiza y comunica la Política de Calidad y asegura que ésta es accesible?	Política de Calidad de la Organización, documentada y comunicada.			x	La empresa tiene establecida la Política de Calidad la misma que se evidenció que ha sido documentada y comunicada a todo el personal. En el sistema de gestión documental también se ha colocado la Política de Calidad para asegurar el control de versiones.
5.3.	¿El equipo directivo revisa periódicamente el SGC?	Acta de reunión y proceso de revisión del sistema.			x	La organización ha estipulado que cada año se debe revisar el sistema de gestión de calidad, con el fin de considerar los factores externos que lo soportan. Se evidencia en el cronograma de revisión por la dirección las fechas establecidas.

Tabla 41. “Continuación”*Check list de evaluación de los requisitos en base a la Norma ISO 9001:2015*

5.3.	¿El equipo directivo ha establecido cómo conocer las necesidades de los clientes?	Proceso definido para conocer el nivel de satisfacción de clientes.			x	La organización ha estipulado como herramienta, para medir la satisfacción del cliente, encuestas de calidad las cuales son conducidas de manera personal por un representante del Departamento de Calidad. Este proceso es personalizado debido a que la empresa cuenta con quince clientes corporativos.
5.3.	¿Se han definido y actualizado los roles, responsabilidades y autoridades del personal?	Organigramas por procesos, descripciones y perfiles de los puestos de trabajo y otros.			x	La empresa ha determinado como herramienta para definir los roles, responsabilidades y autoridades del personal al organigrama. Además, cuenta con un manual de funciones y perfiles de cargo.
6. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD						
6.1.1.	¿El sistema de gestión implantado incluye el análisis de riesgos y oportunidades por la actividad de la organización?	Aplicación de la técnica “análisis de riesgos y oportunidades”. Registro de riesgos y oportunidades.			x	La empresa ha iniciado a realizar un análisis de riesgos y oportunidades por cada subproceso. A nivel general se realizó un análisis situacional minucioso que cubra los riesgos y oportunidades macro de la compañía.
6.1.2.	¿Existe un plan de tratamiento de riesgos y oportunidades por la	Plan de acciones (riesgos y oportunidades).			x	La compañía ha establecido una matriz de plan de acciones que centralizara la información relevante del análisis de riesgos y oportunidades de todos los subprocesos.

Tabla 42. “Continuación”**Check list de evaluación de los requisitos en base a la Norma ISO 9001:2015**

	actividad de la organización?					
6.2.1.	¿Se han definido y documentado los objetivos de calidad?	Documento o registro de seguimiento de objetivos. Acta de dirección con establecimiento de objetivos.			x	La empresa ha establecido un documento formal en el cual están estipulados los objetivos. Así mismo los objetivos se han publicado en el sistema de gestión documental.
6.2.2.	¿Se ha definido un plan de mejora enfocado al cumplimiento de objetivos?	Plan de mejora.			x	La compañía ha desarrollado una planificación estratégica formal bajo la metodología SOSTAC.
6.3.	¿Se actualiza el sistema de gestión de manera sistemática en función de las necesidades detectadas?	Plan de cambios periódico (incluidas consecuencias). Registro de cambios del sistema. Reasignaciones de roles, responsabilidades y autoridades (RPT).			x	La empresa ha establecido un cronograma para la revisión periódica de potenciales cambios en el SGC. En esta revisión participan los rangos medios altos de la compañía.
7. SOPORTE						
7.1.1.	¿La organización ha determinado y proporciona los	Presupuesto anual (conceptos).			x	La empresa cuenta con un presupuesto anual el cual cubre los recursos necesarios para la administración del SGC.

Tabla 43. “Continuación”**Check list de evaluación de los requisitos en base a la Norma ISO 9001:2015**

	recursos necesarios para gestionar el sistema?					
7.1.2.	¿La organización cuenta con el personal suficiente y capaz para cumplir con las necesidades de los clientes y los requisitos legales aplicables?	Comparativas funciones necesarias/perfiles existentes.			x	La empresa evidencia la competencia del personal a través del cumplimiento de los perfiles de cargo existentes, la brecha identificada se cierra mediante un plan de capacitación.
7.1.3.	¿La organización cuenta con las infraestructuras y equipos necesarios para lograr la conformidad de sus productos y servicios?	Registro de instalaciones, maquinaria y equipos necesarios/existentes.			x	La empresa cuenta con planes de mantenimiento de infraestructura física, tecnológica y vehículos. Las actividades de los planes tienen registros de sustento.
7.1.4.	¿Se analiza y mantiene el entorno ambiental para el buen funcionamiento de los procesos,	Análisis de no conformidades. Evaluación de riesgos laborales. Análisis de quejas y sugerencias. Instrucción de uso de			x	La empresa cuenta con un procedimiento formal de gestión de no conformidades las cuales procesa los riesgos identificados, quejas de los clientes y hallazgos mayores de las auditorías.

Tabla 44. “Continuación”*Check list de evaluación de los requisitos en base a la Norma ISO 9001:2015*

	productos y servicios?	equipos para controlar el medio ambiente.				
7.1.5.	¿Se utilizan sistemas de medición adecuados y éstos se mantienen para asegurar su fiabilidad?	Registro de mantenimiento de equipos de medición.			x	Debido a que el núcleo de la empresa es servicios financieros, la empresa cuenta con registros de cambios en el desarrollo y calibración del software, asegurando de esta manera la continuidad del negocio.
7.1.5.	En caso de no existir normativa ¿Se ha identificado un sistema de calibración o verificación adecuado?	Documento base de calibración y verificación de calidad utilizados.			x	
7.1.6.	¿Existe un plan de formación del personal, adaptado a las necesidades actuales y futuras de los procesos, productos y servicios de la organización?	Plan de formación. Análisis de necesidades de formación.			x	La empresa cuenta con un plan de capacitación el cual cubre las brechas entre los perfiles de cargo y la competencia real del personal.

Tabla 45. “Continuación”**Check list de evaluación de los requisitos en base a la Norma ISO 9001:2015**

7.2.	¿Se realiza una evaluación y seguimiento del desempeño de las personas?	Relación de puestos de trabajo. Descripciones y perfiles de puestos. Sistema de identificación y seguimiento de las competencias del personal.			x	Posterior a la capacitación otorgada, la empresa evalúa la eficacia de la capacitación. Además, cada seis meses se realiza evaluación del desempeño del personal.
7.3.	¿El personal es consciente de la política de calidad, los objetivos, los beneficios del SGC y la mejora?	Participación en equipos de mejora y en actividades formativas.			x	Mediante la intranet la empresa recuerda la política de calidad, objetivos y actualizaciones del SGC.
7.4.	¿Se han definido cuáles son las comunicaciones internas y externas relevantes para el sistema de gestión de calidad?	Plan de comunicación, interna y externa, por ejemplo.			x	La empresa cuenta con medios como el intranet, mails, WhatsApp, carteleras.
7.5.1.	¿Se ha documentado la información necesaria del SGC de calidad para	Sistema de gestión con actividades, procesos, productos, servicios, mapa de procesos e			x	La empresa ha establecido como procedimiento interno el control de documentos y registros, el cual es soportado por una intranet que automatiza la aprobación, distribución y control de la

Tabla 46. “Continuación”*Check list de evaluación de los requisitos en base a la Norma ISO 9001:2015*

	asegurar su efectividad?	información sobre la competencia del personal.				documentación.
7.5.2.	¿Se actualiza y controla de manera eficaz la información documentada del SGC y se asegura su accesibilidad?	Registro de documentos del SGC.			X	
7.5.3.	¿Se actualiza y controla de manera eficaz la información externa necesaria a nivel estratégico y operativo?	Datos e información relevantes del entorno (mercado, tecnología o normativa aplicable).			X	
8. OPERACIÓN						
8.1.	¿Existe una planificación, ejecución y control de los procesos del SGC?	Documentos de seguimiento de procesos. Mapa de procesos.			X	La empresa cuenta con una planificación formal operacional. Al mapa de procesos indica el flujo de subprocesos.

Tabla 47. “Continuación”*Check list de evaluación de los requisitos en base a la Norma ISO 9001:2015*

8.2.1. 8.2.2.	¿Existe un proceso de comunicación con el cliente para definir los requisitos de los productos y servicios?	Proceso definido y registro de consultas, contratos, pedidos, percepción y otras informaciones del cliente.			x	Se evidencio que la empresa cuenta con contratos formales con todos los clientes en los cuales se estipulan los requerimientos del servicio.
8.2.3.	¿Se adaptan los productos y servicios prestados a las exigencias y cambios de los clientes y/o partes interesadas?	Sistema de revisión de eficacia de productos y servicios actualizada (pedidos, contratos, planos o documentos con requisitos explícitos de cliente y cambios). Encuestas a clientes. Devoluciones. Quejas y reclamaciones.			x	La empresa cuenta con una encuesta de calidad formal para todos sus clientes corporativos la cual se realiza de manera personalizada en una entrevista con un integrante del departamento de Calidad. Esta encuesta está basada en los parámetros establecidos en el contrato.
8.2.3.	¿Se adaptan los productos y servicios prestados a los requisitos legales y reglamentarios?	Listado de productos y servicios con requisitos legales. Normativa aplicable actualizada. Actas de inspección o certificación. Licencia de actividad.			x	La organización ha elaborado un check list de marco legal aplicable el cual es monitoreado mensualmente por el departamento de Servicios Generales.

Tabla 48. “Continuación”

Check list de evaluación de los requisitos en base a la Norma ISO 9001:2015

8.2.4.	¿Se comunican los cambios que afectan a productos y servicios al personal correspondiente?	Comunicados internos, sobre cambios de requisitos de revisión, de cliente o de normativa aplicable.			x	Todos los cambios relacionados con los servicios se realizar por medio del sistema, de esta manera se asegura la trazabilidad de cambios.
8.3.1.	¿La organización cuenta con un proceso definido de diseño y desarrollo?	Proceso de diseño y desarrollo implementado.				<p>Exclusiones realizadas</p> <p>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:</p>
8.3.2.	¿El proceso de diseño y desarrollo incluye su planificación, verificación y validación?	Cumplimiento de requisitos de D+D. RPT y funciones del personal implicado en el D+D.				<p>• Diseño y Desarrollo. No aplica debido a que la empresa no realiza diseño o desarrollo del servicio por cuanto para nuestra operación se utiliza técnicas ya existentes y el requisito</p>
8.3.3.	¿Se tienen en cuenta los requisitos aplicables, de cliente y legales en el diseño y desarrollo de los productos y servicios?	Análisis funcional y legal de productos y servicios.				<p>Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.</p> <p>Esta exclusión 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.</p>

Tabla 49. “Continuación”*Check list de evaluación de los requisitos en base a la Norma ISO 9001:2015*

8.3.4.	¿Se controla el proceso de diseño y desarrollo para que cumpla con lo planificado?	El control del proceso incluye la verificación y la validación, por ejemplo, incluido en la hoja de especificación de calidad de producto y servicio.				
8.3.5.	¿Los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos y con el suministro de productos y servicios?	Relación del resultado final del diseño y desarrollo, por ejemplo, en fichas de productos y servicios				
8.3.6.	¿Se controlan los cambios en requisitos de diseño y desarrollo de productos y servicios, incluso mientras se producen/prestan?	Relación de los cambios en E/S de diseño y desarrollo.				
8.4.1.	¿Se realiza una evaluación, seguimiento y	Evidencia de resultados de evaluación y reevaluación de			x	La empresa cuenta con una evaluación de proveedores, cada dos años se reevalúa al proveedor. El proceso es automatizado y forma

Tabla 50. “Continuación”**Check list de evaluación de los requisitos en base a la Norma ISO 9001:2015**

	reevaluación de proveedores?	proveedores.				parte del control de información documentada automatizado.
8.4.2.	¿Se garantiza mediante controles que los proveedores cumplen con los requisitos aplicables y legales?	Actividades de verificación de entrega de productos y prestación de servicios por parte de proveedores.			x	La verificación de entrega de productos o servicios se realiza por medio de la firma de aceptación en la factura del proveedor.
8.4.3.	¿La organización comunica a los proveedores los requisitos aplicables?	La información en cualquier medio puede ser: competencia del personal, actividades de control, etc.			x	La organización comunica por medio de la orden de compra los requisitos aplicables en la adquisición de un producto o servicio.
8.5.1.	¿La organización ha identificado e implantado el sistema de control de producción o prestación de servicios?	Planes de calidad, actividades a realizar de control y resultados a alcanzar.			x	La empresa ha definido un proceso de control y monitoreo operacional el cual verifica la realización del servicio en los cinco canales de recuperación de cartera.
8.5.2.	¿En caso de ser necesario, la organización identifica y controla	Evidencias del control de la identificación de las salidas de proceso (trazabilidad) cuando			x	Debido a la implementación de un sistema documental sistematizado, el 80% de la trazabilidad de la documentación on line. Para el 20% restante se realiza mediante la administración

Tabla 51. “Continuación”*Check list de evaluación de los requisitos en base a la Norma ISO 9001:2015*

	las salidas de procesos internos y externos?	sea requisito.				de carpetas físicas, color verde para documentos vigentes y amarillo para documentación obsoleta.
8.5.3.	¿La organización cuida y protege los bienes de clientes y proveedores?	Identificar los bienes del cliente.			x	La empresa cuenta con un subproceso de administración de bienes de la compañía la cual identifica los activos de la empresa a nivel nacional.
8.5.4.	¿La organización asegura la conformidad de productos y servicios durante su producción y prestación, según los requisitos?	Puede hacerse un control de conformidad en manipulación, almacenamiento, identificación, envasado, transmisión y transporte.			x	A más del departamento de Calidad, la producción es controlada por los jefes de cartera del departamento de Operaciones. Todos los reportes cuentan con control de calidad por parte del departamento de Inteligencia de Negocio.
8.5.5.	¿En caso de ser necesario, la organización identifica y cumple con los requisitos posteriores a la entrega de productos y prestación de los servicios?	Pueden incluirse en la hoja de especificación de producto o servicio, los requisitos posteriores a la entrega.			x	Los requisitos posteriores a la entrega se encuentran ingresados en el sistema operacional de la compañía. Debido a que el proceso de recuperación de cartera es cíclico y continuo se mantienen los mismos parámetros.

Tabla 52. “Continuación”**Check list de evaluación de los requisitos en base a la Norma ISO 9001:2015**

8.5.6.	¿La organización revisa y controla los cambios no planificados para asegurar la conformidad de productos y servicios?	Evidencias de los resultados de la revisión de los cambios y quién los autoriza.			x	Todos los cambios relacionados con el servicio de recuperación de cartera deben ser autorizados por el Gerente de Operaciones o en su caso el Gerente General.
8.6.	¿La organización ha implementado las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios?	Evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.			x	La conformidad con respecto a los criterios de aceptación se ha evidenciado con la competencia del personal, calibración del sistema operacional, planes de mantenimiento y gestión de planes de mejora.
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
9.1.1.	¿La organización hace seguimiento, medición, análisis y evaluación del sistema de gestión?	Evidencias de resultados de actividades de seguimiento y medición sobre procesos, productos y servicios.			x	La empresa ha integrado un cuadro de mando integral vinculado a la gestión de procesos de la compañía y al plan estratégico.

Tabla 53. “Continuación”**Check list de evaluación de los requisitos en base a la Norma ISO 9001:2015**

9.1.2.	¿Se obtiene el grado de satisfacción de los clientes respecto la organización, productos y servicios?	Pueden utilizarse encuestas, análisis de cuota de mercado, recomendaciones o informes de distribuidores.			x	La empresa realiza un informe de satisfacción de los clientes corporativos en el cual resume el análisis de las encuestas de calidad.
9.1.3.	¿La organización analiza y evalúa la información clave?	Pueden analizar y evaluar los resultados del control de procesos (desempeño), satisfacción de clientes y evaluación de proveedores.			x	La compañía evalúa a los subprocesos a través de un cuadro de indicadores, la satisfacción del cliente al igual que la evaluación de proveedores son indicadores directos del cuadro de mando integra.
9.2.1.	¿La organización realiza auditorías internas a intervalos planificados	Deben informar si el SGC cumple con requisitos ISO 9001 y los requisitos propios de la organización.		x		La compañía cumple con los requisitos ISO 9001 y los requisitos internos. El análisis de riesgos y oportunidades de cada proceso se encuentra en proceso.
9.2.2.	¿La organización planifica, establece, implementa y mantiene un programa de auditorías?	Programa e informe de resultados de auditorías.			x	El departamento de Auditoría cuenta con un programa de auditorías que abarca la casa matriz y sucursales. Posterior a cada auditoría se emite un informe dirigido al responsable del área y proceso. Cada mes se elabora un informe de auditoría dirigido a la rama gerencial.

Tabla 54. “Continuación”*Check list de evaluación de los requisitos en base a la Norma ISO 9001:2015*

9.3.1.	¿La dirección revisa el SGC para asegurar su eficacia?	Pueden analizar información sobre: revisiones previas, cambios externos e internos, seguimiento de indicadores, no conformidades y acciones correctivas, auditorías, satisfacción de clientes, evaluación de proveedores, eficacia de los recursos, desarrollo de procesos, productos y servicios y nuevas oportunidades.			x	La dirección de la compañía revisa el SGC a través de revisiones previas, cambios internos y externos detectados en la planificación estratégica, comportamiento del cuadro de mando integral, gestión de no conformidades, satisfacción de clientes, evaluación de proveedores.
9.3.2.	¿La dirección toma decisiones y acciones en base a los resultados de la revisión del SGC?	Plan de acciones en base a la revisión del sistema.			x	Posterior a cada revisión del SGC se establece un plan de acción que tiene asignado un responsable, actividades y fechas límites de cumplimiento.
10. MEJORA						
10.1.	¿La organización cumple requisitos de cliente, mejora su satisfacción y los	La mejora afecta a procesos, productos y servicios y evoluciona positivamente en el			x	Durante los dos últimos años la satisfacción del cliente corporativo ha aumentado un 8% debido a la mejora continua de la organización.

Tabla 55. “Continuación”**Check list de evaluación de los requisitos en base a la Norma ISO 9001:2015**

	resultados del SGC?	tiempo.				
10.2.	¿La organización controla y corrige las NC?	Registro de NC con análisis de causas y acciones posteriores tomadas.			x	La empresa cuenta con un registro de NC la cual es registrada en un matriz de gestión de NC, esta herramienta monitorea el estado de cada no conformidad con el fin de dar seguimiento.
10.2.	¿La organización analiza las NC y adopta medidas para eliminar las causas (acciones correctivas)?	Registro de resultados de acciones correctivas.			x	La empresa cuenta con un registro de acciones correctivas el cual se vincula también con la matriz de gestión de NC.
10.3.	¿La organización mejora continuamente la eficacia del SGC?	Puede utilizar los resultados de la revisión, análisis de rendimiento y oportunidades de mejora.			x	La organización utiliza resultados de revisiones previas al SGC y auditorías internas y externas para mejorar la eficiencia del SGC.
10.3.	¿La organización selecciona y utiliza herramientas de investigación para mejorar el desempeño?	Puede contar con un proceso de mejora en el SGC y/o formación en metodologías de mejora.			x	El departamento de Calidad constantemente utiliza herramientas de mejora continua para mejorar el desempeño de procesos.

Finalizado la revisión de la aplicación de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 posterior a la implementación de las mejoras identificadas se evidencia que han contribuido para el cumplimiento de nuevos requisitos. El sistema de gestión documental automatizó la trazabilidad de los procesos; por ejemplo, todos los documentos del proceso de compras y evaluación de proveedores yacen en el sistema documental automatizado lo cual facilita la administración y revisión de los mismos. El nuevo sistema documental minimiza el riesgo del no cumplimiento de procedimientos tanto operacionales como de soporte. Por otro lado, en la elaboración de la planificación estratégica se desarrolló un análisis situacional del negocio que cubre los riesgos y oportunidades de la empresa, la empresa debe profundizar el análisis de riesgos y oportunidades en los subprocesos de la empresa. Con el plan estratégico la empresa cubre los requerimientos de la nueva norma referentes a planificación. El cuadro de mando integral también aporta en la gestión de riesgos de la empresa debido a que soporta el monitoreo del plan estratégico y SGC detectando oportunidades y alertando amenazas.

3.3.3. Gestión de riesgos

Uno de los mayores cambios en la Norma ISO 9001:2015 es el enfoque basado en riesgos. Debido a que la empresa debe migrar su Sistema de Gestión de Calidad a los requisitos de la nueva versión, se procede a realizar un análisis de la aplicación de los principios de la gestión de riesgos para analizar su aplicación de manera transversal a todos los capítulos de la última versión. Esta evaluación se la realizó la primera semana de diciembre 2017 posterior a la implementación del sistema de gestión documental automatizada, la planificación estratégica y el cuadro de mando integral.

Tabla 57.
Autoevaluación de aplicación de los principios de la gestión de riesgos

EMPRESA:		CALL CENTER				
No	TEMA	PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIA	OBSERVACIONES
1	Contexto	La gestión del riesgo se adapta	La gestión del riesgo se alinea con el contexto interno y externo de la organización y con el perfil de riesgo.	75%	Respuesta a emergencias	No se evidencia suficiente información del entorno externo de la empresa, el market share es intuitivo, por ende, subjetivo.
2	Partes interesadas	La gestión del riesgo es transparente e inclusiva	Una participación apropiada y oportuna de las partes involucradas, y en particular, de quienes toman decisiones a todos los niveles de la organización, asegura que la gestión del riesgo sigue siendo pertinente y actualizada. La participación también permite que las partes involucradas estén representadas apropiadamente, y que se tengan en cuenta sus puntos de vista para determinar los	75%	Investigación de incidentes	La empresa está iniciando un análisis de riesgos por procesos el cual permite la investigación de incidentes. La empresa cuenta con un informe trimestral de Investigación de Accidentes el

Tabla 58. “Continuación”***Autoevaluación de aplicación de los principios de la gestión de riesgos***

			critérios de riesgo.			mismo que se reporta al Ministerio de Trabajo.
3		La gestión del riesgo integra los factores humanos y culturales	La gestión del riesgo toma en consideración las capacidades, percepciones e intenciones del personal interno y externo, que puedan facilitar o entorpecer el desarrollo de los objetivos de la organización.	70%	No conformidades-acciones correctivas	Se evidencia que las personas con discapacidad visual no cuentan con las condiciones requeridas para dicho perfil. Se evidencia una NC abierta relacionada a adecuación física para personas con discapacidad visual. El SGC integra a toma en consideración las capacidades de sus trabajadores con el fin de facilitar su trabajo y a la vez, alcanzar los

Tabla 59. “Continuación”

Autoevaluación de aplicación de los principios de la gestión de riesgos

						objetivos planteados.
4	Liderazgo	La gestión del riesgo crea y protege el valor	La gestión del riesgo contribuye al logro demostrable de los objetivos y a la mejora del desempeño, por ejemplo, en la salud y la seguridad humanas, la protección, la conformidad legal y reglamentaria, la aceptación pública, la protección del ambiente, la calidad del producto, la gestión de proyectos, la eficiencia en las operaciones, el gobierno y la reputación.	75%	Indicadores desempeño	La empresa cuenta con los procedimientos de Salud y Seguridad Ocupacional que dispone la ley. Cuenta con todos los requerimientos legales. El sistema de SSO está vinculado con la producción. Se manejan los indicadores de SSO estipulados por ley.
5	Operación	La gestión del riesgo es una parte integral de todos los procesos de la organización	La gestión del riesgo es parte de las responsabilidades de la dirección y una parte integral de todos los procesos organizacionales, incluida la planificación estratégica y todos los procesos de gestión	25%	Seguimiento-medición	La empresa no cuenta con un seguimiento de los riesgos detectados. La empresa se limita a tener los

Tabla 60. "Continuación"

Autoevaluación de aplicación de los principios de la gestión de riesgos

			del cambio y de gestión de proyectos.			indicadores de SSO estipulados en el marco de la ley.
6		La gestión del riesgo es sistemática, estructurada y oportuna	Un enfoque sistemático, oportuno y estructurado para la gestión del riesgo contribuye a la eficiencia y a resultados consistentes, comparables y confiables.	50%	Procesos	La empresa se encuentra realizando un análisis de riesgos integrado a los procesos de la empresa.
7		La gestión del riesgo se basa en la mejor información disponible	Los elementos de entrada al proceso de gestionar el riesgo se basan en fuentes de información tales como datos históricos, experiencia, retroalimentación de las partes involucradas, observación, predicciones y juicio de expertos.	75%	Estructura organizacional	La empresa cuenta con información histórica del procesamiento de datos los cuales son usados como input para la planificación de recuperación de cartera mensual.
8	Decisiones	La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones	La gestión del riesgo ayuda a quienes toman las decisiones, a hacer elecciones informadas, priorizar acciones y distinguir entre cursos de acción alternativos.	75%	Revisión desempeño	La empresa cuenta con revisiones de desempeño automatizadas cada dos años. Se otorga un

Tabla 61. “Continuación”***Autoevaluación de aplicación de los principios de la gestión de riesgos***

						seguimiento y acompañamiento a los colaboradores que no hayan cumplido con parámetros mínimos establecidos, este monitoreo tiene un eje preventivo.
9		La gestión del riesgo trata explícitamente la incertidumbre	La gestión del riesgo tiene en cuenta la incertidumbre, la naturaleza de esa incertidumbre y cómo se puede abordar.	50%	Plan riesgos	La empresa cuenta con un plan de riesgos que aborda infraestructura, producción y finanzas. La matriz de riesgos de la compañía absorbe las novedades encontradas en el análisis de riesgos de los subprocesos de la empresa, este

Tabla 62. “Continuación”

Autoevaluación de aplicación de los principios de la gestión de riesgos

						análisis se encuentra en desarrollo.
10	Monitoreo y revisión	La gestión del riesgo es dinámica, iterativa, y responde a los cambios	La gestión del riesgo detecta y responde continuamente al cambio. A medida que ocurren eventos internos y externos, el contexto y el conocimiento cambian, se lleva a cambio el monitoreo y la revisión de los riesgos, surgen otros riesgos nuevos, algunos cambian y otros desaparecen	75%	Recursos	La empresa cuenta con un presupuesto para cubrir los potenciales riesgos o riesgos detectados. El presupuesto se debe revisar una vez finalizado el análisis de riesgos y oportunidades de todos los subprocesos de la empresa.

Tabla 63. “Continuación”
Autoevaluación de aplicación de los principios de la gestión de riesgos

11	Mejora	La gestión del riesgo facilita la mejora continua de la organización	Las organizaciones deberían desarrollar e implementar estrategias para mejorar la madurez de su gestión del riesgo, junto con todos los otros aspectos de su organización.	75%	Competencias	<p>El Sistema de SSO cubre otorga capacitaciones a los empleados sobre temas de prevención de riesgos.</p> <p>La escuela de formación continua de la compañía asegura que el personal cuenta con las competencias necesarias para cumplir con sus actividades.</p> <p>La matriz de seguimiento de no conformidades se alimenta también de la matriz de riesgos que consolida la información del análisis de riesgos por cada subproceso, todo riesgo tiene un plan de acción.</p>
----	--------	---	--	-----	--------------	---

3.3.4. Liderazgo - Clausula 5

Tabla 65.
Plantilla de diagnóstico – Clausula 5. Liderazgo.

PLANTILLA DE DIAGNÓSTICO					
Cláusula 5. Liderazgo					
Intervalos de medición para la evaluación					
0%	No hay evidencia de la existencia de un método o práctica ligada (No Conformidad NC)				
1% - 50%	Hay métodos y prácticas para ser utilizados (No Conformidad NC)				
51% - 80%	La práctica actual se acerca al cumplimiento al requisito en cuestión de la Norma, pero necesita mejorarse (Producto Conforme PC)				
81% - 90%	Solo son necesarios pequeños cambios para dar cumplimiento al requisito en cuestión de la norma (Producto Conforme PC)				
91% - 100%	La práctica se ajusta totalmente al requisito en cuestión de la norma, puede utilizarse (Conformidad C)				
Cláusula	Subcláusula	Aspecto de la norma a cumplir	Elemento de control	NC / C	Evaluación
5. Liderazgo	5.1 Liderazgo y compromiso - 5.1.1 Generalidades	a. Asumir la responsabilidad y obligación de rendir cuentas sobre la eficacia del SGC.	¿Está la Alta Dirección realizando la revisión por la dirección del SGC?	Conforme	75%
		b. Asegurar el establecimiento de la política y objetivos de la calidad para el SGC.	¿La Política y objetivos de Calidad son compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización?	Conforme	100%

Tabla 66. “Continuación”**Plantilla de diagnóstico – Clausula 5. Liderazgo**

	c. Asegurar la integración de los requisitos del SGC en los procesos de negocio de la organización.	¿La Alta Dirección está comprometida con la integración de los requisitos del SGC en los procesos de negocio?	Conforme	80%
	d. Promover el uso del pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos.	¿Es una práctica establecida en el análisis de la Alta Dirección el pensamiento basado en riesgos?	No Conforme	75%
		¿Es una práctica establecida en el análisis de la Alta Dirección el enfoque a procesos?	Conforme	75%
	e. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para el SGC.	¿La Alta Dirección muestra el compromiso de suministrar los recursos necesarios para el mantenimiento del SGC?	Conforme	70%
	f. Comunicar la importancia de una gestión eficaz de la calidad y de la conformidad con los requisitos del SGC.	¿Los trabajadores conocen la importancia de una gestión eficaz de la calidad y de mantener la conformidad con los requisitos del sistema?	Conforme	75%
	g. Asegurar que el SGC logra los resultados previstos.	¿Se han adoptado las medidas necesarias para asegurar que el SGC alcanza los resultados previstos?	Conforme	70%
	h. Comprometer, dirigir y apoyar a las personas, para contribuir a la eficacia del SGC.	¿La Alta Dirección compromete, dirige y ayuda a las personas para contribuir la eficacia del SGC?	Conforme	60%
	i. Promover la mejora.	¿La Alta Dirección está comprometida con la mejora?	Conforme	65%
	j. Apoyar otros roles pertinentes de la dirección.	¿La Alta Dirección muestra apoyo a otras funciones de la dirección?	Conforme	60%

Tabla 67. “Continuación”

Plantilla de diagnóstico – Clausula 5. Liderazgo

	5.1.2 Enfoque al cliente	a. Determinar, comprender y cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.	¿La Alta Dirección muestra el compromiso de determinar, comprender y cumplir regularmente los requisitos del cliente?	Conforme	65%
			¿La Alta Dirección muestra el compromiso de determinar, comprender y cumplir regularmente los requisitos legales y reglamentarios aplicables?	Conforme	100%
		b. Determinar y considerar los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.	¿Hay establecido algún mecanismo o metodología puesta en marcha para determinar y considerar los riesgos que pueden afectar a la conformidad de productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente?	No Conforme	10%
			¿Hay establecido algún mecanismo o metodología puesta en marcha para determinar y considerar las oportunidades que pueden aumentar la satisfacción del cliente?	No Conforme	65%
		c. Mantener el enfoque en el aumento en la satisfacción del cliente.	¿La Alta Dirección mantiene el enfoque de aumentar la satisfacción del cliente?	Conforme	80%
		5.2 Política - 5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad	Establecer, implementar y mantener una política de la calidad	¿La Alta Dirección establece, implementa y mantiene una política de la calidad?	Conforme
	a. Ser apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica		¿La política de la calidad es apropiada al propósito y contexto de la organización y apoya su dirección estratégica?	Conforme	80%

Tabla 68. “Continuación”

Plantilla de diagnóstico – Clausula 5. Liderazgo

		b. Proporcionar un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.	¿Hay correspondencia entre la política y los objetivos de la calidad?	Conforme	80%
		c. Incluir un compromiso de cumplir los requisitos legales.	¿La política de la calidad incluye el compromiso de cumplir con los requisitos legales?	Conforme	100%
		d. Incluir un compromiso de mejora continua del SGC.	¿La política de la calidad incluye el compromiso de mejora continua del SGC?	Conforme	100%
	5.2.2 Comunicación de la política de la calidad	a. Estar disponible y mantenerse como información documentada.	¿La política de calidad está disponible y mantenida como información documentada?	Conforme	90%
		b. Comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización.	¿La política de calidad se comunica y entiende correctamente?	Conforme	90%
			¿La política de calidad se aplica dentro de la organización?	Conforme	90%
		c. Estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.	¿La política de calidad está disponible para las partes interesadas, según corresponda?	Conforme	100%
	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	Asignar, comunicar y entender las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes.	¿La Alta Dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes dentro de la organización se asignan, comunican y entienden?	Conforme	80%
		a. Asegurar que el SGC es conforme con los requisitos de ISO 9001:2015	¿La Alta Dirección asigna responsabilidades y autoridades para asegurarse de que el SGC es conforme con los requisitos de ISO 9001:2015?	No Conforme	75%

Tabla 69. “Continuación”

Plantilla de diagnóstico – Clausula 5. Liderazgo

	b. Asegurar que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas.	¿La Alta Dirección asigna responsabilidades y autoridades para asegurarse de que los procesos están generando las salidas previstas?	Conforme	90%
	c. Informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y sobre las oportunidades de mejora.	¿La Alta Dirección asigna responsabilidades y autoridades para asegurarse de que se informe sobre el desempeño del SGC y las oportunidades de mejora?	Conforme	90%
	d. Asegurar que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización.	¿La Alta Dirección asigna responsabilidades y autoridades para asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización?	Conforme	90%
	e. Asegurar que la integridad del SGC se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el SGC.	¿La Alta Dirección asigna responsabilidades y autoridades para asegurarse de que la integridad del SGC se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el SGC?	Conforme	90%
Diagnóstico de su organización para la cláusula 5. Liderazgo. Este es el grado de cumplimiento en su organización				79%

3.3.5. Planificación – Clausula 6

Tabla 70.

Plantilla de diagnóstico – Clausula 5. Planificación.

PLANTILLA DE DIAGNÓSTICO										
Cláusula 6 Planificación										
Requisitos de la norma ISO 9001:2015 para los Sistemas de Gestión de la Calidad	Cumplimiento			Comentarios y observaciones	Nivel de prioridad (alto, medio, bajo)	Plan de acción	Responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha fin
	Total	Parcial	No cumple							
Acciones para abordar riesgos y oportunidades										
Generalidades										
¿Al planificar el SGC se han considerado las cuestiones internas y externas, los requisitos de las partes interesadas y determinar los riesgos y oportunidades que son necesarias abordar con el fin de asegurar que: ¿El SGC logra los resultados previstos?			x	La empresa no cuenta con un análisis situacional formal que abarque el entorno interno y externo de la organización.	Alto	Realizar un análisis situacional interno y externo aplicando herramientas de gestión tales como: FODA, 5 fuerzas de Porter, análisis de cultura. Los mismos deben ser input para la planificación estratégica de la empresa.	Equipo Externo		01/08/2017	30/11/2017

Tabla 71.**Plantilla de diagnóstico – Clausula 5. Planificación.**

¿Se aumentan los efectos deseables, se previenen los efectos no deseados y se logra la mejora continua?			x	La empresa no prevé los efectos no deseables para el pro de la mejora continua.	Alto	Considerar efectos deseables y no deseados en la planificación estratégica de la compañía.	Equipo Externo		01/08/2017	30/11/2017
Planificación de acciones										
¿La organización planifica acciones para abordar los riesgos y oportunidades?			x	La empresa no cuenta con un sistema de gestión de riesgos.	Alto	Considerar el análisis situacional y un análisis de riesgos de los procesos para la administración del SGC.	Jefe de Auditoría		01/08/2017	01/06/2018
¿Planifica la manera de integrar e implementar las acciones en sus procesos del SGC? (Ver 4.4) y evaluar la eficacia de esas acciones.	x			La empresa cuenta con un sistema integrando todos los procesos de la compañía.	Bajo					
¿Las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades son proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y servicios?			x	La empresa no integra la gestión de riesgos para la administración de sus procesos.	Alto	Considerar el análisis situacional y un análisis de riesgos de los procesos para la administración del SGC.	Equipo Externo		01/08/2017	30/11/2017

Tabla 72. “Continua”
Plantilla de diagnóstico – Clausula 5. Planificación.

Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos										
Establecimiento de objetivos de la calidad										
¿Se han establecido los objetivos de calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios del SGC?	x			La empresa ha establecido los objetivos de calidad los cuales cuentan con la aprobación de la Gerencia General.	Bajo					
a. ¿Los objetivos de calidad son coherentes con la política de la calidad?	x			Los objetivos son congruentes con la política de calidad.	Bajo					
b. ¿Son medibles?	x			Todos los objetivos son medibles	Bajo					
c. ¿Toma en cuenta los requisitos aplicables?	x				Bajo					
d. ¿Son pertinentes con la conformidad del producto y servicio y el aumento de la satisfacción del cliente?	x			Todos los objetivos son relacionados con la conformidad del producto y el incremento de la satisfacción del cliente.	Bajo					

Tabla 73. “Continua”

Plantilla de diagnóstico – Clausula 5. Planificación.

e. ¿Se les da seguimiento?			x	No se le otorga seguimiento al cumplimiento de los objetivos.	Alto	Realizar un seguimiento a los objetivos de la compañía mediante un BSC.	Equipo Externo		01/08/2017	30/11/2017
f. ¿Son comunicados?	x			Los objetivos de la compañía son comunicados de manera informal.	Bajo					
g. ¿se actualizan según corresponda?			x	Los objetivos se actualizan según la necesidad de la empresa o percepción de los administradores.	Alto	Actualizar los objetivos de calidad cada planificación estratégica	Jefe de Auditoría			
¿Se mantiene información documentada de los objetivos de calidad?			x	Se cuenta con documentación informal sobre el desarrollo de los objetivos.	Alto	Implementar Sistema de Gestión Documental	Equipo Externo		15/07/2017	30/11/2017
Planificación de acciones para lograr los objetivos de la calidad										
¿Al planificar cómo lograr los objetivos de la calidad la organización determina qué hacer, qué recursos se requieren, responsable, cuándo se finalizará y			x	La empresa tiene una planificación informal que se compone de varios proyectos, algunos no tienen relación con los objetivos de calidad. No se	Alto	Diseñar e implementar la planificación estratégica de la compañía	Equipo Externo		01/08/2017	30/11/2017

Tabla 74. “Continua”
Plantilla de diagnóstico – Clausula 5. Planificación.

cómo se evaluarán los resultados?				evalúan resultados, no se estipulan responsables.						
Planificación de los cambios										
¿Cuándo se determinan cambios al SGC, éstos se realizan de manera planificada?	x			Todos los cambios del SGC se los realiza de manera planificada por parte del equipo del departamento de Calidad.	Bajo					
La organización considera: ¿el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales, la integridad del SGC, la disponibilidad de recursos y la asignación de responsabilidades y autoridades?	x			Para realizar algún cambio al sistema se considera todas las entradas necesarias pertinentes como son: presupuesto, personal, y procesos.	Bajo					

CONCLUSIONES

- Se cumplió el objetivo general y los objetivos específicos planteados en el proyecto. Se logró potencializar el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa apuntando a la migración de la Norma ISO 9001:2015.
- El proyecto reforzó tres áreas importantes como son la administración de la información documentada, planificación estratégica y gestión de riesgo del contexto de la organización, lo cual coloca al Sistema de Gestión de Calidad en vías apropiadas para la continuación de la gestión de riesgos por procesos.
- Como resultado de la automatización del sistema de gestión documental, la empresa automatizó la trazabilidad de la información documentada de los procesos de soporte. El 80% de información documentada se procesan ahora de manera digital; así mismo la administración Balance Score Card.
- Se diseñó e implementó un sistema de gestión de información documentada automatizado de acuerdo con las necesidades reales de la empresa para sistematizar la administración de documentación del Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de eliminar tiempos muertos y asegurar la distribución correcta en los diferentes subprocesos de la empresa.
- El análisis del contexto es uno de los requisitos para la nueva versión de la norma ISO 9001:2015 por lo que se elaboró la planificación estratégica para la compañía a tres años plazo con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos estipulados.
- En la planificación estratégica se establecieron objetivos los cuales están ligados a estrategias de negocio, mismas que tienen asignadas tácticas específicas. El plan estratégico es ligado y monitoreado al Balance Score Card.
- Una de las debilidades encontradas era el monitorio de la gestión operativa, administrativa y financiera por los que se diseñó e implementó un cuadro de mando integral con el fin de contribuir a la toma de decisiones.
- Se diseñó la línea base para la transición del Sistema de Gestión de Calidad a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 con herramientas para el análisis del estado de los principios de la calidad, análisis de riesgos, planificación y liderazgo en conjunto con el análisis del contexto de la organización.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere se desarrolle una aplicación móvil que incremente el alcance del sistema de gestión documental automatizado. En esta segunda fase los usuarios podrán visualizar la información documentada a través del celular; la aprobación de versiones o documentos podrán realizárselas a través de un teléfono móvil.
- Se sugiere continuar alimentando el sistema documental automatizado con información actualizada y pertinente del SGC. Se recomienda realizar campañas para el uso activo de la herramienta.
- Con respecto a la planificación estratégica se sugiere tener reuniones mensuales durante el primer año con el fin de monitorear el desarrollo del plan estratégico, en el caso de existir desviaciones mayores, se sugiere replantear las fechas de cumplimiento o en su caso, gestionarlo como una no conformidad.
- Es necesario la participación de la alta dirección en las reuniones para incrementar la responsabilidad de los colaboradores. El desarrollo del plan estratégico deberá ser documentado con el fin de evidenciar el progreso de este.
- Se sugiere alimentar mensualmente los indicadores de gestión del cuadro de mando integral, en el caso que un indicador no se encuentre dentro de los límites establecidos, se deberá gestionar dicho indicador a través de la gestión de no conformidades.
- La empresa debe finalizar el análisis de riesgos y oportunidades de todos los subprocesos de la compañía con el fin de cumplir con los requerimientos referentes a la gestión de riesgos de la nueva versión ISO 9001:2015.
- Cada año se debe revisar el análisis situacional realizado en la planificación estratégica con el fin de cubrir el análisis de riesgos y oportunidades del negocio.
- Se recomienda, una vez finalizado la realización de los nuevos requerimientos, realizar una auditoría interna formal que verifique el estado de los requerimientos de la norma previo a la auditoría de un ente certificador. Se sugiere que este proceso ocurra máximo durante el primer trimestre del 2018.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez Álvarez, M., Castro Rojas, M., & Peña Guarín, G. (2015). Gestión del conocimiento: una perspectiva desde la gestión de la calidad y la gestión documental. *SIGNOS - Investigación En Sistemas De Gestión*, 5(2), 101. <http://dx.doi.org/10.15332/s2145-1389.2013.0002.07>

Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.

Arciniégas C, L., Camacho O, M., Duarte F, E., & Naranjo L., A. (2016). Medición del desempeño de la red de suministros de medicamentos en un hospital público de tercer nivel en la ciudad de Bogotá, a través del cuadro de mando integral. *INGENIARE*, (20), 75. <http://dx.doi.org/10.18041/1909-2458/ingeniare.20.410>

Baines & Fill (2017) *Marketing 4th ed* Pearson, London.

Banco Central del Ecuador. (2017). Retrieved 6 August 2017, from https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 17(1). <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>

Belloc, H. (1997). *On*. Freeport, N.Y.: Books for Libraries Press.

Bielawski, L., & Boyle, J. (1997). *Electronic document management systems*. Upper Saddle River: Prentice Hall PTR.

Bourne, M., Bourne, P., & Barrera, M. (2008). *Cuadro de mando integral en una semana*. [Barcelona]: Gestión 2000.

Bryson, J. *Strategic planning for public and nonprofit organizations*.

Chicano Tejada, E. (2013). *Utilización de las bases de datos relacionales en el sistema de gestión y almacenamiento de datos (UF0348)*. Málaga: IC Editorial.

Drummond et al – *Strategic Marketing: Planning & Control*, 3rd Edition (2008) BH Elsevier, Oxford

Ebner, D. (2014). *Formal and Informal Strategic Planning*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, Imprint: Springer Gabler.

Emerald Group Publishing. (2005). *Strategic Planning*. Emerald Group Publishing.

Flores Pérez, J., & Flores Hernández, E. (2017). De la planificación estratégica empresarial a la planificación estratégica de ciudades: lecciones aprendidas desde la praxis salvadoreña. *Harvard Deusto Business Research*, 6(1 Especial). <http://dx.doi.org/10.3926/hdbr.146>

Francés, A., & Indacochea C, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación.

García-Morales, E. (2016). Riesgos y seguridad de la información: convergencias desde la gestión documental. *Anuario Thinkipi*, 10, 131. <http://dx.doi.org/10.3145/thinkepi.2016.27>

Gauchi Risso, V. (2012). Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. *Revista Española De Documentación Científica*, 35(4), 531-554. <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2012.4.869>

Gordon, G. (1997). *Strategic planning*. Washington, DC: American Society of Association Executives.

Henríquez, N., & Vera Garnica, J. (2015). Cuadro de Mando Integral (BSC) de los Centros de Salud Familiar del Departamento de Salud Municipal de la comuna de Puerto Montt, Chile. *Revista Perspectiva Empresarial*, 2(2). <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.79>

Hooley G, Piercy N & Nicoulaud B – *Marketing Strategy & Competitive Positioning 5th Edition* (2012), FT Prentice Hall, Essex

Hooley, G., Piercy, N., Nicoulaud, B., & Rudd, J. (2012). *Marketing strategy & competitive positioning* (5th ed.). Philadelphia: Pearson Education.

Humberto, Q. (2012). Modelo gerencial basado en el cuadro de mando integral. [Place of publication not identified]: Editorial Academica Espan.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). [Ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec). Retrieved 6 August 2017, from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

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>.

Jacobsen, J., Schlenker, T., & Edwards, L. (2005). *Implementing a digital asset management system*. Burlington, MA: Elsevier Focal Press.

Javier Melgarejo, L. (2014). Eficacia del presupuesto por resultados en el marco de la planificación estratégica multianual. *Quipukamayoc*, 20(38), 65. <http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v20i38.4428>

Johnson G & Scholes K – *Exploring Corporate Strategy 6th Edition* (2002), Prentice Hall, Essex

Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy* (6th ed.). Prince Hall.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. [Barcelona]: Gestion 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. *The balanced scorecard*. Boston, Mass: Harvard business school press.
- Kotler, P. (1996). *Marketing management*. Singapore: Prentice Hall.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2015). *Cómo implantar el Cuadro de Mando Integral*.
- McDonald M – *Marketing Plans – How to Prepare Them, How to Use Them* 6th Edition (2010), Butterworth Heinemann, Oxford
- McKinsey. (1969). *Study of western electric's performance*. New York.
- Mintzberg, H. (2014). *Rise and fall of strategic planning*. [Place of publication not identified]: Free Press.
- Moreiro González, J. (2000). *Conceptos introductorios al estudio de la información documental*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Morgan, S. (2016). *Planificación estratégica y liderazgo: renovando su relación para reclamar recompensas*. Cuadernos Latinoamericanos De Administración, 7(12), 9. <http://dx.doi.org/10.18270/cuaderlam.v7i12.1171>
- Nogueira, D., López, D., Medina, A., & Hernández, A. (2014). *Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería*. Revista Ingeniería De Construcción, 29(2), 201-214. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50732014000200006>
- Peña Calvo, N. (2014). *Gestión de archivos (transversal) (MF0978_2)*. Madrid: Editorial CEP, S.L.
- Perez Aguilera, F. (2013). *Manual creación y gestión de microempresas*. [Place of publication not identified]: Editorial Cep, S L.
- Peters, T., & Waterman, R. (1998). *In search of excellence*. London: Profile Books.
- Porter, M. (2003). *UK Competitiveness*. Economic & Social Research Council.
- Quesado, P., Guzmán, B., & Rodrigues, L. (2016). *Aspectos críticos del cuadro de mando integral: un análisis bibliográfico*. Revista Eletrônica De Estratégia & Negócios, 9(3), 248. <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v9e32016248--280>
- Rendón Rojas, M., & Martínez Sánchez, E. (2010). *El proceso de lectura en el Sistema de Información Documental*. Incid: Revista De Ciência Da Informação E Documentação, 1(2), 133. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v1i2p133-152>

Rendón Rojas, M., & Martínez Sánchez, E. (2010). El proceso de lectura en el Sistema de Información Documental. *Incid: Revista De Ciência Da Informação E Documentação*, 1(2), 133. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v1i2p133-152>

Sánchez Vázquez, J., Vélez Elorza, M., & Araújo Pinzón, P. (2015). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 24(1). <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>

Schwartz, P., & Medina Vásquez, J. (2011). La planificación estratégica por escenarios. *Cuadernos De Administración*, 14(21), 199. <http://dx.doi.org/10.25100/cdea.v14i21.114>

Sicobra. (2017). Sicobra.com. Retrieved 6 August 2017, from <http://www.sicobra.com/>

Smith, P. (2015). *The SOSTAC guide to your perfect digital marketing plan* (2nd ed.). [Place of publication not identified]: Kindle Edition.

Steiner, G. (2014). *Strategic planning*. [Place of publication not identified]: Free Press.

Superintendencia de bancos del Ecuador. (2017). [Superbancos.gob.ec](http://www.superbancos.gob.ec). Retrieved 9 September 2017, from <http://www.superbancos.gob.ec/portalscvts/>

Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2017). [Supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec). Retrieved 9 September 2017, from <http://www.supercias.gob.ec/portalscvts/>

Walsh, D. (2005). *National incident management system*. Boston: Jones and Bartlett Publishers.

Wiggins, B., & Wiggins, B. (2000). *Effective document management*. Aldershot, Hampshire, England: Gower.

Zeithaml, V., & Bitner, M. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (1st ed.). McGraw-Hill/Irwin.