



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE MECÁNICA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD PARA  
LA EMPRESA PERUZZI S.A. EN LA CIUDAD DE  
QUITO”**

**MAYORGA MORENO DIANA CAROLINA**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:  
**INGENIERA INDUSTRIAL**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2013**

**ESPOCH**

Facultad de Mecánica

---

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DE TESIS**

---

2013-01-21

Yo recomiendo que la Tesis preparada por:

---

**DIANA CAROLINA MAYORGA MORENO**

---

Titulada:

**“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD PARA LA EMPRESA  
PERUZZI S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO”**

Sea aceptada como parcial complementación de los requerimientos para el Título de:

**INGENIERA INDUSTRIAL**

---

Ing. Geovanny Novillo A.  
DECANO FAC. DE MECÁNICA

Nosotros coincidimos con esta recomendación:

---

Ing. Jorge Freire Miranda.  
DIRECTOR DE TESIS

---

Ing. Eduardo Villota.  
ASESOR DE TESIS

# ESPOCH

Facultad de Mecánica

---

## CERTIFICADO DE EXAMINACIÓN DE TESIS

---

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE:** DIANA CAROLINA MAYORGA MORENO

**TÍTULO DE LA TESIS:** “ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD PARA LA EMPRESA PERUZZI S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.”

**Fecha de Exanimación:** 2013-07-09

**RESULTADO DE LA EXAMINACIÓN:**

COMITÉ DE EXAMINACIÓN	APRUEBA	NO APRUEBA	FIRMA
Ing. Marco Santillán G. PRESIDENTE TRIB. DEFENSA			
Ing. Jorge Freire Miranda DIRECTOR DE TESIS			
Ing. Eduardo Villota M. ASESOR			

\* Más que un voto de no aprobación es razón suficiente para la falla total.

**RECOMENDACIONES:** \_\_\_\_\_

---

El Presidente del Tribunal certifica que las condiciones de la defensa se han cumplido.

---

Ing. Marco Santillán G.  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **CERTIFICACIÓN**

Ing. JORGE FREIRE MIRANDA, Ing. EDUARDO VILLOTA MOSCOSO, en su orden director y asesor del Tribunal de Tesis de Grado desarrollado por la señorita Egresada: **DIANA CAROLINA MAYORGA MORENO**

## **CERTIFICAN**

Que luego de revisada la Tesis de Grado en su totalidad, se encuentra que cumple con las exigencias académicas de la Escuela de Ingeniería Industrial, por lo tanto autorizamos su presentación y defensa.

---

Ing. Jorge Freire.  
DIRECTOR DE TESIS

---

Ing. Eduardo Villota Moscoso.  
ASESOR DE TESIS

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

El trabajo de grado que presentamos, es original y basado en el proceso de investigación y/o adaptación tecnológica establecido en la Facultad de Mecánica de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. En tal virtud, los fundamentos teóricos - científicos y los resultados son de exclusiva responsabilidad de la autora. El patrimonio intelectual le pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

---

**Diana Carolina Mayorga Moreno**

## **DEDICATORIA**

A Dios todopoderoso y a la Virgen Santísima por permitirme cumplir esta meta, a mi madre Imelda Moreno, mi inspiración, mi heroína, mi ángel.

A abuelitos Jaime e Inés porque gracias a su amor, sacrificio y sabiduría pude salir adelante a pesar de las adversidades, sé que desde el cielo bendicen mi vida.

A mi tío Ing. Jaime Moreno Paucar, mentalizador de este sueño, su amor de padre llenó mi vida de felicidad, se fue pero vivirá en mí para siempre.

A mi hermano Walter por ser un ejemplo de superación y lucha constante; y a mis sobrinitos Gaby y Juan Francisco.

**Carolina Mayorga Moreno**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en especial a la Escuela de Ingeniería Industrial, por brindarnos la oportunidad de ser profesionales de calidad.

A mis padres, y especialmente a mis abuelitos porque a ellos les debo todo lo que soy.

A mis tíos: Luis y Marina, por su apoyo incondicional y de manera especial mi gratitud a mi tía Nancita Alvarado por su cariño sincero, y su apoyo en los momentos difíciles.

Como no agradecerle al amor, que llegó a mí a través de un hombre maravilloso, Yuri

A mi director y asesor de tesis, porque gracias a sus conocimientos me ayudaron con la culminación exitosa de este documento y a la empresa Peruzzi S.A. por todas las facilidades brindadas.

**Carolina Mayorga Moreno**

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Justificación.....	2
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 <i>Objetivo general</i> .....	2
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	2
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Lineamientos para la elaboración de manuales de calidad.....	3
2.1.1 <i>Objeto</i> .....	3
2.1.2 <i>Referencias normativas</i> .....	3
2.1.3 <i>Definiciones</i> .....	3
2.1.4 <i>Documentación de sistema de calidad</i> .....	4
2.1.5 <i>Manuales de la calidad</i> .....	4
2.1.6 <i>Proceso de elaboración de un manual de calidad</i> .....	6
2.1.7 <i>Proceso de aprobación, emisión y control del manual de la calidad</i> ...	7
2.1.8 <i>Esquema del contenido de un manual de la calidad</i> .....	8
2.2 Principios de gestión de la calidad según (ISO 9001 - 2008).....	8
2.3 Sistema de gestión de la calidad.....	11
2.3.1 <i>Requisitos generales</i> .....	14
2.3.2 <i>Requisitos de la documentación</i> .....	15
2.3.3 <i>Responsabilidad de la dirección</i> .....	16
2.3.4 <i>Responsabilidad, autoridad y comunicación</i> .....	18
2.3.5 <i>Gestión de los recursos</i> .....	19
2.3.6 <i>Realización del producto</i> .....	21
2.3.7 <i>Medición, análisis y mejora</i> .....	29
<b>3. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA</b>	
3.1 Reseña histórica.....	35
3.2 Datos generales de la empresa.....	35
3.3 Marco filosófico de la empresa.....	36
3.3.1 <i>Misión</i> .....	37
3.3.2 <i>Visión</i> .....	37
3.3.3 <i>Valores corporativos</i> .....	37
3.4 Estructura organizacional.....	38
3.5 Análisis de mercado.....	39
3.5.1 <i>Productos</i> .....	39
3.5.2 <i>Segmentos de mercado</i> .....	39
3.5.3 <i>Clientes</i> .....	39
3.5.4 <i>Proveedores</i> .....	40
3.5.5 <i>Competencia</i> .....	40
3.6 Estrategias del proceso productivo.....	40
3.6.1 <i>Gestión telefónica</i> .....	40
3.6.2 <i>Gestión de campo</i> .....	40
3.7 <i>Análisis FODA</i> .....	42
<b>4. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD</b>	
4.1 Requisitos generales.....	43
4.1.1 <i>Alcance del sistema de calidad</i> .....	45



4.1.2	<i>Exclusiones</i> .....	46
4.2	<i>Requisitos de la documentación</i> .....	48
4.2.1	<i>Generalidades</i> .....	48
4.2.2	<i>Manual de calidad</i> .....	48
4.2.3	<i>Control de los documentos</i> .....	48
4.2.4	<i>Control de los registros</i> .....	49
4.3	<i>Responsabilidad de la dirección</i> .....	50
4.3.1	<i>Compromiso de la dirección</i> .....	50
4.3.2	<i>Enfoque al cliente</i> .....	51
4.3.3	<i>Política de calidad</i> .....	51
4.3.3.1	<i>Políticas estratégicas</i> .....	51
4.3.4	<i>Planificación</i> .....	53
4.3.4.1	<i>Objetivos de la calidad</i> .....	53
4.3.4.2	<i>Planificación del sistema de gestión de calidad</i> .....	54
4.3.5	<i>Responsabilidad, autoridad y comunicación</i> .....	54
4.3.5.1	<i>Responsabilidad y autoridad</i> .....	54
4.3.5.2	<i>Representante de la dirección</i> .....	55
4.3.5.3	<i>Comunicación interna</i> .....	56
4.3.6	<i>Revisión por la dirección</i> .....	56
4.4	<i>Gestión de los recursos</i> .....	57
4.4.1	<i>Provisión de recursos</i> .....	57
4.4.2	<i>Recursos humanos</i> .....	58
4.4.2.1	<i>Generalidades</i> .....	58
4.4.2.2	<i>Competencia, toma de conciencia y formación</i> .....	58
4.4.3	<i>Infraestructura</i> .....	59
4.4.4	<i>Ambiente de trabajo</i> .....	59
4.5	<i>Realización del servicio</i> .....	60
4.5.1	<i>Planificación de la realización del servicio</i> .....	60
4.5.2	<i>Revisión de los requisitos relacionados con el servicio</i> .....	60
4.5.3	<i>Comunicación con el cliente</i> .....	60
4.5.4	<i>Compras</i> .....	61
4.5.4.1	<i>Proceso de compras</i> .....	61
4.5.4.2	<i>Información de las compras</i> .....	61
4.5.4.3	<i>Verificación de los productos comprados</i> .....	61
4.5.5	<i>Producción y prestación del servicio</i> .....	62
4.5.5.1	<i>Control de la producción y de la prestación del servicio</i> .....	62
4.5.5.2	<i>Validación de los procesos operativos y de la prestación del servicio</i> .....	62
4.5.5.3	<i>Identificación y trazabilidad</i> .....	62
4.6	<i>Medición análisis y mejora</i> .....	62
4.6.1	<i>Generalidades</i> .....	62
4.6.2	<i>Seguimiento y medición</i> .....	63
4.6.2.1	<i>Satisfacción del cliente</i> .....	63
4.6.2.2	<i>Auditoría interna</i> .....	63
4.6.2.3	<i>Seguimiento y medición de los procesos</i> .....	64
4.7	<i>Medida análisis y mejora</i> .....	64
4.7.1	<i>Análisis de datos</i> .....	64
4.7.2	<i>Mejora</i> .....	64
4.7.2.1	<i>Mejora continua</i> .....	64
4.7.3	<i>Acción correctiva</i> .....	65
4.7.4	<i>Acción preventiva</i> .....	65
4.8	<i>Levantamiento de procedimientos</i> .....	66
4.8.1	<i>Procedimiento control de documentos</i> .....	66
4.8.2	<i>Procedimiento control de registros</i> .....	67
4.8.3	<i>Procedimiento acciones correctivas, preventivas y mejoras</i> .....	68

4.8.4	<i>Procedimiento auditorías internas</i> .....	69
4.8.5	<i>Procedimiento de revisión gerencial</i> .....	70
4.8.6	<i>Procedimiento provisión y compras</i> .....	71
4.8.7	<i>Procedimiento producción</i> .....	72
4.8.8	<i>Procedimiento control de calidad</i> .....	73
4.8.9	<i>Procedimiento servicio al cliente</i> .....	73
4.8.10	<i>Procedimiento recursos humanos</i> .....	74
4.8.11	<i>Procedimiento ambiente de trabajo</i> .....	75
4.8.12	<i>Procedimiento mantenimiento</i> .....	76
4.9	Levantamiento de instructivos de trabajo.....	77
4.9.1	<i>Instructivo gestión telefónica Unibanco</i> .....	78
4.9.2	<i>Instructivo de convenios</i> .....	81
4.9.3	<i>Instructivo gestión telefónica Chevy Plan</i> .....	83
4.9.4	<i>Instructivo gestión telefónica GMS</i> .....	84
4.9.5	<i>Instructivo gestión telefónica ADELCA</i> .....	86
4.9.6	<i>Instructivo gestión de campo</i> .....	89
4.9.7	<i>Instructivo gestión judicial</i> .....	91
4.10	Implementación de los registros para el aseguramiento de la calidad	93
4.10.1	<i>Registro acta de revisión gerencial</i> .....	93
4.10.2	<i>Registro de evaluación de proveedores</i> .....	94
4.10.3	<i>Registro de auditorías</i> .....	95
4.10.4	<i>Registro de acciones correctivas</i> .....	96
4.10.5	<i>Registro de acciones preventivas</i> .....	98
4.10.6	<i>Registro de quejas de clientes</i> .....	100
4.10.7	<i>Registro de encuesta de satisfacción al cliente</i> .....	101
4.10.8	<i>Registro de selección y formación personal</i> .....	102
4.10.9	<i>Registro de ficha técnica de inspección y mantenimiento</i> .....	105
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1	Conclusiones.....	106
5.2	Recomendaciones.....	106

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## LISTA DE TABLAS

		<b>Pág.</b>
1	Análisis FODA.....	42
2	Niveles de beneficios .....	87
3	Registro acta de revisión gerencial.....	93
4	Registro de evaluación de proveedores .....	95
5	Registro de auditorías .....	96
6	Registro de informe de auditoría interna.....	97
7	Forma para AC/AP/OM .....	98
8	Reporte de AC/AP/OM – Identificación de la causa raíz.....	99
9	Registro de quejas de clientes .....	100
10	Registro de encuesta de satisfacción al cliente.....	101
11	Selección y formación personal.....	102
12	Ficha descripción puesto de trabajo .....	102
13	Ficha de datos personales .....	103
14	Plan de formación.....	104
15	Registro de formación.....	104
16	Registro de ficha técnica de inspección y mantenimiento.....	105

## LISTA DE FIGURAS

		<b>Pág.</b>
1	Manuales de calidad.....	5
2	Principios para la gestión de la calidad.....	9
3	Ciclo PHVA.....	11
4	Manual de calidad.....	16
5	Responsabilidad de la dirección.....	17
6	Recursos humanos.....	20
7	Compras.....	26
8	Auditoría interna.....	31
9	Ubicación de ARS del Ecuador.....	36
10	Misión de ARS del Ecuador.....	37
11	Visión.....	37
12	Organigrama.....	38
13	Mapa de procesos.....	47

## **LISTA DE ABREVIACIONES**

SGC	Sistema de Gestión de Calidad
GG	Gerente General
RD	Representante de la Dirección
LP	Líder de Procesos
ARS	Soluciones a sus Cuentas por Cobrar (Accounts Receivable Solutions)
ISO	Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization)

## LISTA DE ANEXOS

<b>A</b>	Planificación anual del sistema de gestión de calidad- año- 2013
<b>B</b>	Procedimiento control de documentos internos
<b>C</b>	Procedimiento control de documentos externos
<b>D</b>	Procedimiento para control de registros
<b>D1</b>	Identificación de registros
<b>E</b>	Procedimiento de AC/AP/OM
<b>F</b>	Procedimiento auditorías internas
<b>G</b>	Procedimiento revisión gerencial
<b>G1</b>	Información para la revisión
<b>H</b>	Información para la revisión
<b>I</b>	Procedimiento de producción
<b>J</b>	Procedimiento de control de calidad
<b>K</b>	Procedimientos servicio al cliente
<b>L</b>	Procedimiento de recursos humanos
<b>M</b>	Procedimiento de ambiente de trabajo
<b>M1</b>	Aspectos de ambiente de trabajo
<b>N</b>	Procedimiento de mantenimiento
<b>N1</b>	Mantenimiento preventivo y correctivo
<b>O</b>	Instructivo de la gestión de información
<b>P</b>	Instructivo cancelación Unibanco
<b>Q</b>	Instructivo de Courier
<b>R</b>	Instructivo de convenios
<b>R1</b>	Instructivo convenios en provincias
<b>R2</b>	Instructivo convenios Guayaquil
<b>S</b>	Instructivo envío de cartera preventiva
<b>S1</b>	Instructivo envío de la cartera de “primero”
<b>T</b>	Instructivo para proveedores nuevos
<b>T1</b>	Envío de clientes frecuentes
<b>U</b>	Instructivo gestión de asesores de campo
<b>U1</b>	Gestión de cobradores express
<b>V</b>	Instructivo de gestión judicial Chevyplan
<b>W</b>	Instructivo para clientes fallecidos

## **RESUMEN**

Esta investigación tiene como objetivo Elaborar el Manual de Calidad según la norma ISO 9001:2008 en la empresa PERUZZI S.A. El éxito de un sistema de calidad es mantener los procedimientos documentados mediante un enfoque basado en procesos, de forma que si se mejoran todas actividades de la organización se conseguirá como consecuencia la mejora del servicio prestado.

Se determinó la situación actual de la empresa mediante la metodología de observación directa, levantamiento de procesos, y el análisis FODA que permitió analizar las fortalezas oportunidades, debilidades así como las amenazas referentes a la calidad que posee la empresa.

Se elaboró el manual de calidad describiendo los requisitos que establece la Norma ISO 9001:2008 de un sistema de gestión de la calidad y determinando el mapa de procesos así como la política y objetivos de calidad permitiendo de esta forma que la organización cumpla consistentemente con los requisitos y expectativas del cliente

Complementario a esto la organización debe asegurarse que los procesos sean óptimos para alcanzar los objetivos planificados mediante actividades de seguimiento, medición o estimación tomando las acciones correctivas y de mejoras necesarias que garanticen la conformidad de los productos con sus especificaciones. Se elaboró los registros de calidad que nos van a reflejar el grado de cumplimiento del sistema de calidad y de todas las actividades realizadas determinando las inconformidades o quejas del cliente.

## **ABSTRACT**

This investigation has as objective Elaborating the Manual of Quality according to the Standard ISO 9001:2008 in the company PERUZZI CORP. The success of a system of quality is to maintain the procedures documented by means of a focus based on processes, so that if they improve all activities of the organization it will be gotten as consequence the improvement of the borrowed service.

The current situation of the company was determined by means of the methodology of direct observation, rising of processes, and the analysis FODA that allowed to analyze the strength opportunities, weaknesses as well as the relating threats to the quality that the company possesses.

The manual of quality was elaborated describing the requirements that the Norma establishes ISO 9001:2008 of a system of administration of the quality and determining the map of processes as well as the politics and objectives of quality allowing in this way that the organization fulfills the requirements and expectation of the customer.

Complementary to this the organization should make sure that the processes are good to reach the planned objectives by means of pursuit activities, measurement or estimate taking the corrective actions and necessary improvements that guarantee the conformity of the products with their specifications. The registrations of quality were elaborated that will be reflected the grade of execution of the system of quality and of all the activities carried out determining the dissents or complaints of the customer.



# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

Sin dudas, la tendencia cada vez más creciente a la globalización de la economía y el comercio internacional, junto a los logros científico técnicos alcanzados, han elevado considerablemente el papel de la Calidad como factor determinante en los procesos de producción y en los servicios.

El comercio ha puesto de manifiesto junto a otros factores, la necesidad de contar con sólidos Sistemas de Gestión de la Calidad, con calificados laboratorios de ensayos y de calibración de instrumentos de medición, con normas técnicas de probado rigor, así como con efectivos sistemas de certificación y acreditación.

Por tanto, el papel de la Calidad hoy adquiere una condición relevante si tenemos en cuenta la globalización de la economía y el comercio internacional, en el cual el consumidor ha pasado a ser el principal sujeto de todo cuanto hacemos.

Es necesario concebir y diseñar un Sistema de Calidad, que garantice que los aspectos vinculados a la calidad se inicien con educación y terminen con educación, a través de un proceso planificado y ascendente del conocimiento, de modo que se cree una cultura al respecto y, consecuentemente, se desarrollen habilidades y hábitos de trabajo que favorezcan trabajar con calidad. Por esto, es necesario evitar los supuestos intentos por mejorar la calidad a través de slogan o campañas, lo cual limitaría la posibilidad de verla como un proceso continuo, sistemático, de creación y desarrollo de hábitos, sostenido y mantenido durante todo el tiempo. La calidad tendrá que ser un producto participativo de consecución permanente, ascendente, sistémica y sistemática.

Ante esta realidad la empresa PERUZZI S.A. se prepara para obtener una certificación mediante la elaboración de una herramienta tan importante como es el Manual de Calidad, el mismo que formaliza la política de la empresa relativa a la Gestión de la Calidad, definiendo las normas y los procedimientos operativos de referencia, los objetivos de calidad, el sistema de responsabilidad y las normas internas.

## **1.2 Justificación**

El creciente mercado competidor, las leyes de defensa al consumidor cada vez más estrictas, exigen a las instituciones financieras entre ellas las empresas de Cobranzas, mantenerse a la vanguardia a través de sistemas efectivos de certificación y acreditación.

PERUZZI S.A. para demostrar su capacidad de proporcionar un servicio que satisfaga los requisitos de sus clientes y aumentar su satisfacción, ha determinado dentro de su plan estratégico, la necesidad de la elaboración del Manual de Calidad, que ilustrará el nuevo Sistema de Control de Calidad sobre el cual fundamente su plan operativo, para lo cual determina la necesidad de dar forma a esta meta.

Este Manual enuncia la política gerencial para la administración de la Calidad en PERUZZI S.A, con un enfoque integral, orientado a satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas y vinculadas a las actividades de prestación de servicios financieros.

## **1.3 Objetivos**

**1.3.1** *Objetivo general.* Elaborar el Manual de Calidad para la empresa PERUZZI S.A. en la ciudad de Quito.

**1.3.2** *Objetivos específicos:*

Elaborar y documentar procedimientos para el Control de Calidad.

Mantener la Mejora Continua en Nuestro Servicio.

Cumplir con el Sistema de Calidad.

Aumentar la satisfacción del cliente.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Lineamientos para la elaboración de manuales de calidad

La familia de las normas ISO 9000 incluye requisitos para los sistemas de calidad que se puedan utilizar para lograr la interpretación común, el desarrollo, la implementación y la aplicación de la gestión y el aseguramiento de la calidad; además exigen el desarrollo y la implementación de un sistema de la calidad documentado, que incluya la elaboración de manuales de la calidad.

La norma ISO 8402: 1995, Gestión de la Calidad y Aseguramientos de la Calidad. Vocabulario define un manual de calidad como un documento que enuncia la política de la calidad y que describe el sistema de calidad de una organización. Este manual puede estar relacionado con las actividades totales de una organización o con una parte seleccionada de estas. Es importante que los requisitos y el contenido del sistema de la calidad y del manual de la calidad se estructuren de acuerdo con la norma que se intenta satisfacer. Esta norma suministra los lineamientos para desarrollar dichos manuales de calidad. (HAMILTON, 2002)

**2.1.1 Objeto.** El objeto de esta norma es suministrar los lineamientos para la elaboración, la preparación y el control de manuales de la calidad ajustados a las necesidades específicas del usuario. Estos manuales reflejarán los procedimientos documentados del sistema de la calidad requeridos por la familia de las normas ISO 9000.

**2.1.2 Referencias normativas.** Como toda norma está sujeta a revisión es recomendable analizar la convivencia de usar las ediciones más recientes de la norma citada a continuación: ISO 9001 2008 Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad.

**2.1.3 Definiciones.** Para los propósitos de esta norma se aplican las definiciones dadas en la norma ISO 9001-2008.

**2.1.4 Documentación de sistema de calidad.** Esta norma describe una jerarquía típica de la documentación del sistema de la calidad en su Anexo A.

El orden de desarrollo de esta jerarquía en una organización individual depende de las circunstancias de esa organización, pero usualmente comienza con el desarrollo de la política y objetivos de la calidad de la organización.

### **Procedimientos documentados del sistema de calidad**

Los procedimientos documentados del sistema de la calidad deben formar la documentación básica utilizada para la planificación general y la gestión de las actividades que tienen impacto sobre la calidad, también deben cubrir todos los elementos aplicables de la norma del sistema de la calidad. Dichos procedimientos deben describir las responsabilidades, autoridades e interrelaciones del personal que gerencia, efectúa y verifica el trabajo que afecta a la calidad, como se deben efectuar las diferentes actividades, la documentación que se debe utilizar y los controles que se deben aplicar.

Cada procedimiento documentado debe abarcar una parte del sistema de calidad, tal como un elemento completo del sistema de calidad o una parte de este, o una secuencia de actividades interrelacionadas ligadas con más de un elemento del sistema de la calidad.

El usuario es quien determinará la cantidad de procedimientos documentados, el volumen de cada uno y la naturaleza de su formato, dependiendo de la complejidad de las instalaciones, la organización y la naturaleza de la empresa.

Si los procedimientos son organizados en la misma estructura y formato, los usuarios podrán familiarizarse con el enfoque consistente aplicado a cada requisito y así habrá más posibilidad de lograr el cumplimiento sistemático de la norma.

**2.1.5** *Manuales de la calidad.* El manual de calidad debe referirse a procedimientos documentados del sistema de la calidad destinados a planificar y gerenciar el conjunto de actividades que afectan la calidad dentro de una organización.

Figura 1. Manuales de la calidad



Fuente: Autora

Este manual debe igualmente cubrir todos los elementos aplicables de la norma del sistema de calidad requerida para una organización. También deben ser agregados o referenciados al manual de calidad aquellos procedimientos documentados relativos al sistema de la calidad que no son tratados en la norma seleccionada para el sistema de la calidad pero que son necesarios para el control adecuado de las actividades.

- Los manuales de la calidad son elaborados y utilizados por una organización para:
- Comunicar la política de la calidad, los procedimientos y los requisitos de la organización.
- Describir e implementar un sistema de la calidad eficaz.
- Suministrar control adecuado de las prácticas y facilitar las actividades de aseguramiento.
- Suministrar las bases documentales para las auditorías.
- Adiestrar al personal en los requisitos del sistema de la calidad.
- Presentar el sistema de la calidad para propósitos externos: por ejemplo, demostrar la conformidad con las normas ISO 9001, 9002 o 9003.
- Demostrar que el sistema de la calidad cumple con los requisitos de la calidad exigidos en situaciones contractuales.

Aunque no hay estructura ni formato requerido para los manuales de la calidad, existen métodos para asegurar que el tema este orientado y ubicado adecuadamente; uno de éstos sería fundamentar las secciones del manual de la calidad con los elementos de la norma que rige el sistema. Otro enfoque aceptable sería la estructuración del manual para reflejar la naturaleza de la organización. Un manual de calidad puede:

- Ser una compilación de los procedimientos documentados.
- Ser una serie de procedimientos documentados para aplicaciones específicas.
- Ser más de un documento o nivel.
- Tener un núcleo común con apéndices apropiados.
- Tener horas numerosas derivaciones posibles basadas en las necesidades organizacionales.

#### **2.1.6** *Proceso de elaboración de un manual de calidad*

##### **Responsable en cuanto a la elaboración**

El proceso en cuanto a la elaboración con la asignación de la tarea de coordinación a un organismo delegado competente. Las actividades reales de redacción y transcripción deben ser ejecutadas y controladas por dicho organismo o por varias unidades funcionales individuales, según sea apropiado.

El uso de referencias y documentos existentes puede acotar significativamente el tiempo de elaboración del manual de la calidad, así como también ayudar a identificar aquellas áreas en las cuales existan deficiencias en el sistema de la calidad que deba ser contemplado y corregidas.

##### **Uso de referencias**

Siempre que sea apropiado se debe incorporar la referencia a normas o documentos que existen y estén disponibles para el usuario del manual de la calidad.

##### **Exactitud y adecuación**

El organismo competente delegado debe asegurar que el esquema del manual de la calidad sea exacto y completo, y que la continuidad y el contenido del mismo sean adecuados.

## **2.1.7** *Proceso de aprobación, emisión y control del manual de la calidad*

### **Revisión y aprobación final**

Antes de que el manual sea emitido, el documento debe ser revisado por individuos responsables para asegurar la claridad, la exactitud, la adecuación y la estructura apropiada. La emisión de este manual debe ser aprobado por la gerencia responsable de su implementación y cada copia de este debe llevar una evidencia de su autorización.

### **Distribución del manual**

El método de distribución del manual debe proporcionar la seguridad de que todos los usuarios tengan acceso apropiado al documento. La distribución puede ser facilitada mediante la codificación de copias.

### **Incorporación de cambios**

Se debe diseñar un método para proveer la propuesta, elaboración, revisión, control e incorporación de cambios en el manual.

Al procesar cambios se debe aplicar el mismo proceso de revisión y aprobación utilizado al desarrollar el manual básico.

### **Control de la emisión y de los cambios**

El control de la emisión y de los cambios del documento es esencial para asegurar que el contenido del manual está autorizado adecuadamente. Se pueden considerar diferentes métodos para facilitar el proceso físico de la realización de los cambios.

En cuanto a la actualización de cada manual se debe utilizar un método para tener la seguridad de que cada poseedor del manual reciba los cambios y los incluya en su copia.

### **Copias no controladas**

Se debe identificar claramente como copias no controladas todos aquellos manuales distribuidos como propósitos de propuestas, uso fuera del sitio por parte del cliente y otra distribución del manual en donde no se prevea el control de los cambios.

### **2.1.8** *Esquema del contenido de un manual de la calidad*

- a) El título, el alcance y el campo de aplicación.
- b) La tabla de Contenido.
- c) Las paginas introductorias acerca de la organización y del manual
- d) La política y los objetivos de la calidad.
- e) Descripción de la estructura de la organización, las responsabilidades y autoridades.
- f) Descripción de los elementos del sistema de la calidad.
- g) Definiciones, si es apropiado
- h) Guía para el manual de la calidad, si es apropiado.
- i) Apéndice, si es apropiado.

Es importante mencionar que el orden del contenido del manual de la calidad puede ser cambiado de acuerdo con las necesidades del usuario

## **2.2 Principios de gestión de la calidad según (ISO 9001 - 2008)**

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- Su entorno de negocio, cambios en ese entorno, o riesgos asociados con ese entorno;
- Sus necesidades cambiantes.
- Sus objetivos particulares.
- Los procesos que emplea.
- Su tamaño y la estructura de la organización.

No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación. Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos.

La información identificada como "NOTA" se presenta a modo de orientación para la comprensión o clarificación del requisito correspondiente.



Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización.

En el desarrollo de esta Norma Internacional se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las Normas ISO 9000 e ISO 9004.

Figura 2. Principios para la gestión de la calidad



Fuente: Autora

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos". (Internacional Standard Organization., 2005)

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

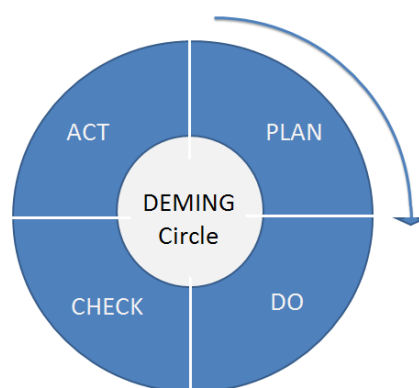
Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) Comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) Necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) Obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) Mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado en la Figura 1 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

NOTA: De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar- Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

Figura 3. Ciclo PHVA



Fuente: <http://sofi-phva.blogspot.com>

**Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

**Hacer:** implementar los procesos.

**Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

**Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

## **2.3 Sistema de gestión de la calidad**

A continuación se presentan los requisitos según la Norma ISO 9001-2008

### **4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

#### **4.1 Requisitos generales**

#### **4.2 Requisitos de la documentación**

##### **4.2.1 Generalidades**

##### **4.2.2 Manual de la calidad**

##### **4.2.3 Control de los documentos**

##### **4.2.4 Control de los registros**

### **5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

#### **5.1 Compromiso de la dirección**

#### **5.2 Enfoque al cliente**

#### **5.3 Política de la calidad**

#### **5.4 Planificación**

##### **5.4.1 Objetivos de la calidad**

##### **5.4.2 Planificación del sistema de gestión de calidad**

#### **5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación**

##### **5.5.1 Responsabilidad y autoridad**

##### **5.5.2 Representante de la dirección**

- 5.5.3 Comunicación interna
- 5.6 Revisión por la dirección
  - 5.6.1 Generalidades
  - 5.6.2 Información de entrada para la revisión
  - 5.6.3 Resultados de la revisión

## 6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

- 6.1 Provisión de recursos
- 6.2 Recursos humanos
  - 6.2.1 Generalidades
  - 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia
- 6.3 Infraestructura
- 6.4 Ambiente de trabajo

## 7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

- 7.1 Planificación de la realización del producto
- 7.2 Procesos relacionados con el cliente
  - 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto
  - 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto
  - 7.2.3 Comunicación con el cliente
- 7.3 Diseño y desarrollo
  - 7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo
  - 7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
  - 7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

- 7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo
- 7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo
- 7.3.6 Validación del diseño y desarrollo
- 7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo
- 7.4 Compras
  - 7.4.1 Proceso de compras
  - 7.4.2 Información de las compras
  - 7.4.3 Verificación de los productos comprados
- 7.5 Producción y prestación del servicio
  - 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio
  - 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio
  - 7.5.3 Identificación y trazabilidad
  - 7.5.4 Propiedad del cliente
  - 7.5.5 Preservación del producto
- 7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición

## 8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

- 8.1 Generalidades
- 8.2 Seguimiento y medición
  - 8.2.1 Satisfacción del cliente
  - 8.2.2 Auditoría interna
  - 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos
  - 8.2.4 Seguimiento y medición del producto
- 8.3 Control del producto no conforme
- 8.4 Análisis de datos

## 8.5 Mejora

### 8.5.1 Mejora continua

### 8.5.2 Acción correctiva

### 8.5.3 Acción preventiva

**2.3.1 Requisitos generales.** La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. La organización debe:

- a) Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e) Realizar el seguimiento, la medición (cuando sea aplicable) y el análisis de estos procesos.
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos.

El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

**2.3.2** *Requisitos de la documentación.* La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- b) Un manual de la calidad.
- c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos en esta Norma Internacional.
- d) Los documentos, incluyendo los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

### **Manual de calidad**

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos.
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Figura 4. Manual de Calidad



Fuente: <http://www.normas9000.com/manual-de-calidad-iso.html>

### **Control de los documentos**

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos.
- d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- e) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
- f) Asegurarse que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad se identifican y que se controla su distribución.
- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

### **Control de los registros**

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación (localización y acceso), el tiempo de retención y la disposición de los registros. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

**2.3.3 Responsabilidad de la dirección.** La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

- a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- b) Estableciendo la política de la calidad.



- c) Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad.
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección.
- e) Asegurando la disponibilidad de recursos.

Figura 5. Responsabilidad de la dirección



Fuente: <http://www.cues.edu.co/educacion-continuada/oferta-academica/GestionPublica/DipenGerPubl.html>

### **Enfoque al cliente**

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

### **Política de la calidad**

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- a) Es adecuada al propósito de la organización.
- b) Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- d) Es comunicada y entendida dentro de la organización.
- e) Es revisada para su continua adecuación.

### **Objetivos de la calidad**

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquéllos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

## **Planificación del sistema de gestión de la calidad**

La alta dirección debe asegurarse de que:

- a) La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad.
- b) Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

### **2.3.4 Responsabilidad, autoridad y comunicación**

#### **Responsabilidad y autoridad**

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

#### **Representante de la dirección**

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,
- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- c) Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

#### **Comunicación interna**

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

### **Revisión por la dirección**

La alta dirección debe, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia.

La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección.

### **Información para la revisión**

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- a) Los resultados de auditorías.
- b) Los resultados de retroalimentación del cliente.
- c) El desempeño de los procesos y la conformidad del producto.
- d) El estado de las acciones correctivas y preventivas.
- e) Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.
- f) Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad.
- g) Las recomendaciones para la mejora.

### **Resultados de la revisión**

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

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

#### **2.3.5** *Gestión de los recursos*

### **Provisión de recursos**

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.

- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

### **Recursos humanos**

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

Figura 6. Recursos humanos



Fuente: <http://eabusinessschool.bligoo.com>

### **Competencia, formación y toma de conciencia**

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.
- b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

## **Infraestructura**

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

La infraestructura incluye, cuando sea aplicable.

- a) Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados.
- b) Equipo para los procesos (tanto hardware como software).
- c) Servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

## **Ambiente de trabajo**

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

NOTA El término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).

### **2.3.6 Realización del producto**

#### **Planificación de la realización del producto**

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto.

La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- a) Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto.
- b) La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto.

- c) Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo.
- d) Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

NOTA: Un documento que especifica los procesos del sistema de gestión de la calidad (incluyendo los proceso de realización del producto) y los recursos a aplicar a un producto, proyecto o contrato específico, puede denominarse plan de la calidad.

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

Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe determinar:

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.
- b) Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido
- c) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto.
- d) Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.

NOTA: Las actividades posteriores a la entrega del producto incluyen, por ejemplo, acciones cubiertas por la garantía, obligaciones contractuales como servicios de mantenimiento, y servicios suplementarios como el reciclaje o la disposición final.

### **Revisión de los requisitos relacionados con el producto**

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:

- a) Están definidos los requisitos del producto.

- b) Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.
- c) La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma.

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

NOTA: En algunas situaciones, tales como las ventas por internet, no resulta práctico efectuar una revisión formal de cada pedido. En su lugar, la revisión puede cubrir la información pertinente del producto, como son los catálogos o el material publicitario.

### **Comunicación con el cliente**

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- a) La información sobre el producto.
- b) Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones.
- c) La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

### **Diseño y desarrollo**

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.

Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

- a) Las etapas del diseño y desarrollo.
- b) La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo.
- c) Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

NOTA: La revisión del diseño y desarrollo, la verificación y la validación tienen propósitos diferentes.

Pueden llevarse a cabo y registrarse de forma separada o en cualquier combinación que sea adecuada para el producto y para la organización.

### **Elementos de entrada para el diseño y desarrollo**

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros. Estos elementos de entrada deben incluir:

- a) Los requisitos funcionales y de desempeño.
- b) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- c) La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable.
- d) Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Los elementos de entrada deben revisarse para comprobar que son adecuados. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

### **Resultados del diseño y desarrollo**

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.

Los resultados del diseño y desarrollo deben:

- a) Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo.
- b) Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio.
- c) Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto.
- d) Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.



NOTA: La información para la producción y la prestación del servicio puede incluir detalles para la preservación del producto.

### **Revisión del diseño y desarrollo**

En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para:

- a) Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.
- b) Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la(s) etapa(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria.

### **Verificación del diseño y desarrollo**

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado, para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria.

### **Validación del diseño y desarrollo**

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto.

Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria.

### **Control de los cambios del diseño y desarrollo**

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación.

La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios.

### **Compras**

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.

El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

Figura 7. Compras



Fuente: <http://www.eigintegral.com/espanol/compras.html>

### **Información de las compras**

La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- a) Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,
- b) Los requisitos para la calificación del personal, y

- c) Los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

### **Verificación de los productos comprados**

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

### **Producción y prestación del servicio**

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- a) La disponibilidad de información que describa las características del producto.
- b) La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario.
- c) El uso del equipo apropiado.
- d) La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición.
- e) La implementación del seguimiento y de la medición.
- f) La implementación de actividades de liberación y entrega y posteriores a la entrega del producto.

### **Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio**

La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento mediciones posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

- a) Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos
- b) La aprobación de los equipos y la calificación del personal.
- c) El uso de métodos y procedimientos específicos.
- d) Los requisitos de los registros (véase 4.2.4).
- e) La revalidación.

### **Identificación y trazabilidad**

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.

La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.

Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única del producto y mantener registros (véase 4.2.4).

NOTA: En algunos sectores industriales, la gestión de la configuración es un medio para mantener la identificación y la trazabilidad.

### **Propiedad del cliente**

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma.

La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros.

### **Preservación del producto**

La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos.

Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.

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

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición. Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

- a) Calibrarse o verificarse o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de mediciones internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación;
- b) Ajustarse o reajustarse según sea necesario.
- c) Estar identificado para poder determinar su estado de calibración.
- d) Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición.
- e) Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.

Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación.

Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando éstos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.

NOTA: La confirmación de la capacidad del software para satisfacer la aplicación prevista incluiría habitualmente su verificación y gestión de la configuración para mantener su idoneidad para su uso.

**2.3.7 Medición, análisis y mejora.** La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad con los requisitos del producto
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad.
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

### **Seguimiento y medición**

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

NOTA: El seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, reclamos garantías utilizadas, los informes de los agentes comerciarles.

### **Auditoría interna**

La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad

- a) Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta

Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización.

- b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados.

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

Figura 8. Auditoría Interna



Fuente: <http://blog.isotools.org/tag/auditoria-interna>

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

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados

planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

NOTA: Al determinar los métodos apropiados, es aconsejable que la organización considere el tipo y el grado de seguimiento o medición apropiada para cada uno de sus procesos en relación con su impacto sobre la conformidad con los requisitos del producto y sobre la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

### **Seguimiento y medición del producto**

La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo.

Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas.

Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

### **Control del producto no conforme**

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.

Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- b) Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
- c) Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originariamente;



- d) Tomando acciones apropiadas a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.

Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Se deben mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

### **Análisis de datos**

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre

- a) La satisfacción del cliente.
- b) La conformidad con los requisitos del producto.
- c) Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.
- d) Los proveedores.

### **Mejora continua**

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

### **Acción correctiva**

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).
- b) Determinar las causas de las no conformidades.
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias.
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- f) Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

### **Acción preventiva**

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- c) Determinar e implementar las acciones necesarias.
- d) Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- e) Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas

## CAPÍTULO III

### 3. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

#### 3.1 Reseña histórica



La empresa nace en el año 2003, luego de un extenso proceso de investigación de mercado en el que se determinó la necesidad de soluciones de mitigación de riesgo crediticio para el mercado corporativo y bancario en el Ecuador.

El proceso de recuperación y administración de cartera se lo considera como una parte clave dentro de las estrategias de mitigación de riesgo crediticio. Se procedió a realizar la compra de la franquicia de la empresa Accounts Receivable Solutions y se planificó el inicio de las operaciones en el Ecuador.

Nuestros primeros clientes fueron COTECNA, Casa Baca e Importadora Tomebamba. Posteriormente, Banco Solidario contrató los servicios de ARS del Ecuador luego de un proceso de licitación en el cual competimos con las más importantes empresas de recuperación de cartera.

La creación de ARS se dio justo en el momento oportuno para aprovechar la expansión del mercado de consumo y microcrédito en el Ecuador impulsado por la dolarización.

Se ha podido capitalizar nuestros conocimientos y experiencia con clientes de primer nivel, de tal forma que se ha convertido en una empresa líder de mercado que compite en igualdad de condiciones con otras empresas que forman parte de grupos financieros.

En la actualidad podemos sentirnos satisfechos en ser una de las empresas con mayor grado de especialización y tecnología a nivel nacional y regional. ARS ha consolidado su objetivo de ser una solución tangible del más alto nivel en lo referente a mitigación de riesgo crediticio para el mercado bancario y corporativo del Ecuador.

### 3.2 Datos generales de la empresa

ARS del Ecuador se dedica a la administración de carteras vencidas y a la gestión de cobranzas. Para esta actividad cuenta con tres oficinas, la oficina matriz, y call center al norte de Quito y en la ciudad de Guayaquil una sucursal.

El call center Quito, se encuentra ubicado en la Avenida de Los Shyris y Río Coca

Figura 9. Ubicación de ARS del Ecuador



Fuente: <https://maps.google.com.ec/maps?hl=es>

<b>RAZÓN SOCIAL :</b>	Peruzzi S.A.
<b>NOMBRE COMERCIAL :</b>	ARS del Ecuador
<b>SERVICIOS :</b>	Administración de cartera y gestión de cobranzas, asesoría crediticia al mercado corporativo y financiero.
<b>PROVINCIA:</b>	Pichincha.
<b>CANTÓN:</b>	Quito.
<b>DIRECCIÓN :</b>	Av. Shyris N 4423 y Río Coca, edificio Jade, piso No 6
<b>TELEFONO:</b>	(02) 3815160
<b>POBLACIÓN:</b>	138 colaboradores.
<b>TIPO DE EMPRESA:</b>	Privada.

**CAPITAL SOCIAL:** Propio.

**HORARIO DE TRABAJO:** 8:30 a.m. a 17:30 pm.

### 3.3 Marco filosófico de la empresa

**3.3.1 Misión.** ARS del Ecuador es una empresa líder del mercado regional que brinda soluciones reales e innovadoras en los campos de administración de cartera y mitigación de riesgos crediticios para el sector corporativo y bancario.

Figura 10. Misión de ARS del Ecuador



¡YO SOY ARS!

Fuente: ARS del Ecuador

**3.3.2 Visión.** El cumplimiento de objetivos de ARS se fundamenta en el óptimo uso de procesos eficientes, la utilización de herramientas de mejoramiento continuo, el inteligente uso de tecnología, y de contar con un grupo humano de colaboradores altamente capacitados y motivados que desarrollan sus labores en un excelente ambiente de trabajo.

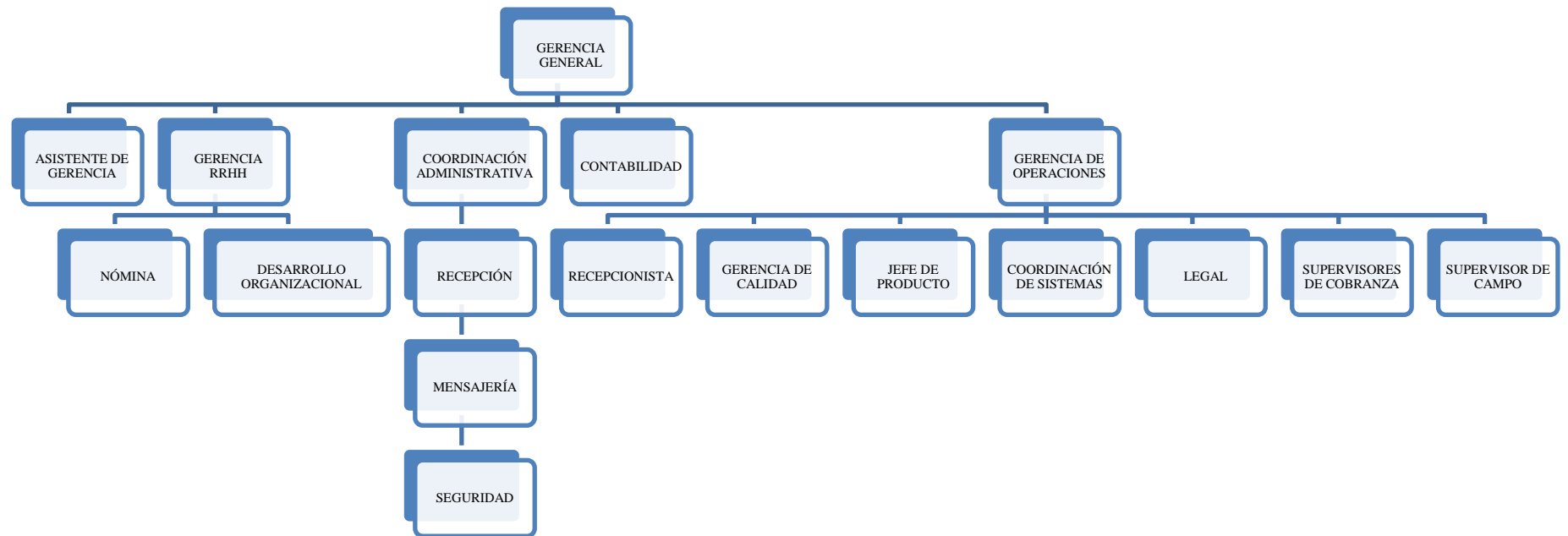
Figura 11. Visión de ARS del Ecuador



Fuente: Autora

### 3.3 Estructura organizacional

Figura 12. Organigrama Estructural ARS del Ecuador



Fuente: ARS del Ecuador

### **3.4 Análisis de mercado**

**3.5.1 *Productos.*** Recuperación de cartera (preventiva, flujo, castigada, compra de Cartera, programas de administración de cartera)

Cartera compra:

- Unibanco
- Banco de Guayaquil
- Banco Internacional
- Banco Solidario
- Mutualista Pichincha
- Banco Promérica
- Sukasa

**3.5.2 *Segmentos de mercado.*** Microcrédito, Consumo, Tarjeta de crédito Inmobiliario, Automotriz, Comercial, Telecomunicaciones, Electrodomésticos.

**3.5.3 *Clientes.*** Los clientes están agrupados bajo el nombre de Carteras, que son aquellas carteras que el cliente entrega una base de datos a la compañía con personas que han caído en mora y que pagan un porcentaje (dependiendo de la cartera), por la recuperación realizada. Tienen la particularidad de que estarán a cargo de la empresa solamente hasta la finalización del contrato o por terminación unilateral de una de las partes, ocurrido uno de estos dos hechos, el cliente se hace cargo nuevamente de estas carteras. Entre los clientes se encuentran instituciones del sistema bancario, concesionarios automotrices entre otros.

Cartera externalizada:

- Banco Bolivariano
- Chevy Plan
- Créditos Económicos
- ADELCA
- GMS

**3.5.4 Proveedores.** Por ser una empresa netamente de servicios, no tiene proveedores de insumos para transformación o inventario de mercaderías; sino empresas que brindan servicios, entre las cuales las más importantes son las de telecomunicaciones. Por ser un call center, la telefonía es el principal recurso que se requiere; se puede afirmar que sin este servicio la empresa no podría operar.

**3.5.5 Competencia.** Entre los principales competidores tenemos:

- Sicobra
- Recapt S.A.
- Recaudadora Ecuador S.A.
- Asecobra
- Servicios Gabelli S.A.
- Key Factor Cobranzas del Ecuador
- Servicob del Ecuador

## **3.6 Estrategias del proceso productivo**

**3.6.1 Gestión telefónica.** En la Empresa ARS del ECUADOR se maneja las siguientes políticas para gestión telefónica:

- Se deben realizar 105 llamadas efectivas en Carteras de Compra.
- Y 120 llamadas en Cartera Externalizada.
- No se deben realizar llamadas personales excepto en caso de emergencia.
- Si en los primeros treinta segundos (seis timbradas) de entrada la llamada el cliente no contesta, el ejecutivo deberá colgar y volver a llamar.
- No violar el sigilo bancario.
- Utilización responsable de la información proporcionada.
- Uso correcto de los scripts y manuales de objeción.

**3.6.2 Gestión de campo.** La empresa ARS del Ecuador maneja las siguientes políticas para gestión de campo:



- Es responsabilidad del Cobrador Express cuando no se realiza el cobro, llamar al Supervisor de la Cartera asignada.
- Es responsabilidad del Supervisor de Cartera contestar la llamada y devolver la llamada al Cobrador Express en un tiempo máximo de 10 minutos.
- El Gestor de Campo está autorizado a recibir dinero hasta \$200, cuando tenga que receiptar montos superiores debe informar inmediatamente al Supervisor de Campo para que éste, le indique la forma de proceder para garantizar la seguridad de los valores. Cualquier caso fortuito de pérdida de dinero o de formas valoradas, será responsabilidad directa del Gestor de Campo.
- El Gestor de Campo no puede recibir dinero con denominación de \$50 y \$100.
- Como medida preventiva el Gestor de Campo debe registrar al reverso del recibo el secuencial de los billetes en el caso de que exista alguna duda de su autenticidad, y debe solicitar al Cliente que firme en este detalle como constancia de su aceptación.
- En caso de existir algún inconveniente, el Gestor de Campo es el responsable de solicitar al Cliente la reposición de billetes falsos, y el Supervisor de Campo que se cumpla con lo dispuesto en esta política.
- Los funcionarios que reciban dinero son los responsables de detectar de forma inmediata la autenticidad de los billetes y monedas fraccionarias, caso contrario deberán responder por esos valores. Es decir: a) El Cajero(a) al momento de la recepción de Cliente y Gestores de Campo; b) el Supervisor de Caja, al momento de la recepción del dinero entregado por el Cajero(a); y c) Los Gestores de Campo al momento de recaudar los valores.

### 3.7 Análisis FODA

Tabla 1. Análisis FODA

<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
Pionera en servicio de cobranza.	Clientes de primer nivel.
Personal con amplia experiencia.	Implementar un sistema de gestión de calidad.
Alianzas estratégicas con el sector financiero.	
Mantener una cartera sana.	Mantener y mejorar nuestra posición en el mercado nacional.
<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
Dependencia del proveedor de telefonía.	Estrictas leyes de defensa al consumidor.
No cuenta con un manual de calidad.	Constantes cambios en la legislación.

Fuente: Autora

## CAPÍTULO IV

### 4. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD

El manual de calidad es un documento que gestiona o administra el sistema de Calidad de la empresa el cual es general y sirve para indicar la estructura de calidad de la organización.

En la práctica, el Manual de Calidad es el documento que describe como una organización se adapta a los requisitos de la norma ISO 9001:2008, es el mapa o la referencia a emplear para encontrar de forma rápida los procedimientos que son de aplicación para cada epígrafe de la norma.

El manual de calidad entendido como tal, únicamente es de obligada realización en la implantación de la norma ISO 9001-2008, en el cual se recoge la gestión de la empresa, el compromiso de éste hacia la calidad, la gestión de recursos humanos, materiales. Ha de ser un documento público frente a clientes y proveedores y se suele redactar al final de la implantación una vez documentados los procedimientos que la norma exige. (HATRE, 2010)

El manual de calidad sirve para los siguientes propósitos:

- Comunicar la política de la calidad de la organización.
- Describir e implementar un sistema gestión de calidad eficaz.
- Definir las responsabilidades y autoridades del personal.
- Documentar o hacer referencia a los procedimientos documentados.
- Demostrar el compromiso gerencial.
- Entrenar personal en los requisitos del **SGC** y métodos de cumplimiento.

# MANUAL DE CALIDAD

ARS del Ecuador  
ARS del Ecuador

- ✓ Administración de cartera
- ✓ Gestión de cobranzas
- ✓ Asesoría crediticia

Copia N°: .....

Entregada a: .....

Fecha: .....

Edición N°	Fecha	Modificaciones
01	01-07-2013	Edición original

	MANUAL DE CALIDAD	COD:
---	-------------------	------

		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

#### 4.1 Requisitos generales

ARS del Ecuador se encuentra comprometida en mantener y mejorar continuamente su sistema de gestión de la calidad, conforme a la norma INEN ISO 9001-2008, para lo cual ha identificado en su mapa de procesos los procesos necesarios y su secuencia.

El mapa de los procesos de ARS del Ecuador permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente, sus relaciones y las interacciones dentro de la organización, también con las partes interesadas, fuera de la organización, formando así el proceso general de la empresa.

Esta orientación hacia los procesos exige la subdivisión en procesos individuales teniendo en cuenta las estrategias y objetivos de la organización, la experiencia de empresas que cuentan ya con un sistema de gestión de la calidad ha demostrado que es conveniente definir los datos de entrada, parámetros de control y datos de salida.

De este modo ARS del Ecuador, ha determinado la Interacción detallada de cada uno de estos procesos la cual se muestra en el documento caracterización de ARS del Ecuador, define los criterios y métodos para asegurar la operación efectiva y el control de sus procesos, a través de la documentación del sistema. Para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua, se monitorean los procesos, analizan y se pone en práctica acciones según lo establece la documentación del sistema.

**4.1.1 Alcance del sistema de calidad.** Su alcance comprende a su oficina matriz y call center en las ciudades de Quito y Guayaquil, y es definido como:

**“Administración de cartera y mitigación de riesgos crediticios para el sector corporativo y bancario”**

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>COD:</b>
--	--------------------------	-------------

		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

**4.1.2 Exclusiones.** El Sistema de Gestión de la Calidad de ARS del Ecuador, excluye los siguientes requisitos de la norma ISO 9001:2008:

**7.3** Diseño y Desarrollo

Debido a que ARS del Ecuador no se dedica al Diseño y Desarrollo de Bienes.

**7.5.4** Propiedad del cliente.

Debido a que ARS del Ecuador no posee productos, maquinarias, equipos ni ningún elemento propiedad de sus clientes.

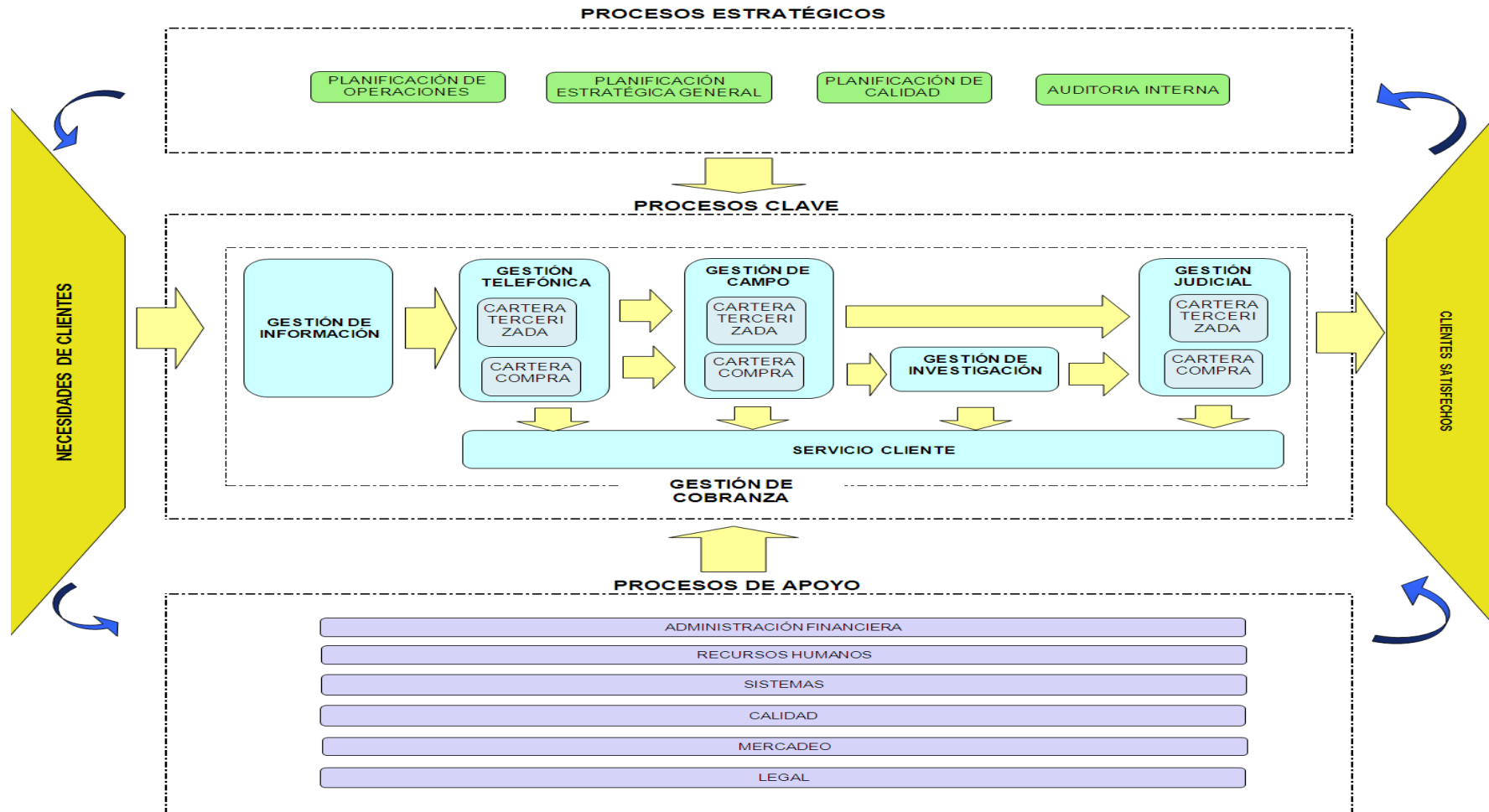
**7.5.5** Preservación del Producto

Debido a que ARS del Ecuador no preserva productos.


**7.6** Control de los Dispositivos de Seguimiento y de Medición.

Debido a que ARS del Ecuador no utiliza instrumentos físicos de medición.

Figura 13. Mapa de Procesos ARS del Ecuador



Fuente: ARS del Ecuador.

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>COD:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

## 4.2 Requisitos de la documentación

**4.2.1 Generalidades.** La estructura de la documentación definida por ARS del Ecuador, tiene como finalidad soportar el sistema de calidad y consta de 4 niveles de documentación:

- I. **El manual de calidad**, que establece la política y objetivos de calidad, y describe el sistema de gestión de calidad.
- II. **Procedimientos**, que definen las actividades o tareas que deben ejecutarse y quiénes son los responsables de los mismos. En cada procedimiento se hace referencia a instrucciones de trabajo y registros, según corresponda.
- III. **Las instrucciones de trabajo**, que definen la forma de ejecutar tareas específicas.
- IV. **Los registros** que presentan los resultados obtenidos o proporcionan evidencia de las actividades realizadas.

**4.2.2 Manual de calidad.** El manual de calidad sirve de guía para entender el sistema de gestión de calidad de ARS del Ecuador, describiendo además, las políticas de la empresa frente a la Norma ISO 9001-2008. Es un documento controlado y tiene un alcance. (ORGANIZATION., 2005)

Este manual refiere en cada capítulo los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de calidad de ARS del Ecuador.

**4.2.3. Control de los documentos.** ARS del Ecuador, controla los documentos del sistema de gestión de calidad mediante lo indicado en el procedimiento de control de documentos (P-CD-1). Este control contempla los siguientes elementos:

- a) La aprobación antes de su emisión a fin de establecer su aplicabilidad y cumplimiento con la normativa establecida.



	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>COD:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

- b) La actualización y aprobación de las nuevas revisiones de los documentos,
- c) La identificación de los cambios realizados y el estado de revisión actual del documento,
- d) La disponibilidad de los documentos en los puntos de uso,
- e) La fácil identificación y el mantenimiento de su legibilidad,
- f) La identificación de los documentos de origen externo y el control de su distribución
- g) La prevención del uso no intencionado de los documentos obsoletos.

**4.2.4 Control de los registros.** El procedimiento de control de registros (P-CR-1), detalla la manera de identificar, almacenar, recuperar, proteger, retener y disponer de los registros de calidad. Para proporcionar evidencia de conformidad con los requerimientos del sistema de gestión de calidad, los registros de calidad son archivados y conservados en el área en donde se generan o utilizan. El responsable por el mantenimiento de los registros garantiza que:

- a) Los registros se conservan legibles.
- b) Se pueden encontrar fácilmente.
- c) Estén disponibles para evaluaciones, si se requiere.
- d) Estén archivados de manera que se prevenga el daño, el deterioro y la pérdida.


Los periodos de retención de los registros se encuentran definidos en la lista maestra de registros que se mantiene en cada proceso y se establecen teniendo en cuenta, según aplique, aspectos como la legislación laboral, las normas nacionales e Internacionales aplicadas, las condiciones contractuales o las necesidades y experiencias propias de la empresa.

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>COD:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

### **4.3 Responsabilidad de la dirección**

**4.3.1** *Compromiso de la dirección.* El Gerente de Operaciones de ARS del Ecuador muestra evidencia de su compromiso con el desarrollo, implementación y mejoramiento del sistema de gestión de calidad:

- a) Comunicando al personal la importancia de satisfacer los requisitos del cliente y los requisitos legales, mediante la definición y el cumplimiento de las especificaciones indicadas en la orden de compra.
- b) Divulgando en todos los niveles de la organización la política y los objetivos de la calidad.
- c) Realizando las reuniones de revisión de la dirección.
- d) Suministrando los recursos necesarios para el sistema de gestión de calidad, mediante:
  - La participación de personal competente en actividades que afectan a la calidad del producto y el suministro del entrenamiento necesario para mejorar esta competencia.
  - La disponibilidad de los equipos de proceso necesarios para prestar los servicios cumpliendo con los requerimientos establecidos y la ejecución de las actividades necesarias para su mantenimiento.
  - La realización de auditorías internas que permitan establecer las acciones correctivas y de mejora necesarias para el adecuado funcionamiento del sistema de gestión de calidad.

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>COD:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

**4.3.2** *Enfoque al cliente.* El Gerente de Operaciones realiza un seguimiento al cumplimiento de los requisitos establecidos, mediante los resultados de las encuestas realizadas según el instructivo de servicio al cliente (P-SC-1). Con base en los resultados obtenidos se establecen acciones para mejorar aquellos aspectos que los clientes los evalúen como bajos.

Además realiza el seguimiento al cumplimiento de los objetivos que se relacionan con el cumplimiento al cliente.

**4.3.3** *Política de calidad.* ARS del Ecuador es una empresa dedicada a la administración de cartera y mitigación de riesgos crediticios; buscando siempre **“Lograr la satisfacción de sus clientes”**.

Para alcanzar dicho objetivo ARS del Ecuador se ha comprometido con la asignación de todos los recursos necesarios y suficientes para el Sistema de Gestión de la Calidad, cumpliendo con la normativa legal aplicable, revisando y mejorando continuamente los procesos, aumentando su efectividad para mantener la competitividad, oportunidad y confiabilidad de los servicios entregados.

#### **4.3.3.1** *Políticas estratégicas*

##### **El mercado se fundamenta en:**

- Mantener el liderazgo en la administración de cartera y mitigación de riesgos crediticios en el país, en la atención al cliente y en los servicios de asesoría.
- Mantener y mejorar nuestra posición en el mercado nacional.
- Mantener una cartera sana.
- Conocer los servicios de la competencia.

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>COD:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>


**La producción se fundamenta en:** Mantener los niveles de producción de acuerdo en las necesidades del mercado y conservando la calidad óptima de los servicios y con costo controlado.

**El talento humano se fundamenta en:**

- Promover y mantener el buen ambiente y las relaciones de trabajo, con respecto al Capital Humano.
- Evaluar los requerimientos de personal bajo criterios de eficiencia, productividad y racionalización de recursos, suministrar los implementos adecuados de trabajo y facilitar su capacitación y desarrollo.
- Desarrollar una política sana de compensación y beneficios, acorde con las responsabilidades y resultados individuales y con los niveles salariales tanto internos como del mercado.

**La seguridad y salud ocupacional se fundamenta en:**

- Lograr y mantener los niveles más altos de bienestar físico y social de sus trabajadores, logrando su desarrollo integral. La compañía se compromete a prevenir y corregir todos aquellos aspectos que en el ambiente laboral puedan generar efectos nocivos para la salud, mejorando la calidad de vida de todos sus trabajadores.
- La compañía será responsable de la organización y funcionamiento del programa de Prevención de Riesgos y Salud Ocupacional, el cual se hará de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>COD:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

**Las finanzas se fundamentan en:**

- Aplicar controles rigurosos sobre las finanzas de la empresa, vigilando permanentemente los costos, gastos, inversiones e ingresos con el fin de mantener una información fidedigna que permita tomar decisiones confiables.


**El sector social se fundamenta en:**

- Velar por el bienestar de sus colaboradores mediante programas de capacitación, desarrollo y recreación.
- Velar por el bienestar medioambiental tanto interno como externo eliminando o disminuyendo los impactos que lo afecten.

**4.3.4 Planificación**

**4.3.4.1 Objetivos de la calidad.** Los objetivos de calidad para el presente año se describen a continuación:

- a) Administrar conscientemente los recursos existentes en la empresa, para obtener la mayor productividad posible de los mismos, mediante una gestión oportuna, con la aplicación de normativas del SGC, provisión de recursos, evaluaciones pertinentes y capacitación permanente.
- b) Mejorar la satisfacción de nuestros clientes realizando por lo menos una visita personalizada en la cual se trataría de temas relacionados con la prestación del servicio.
- c) Disminuir los desperdicios y gastos innecesarios en el proceso de producción, apoyado en la concientización de los colaboradores, de hacer bien las cosas desde la primera vez.

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>COD:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

- d) Responder oportunamente a los requerimientos de los clientes, para garantizar su satisfacción, mediante una atención personalizada y seguimiento constante de sus necesidades y requisitos.
- e) Gestionar y administrar el recurso financiero adecuado para la capacitación del talento humano de la empresa, en busca de elevar la productividad de los colaboradores, mediante la elaboración del programa anual de capacitación.
- f) Desarrollar e implementar lineamientos y métodos eficientes de selección, inducción, contratación y capacitación de los colaboradores, para garantizar la idoneidad, competencia y capacidad del talento humano de la empresa.
- g) Administrar responsablemente el recurso financiero de la empresa, para facilitar la provisión pertinente de este recurso a las diferentes dependencias de la empresa y respaldar el desarrollo de las actividades de las mismas.


**4.3.4.2** *Planificación del sistema de gestión de calidad.* ARS del Ecuador, define su planificación anual con el fin de implementar, mantener y mejorar su sistema de gestión de calidad, considerando el cumplimiento de las auditorías internas, revisiones por la dirección y objetivos de calidad de los procesos determinados por la empresa.

La planificación de las auditorías internas y revisiones por la dirección se muestran en la planificación del sistema de gestión de calidad (Anexo A).

#### **4.3.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación**

**4.3.5.1** *Responsabilidad y autoridad.* El organigrama, el manual de funciones y los procedimientos de ARS del Ecuador definen los niveles de autoridad y las responsabilidades del personal. Estos documentos son aprobados por el Gerente General para expresar su conformidad con los mismos.

En el manual de funciones y en los procedimientos del sistema, se encuentran asignadas las responsabilidades y autoridades de los empleados para la consecución de los objetivos de calidad de ARS del Ecuador

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>COD:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

El Gerente General y los responsables de procesos comunican las responsabilidades y autoridades a los empleados y controlan su cumplimiento.

**4.3.5.2 Representante de la dirección.** Conforme lo dispuesto en la Norma ISO 9001-2008, cláusula 5.5.2, se requiere de un representante de la dirección, que será la persona encargada de fungir como coordinador de las actividades y actuaciones en el ámbito de calidad. Este colaborador será designado por el Gerente General de ARS del Ecuador, quien a su vez figura como dirección general de la empresa y es responsable original de la gestión del SGC.

Ante este requerimiento, la dirección general de ARS del Ecuador designa tal responsabilidad al jefe de producción de la misma, quien cumplirá independientemente de las funciones de su cargo, las siguientes actividades en representación de la gerencia:

- a) Garantizar el establecimiento, la implantación y actualización del SGC conforme los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001-2008.
- b) Asegurar el desarrollo eficiente de los procesos requeridos por el SGC.
- c) Verificar y controlar la documentación de calidad de la empresa, que incluye manuales, registros, hojas de control e instrucciones.
- d) Coordinar y asesorar las actividades de calidad que le competan a otras áreas de la empresa.
- e) Participar y colaborar en las revisiones por la dirección, a fin de asistir en la solución de problemas y procurar la mejora continua del sistema.
- f) Evaluar periódicamente el SGC, mediante la planificación de un programa anual de auditorías internas de calidad y comunicar oportunamente los resultados a la dirección general.

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>COD:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

- g) Designar el equipo de auditores internos para que efectúen las auditorías internas en la empresa.
- h) Garantizar, a través del correcto desempeño del SGC, que los resultados de las actividades y proceso de producción estén conformes a los requisitos, exigencias o necesidades de los clientes de la empresa, así como los reglamentarios.
- i) Impulsar y promover la toma de conciencia organizacional y el compromiso para con la política y objetivos de calidad, así como la adecuada comunicación interna.
- j) Las demás que le asigne la dirección general en su reemplazo.

En otro ámbito, todo el recurso humano que conforma ARS del Ecuador es responsable absoluto del cumplimiento y seguimiento.


Establecido en el manual de calidad, manual de procedimientos y demás documentación de calidad de la empresa, como soporte real del desempeño del SGC.

**4.3.5.3 Comunicación interna.** La comunicación en ARS del Ecuador, es un componente básico de su estructura interna que se genera en todos los niveles de la organización para permitir el cumplimiento de las actividades y objetivos establecidos.

Algunos elementos que permiten evidenciar los procesos de comunicación interna son: las reuniones de revisión de la dirección, reuniones cliente interno-proveedor interno, información en memorandos, correos electrónicos, carteleras.

**4.3.6 Revisión por la dirección.** El Gerente general de ARS del Ecuador, mediante reuniones con el representante de la dirección y con los responsables de procesos, revisa en forma periódica el sistema de gestión de la calidad con el propósito de establecer las acciones necesarias para asegurar su adecuado funcionamiento y eficacia.



	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>COD:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

También para evaluar las oportunidades de mejora y cambios en todos los elementos del sistema, incluyendo la política y los objetivos de calidad.

El representante de la dirección y los responsables de procesos presentan información actualizada sobre:

- a) Resultados de auditorías internas y externas de calidad.
- b) Retroalimentación de información del cliente, a través de encuestas de satisfacción y reclamos presentados.
- c) El funcionamiento de los procesos a través de información estadística o indicadores.
- d) El estado de las acciones preventivas, correctivas y mejoras.
- e) El seguimiento a las acciones comprometidas en revisiones anteriores.
- f) Propuestas de mejora y cambios que afecten al sistema de gestión de calidad


La información presentada, decisiones tomadas, y acciones establecidas son registradas, incluyendo:

- a) Las oportunidades de mejora en el sistema y sus procesos.
- b) Las mejoras respecto a satisfacer los requerimientos del cliente.
- c) Las necesidades de recursos.

La metodología a seguir se describe en el procedimiento de revisión de la dirección (P-RD-1).

#### **4.4 GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

**4.4.1** *Provisión de recursos.* El Gerente General de ARS del Ecuador es el responsable directo ante la gestión y provisión oportuna de los recursos necesarios para el cumplimiento de la política y objetivos de calidad.

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>COD:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

Así como para la implementación y mantenimiento del SGC, con el objeto de lograr la satisfacción de los requisitos del cliente de la empresa.

La provisión de recursos constituye la garantía de disponer de:

- a) Recurso humano capacitado para la ejecución y cumplimiento de actividades de liderazgo, ejecución de tareas, realización de auditorías, gestión de soluciones, etc.
- b) Infraestructura, instalaciones y equipos de operación y apoyo necesarios para la producción de productos conformes y la instalación y mantenimiento del SGC.
- c) Ambiente de trabajo seguro y agradable para el desenvolvimiento del personal y la adecuación de recursos físicos.

#### **4.4.2 Recursos humanos**

**4.4.2.1 Generalidades.** El personal que ocupa cargos de responsabilidad dentro del sistema de gestión de calidad es competente respecto a los criterios definidos por el Gerente General y los responsables de procesos. Los criterios están basados en requisitos de educación, entrenamiento, habilidades y experiencia, y se encuentran descritos en el manual de funciones.

**4.4.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación.** ARS del Ecuador, se asegura de la competencia de su personal mediante:

- a) Establecimiento de procesos de selección de personal adecuados a fin de verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el manual de funciones.
- b) Entrenamiento e inducción necesarios para el desempeño de los diferentes cargos, al momento de la incorporación del personal a la empresa y durante su permanencia en ella.
- c) Evaluación de la competencia del personal que forma parte de la empresa, con base en los requisitos establecidos en el manual de funciones.

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>COD:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

Los resultados de la evaluación de la competencia, además de otros elementos como el desempeño y objetivos de cada proceso, sirven de fundamento para establecer las necesidades de entrenamiento adicional del personal. El entrenamiento proporcionado es evaluado posteriormente a fin de establecer su eficacia.

Los responsables de procesos desarrollan acciones para concientizar al personal sobre la importancia y relevancia de sus actividades y como éstas contribuyen en la consecución de los objetivos de calidad de la empresa.

Estas actividades se detallan en el procedimiento de recursos humanos (P-RH-1).

**4.4.3** *Infraestructura.* Los responsables de procesos, identifican la infraestructura necesaria para el cumplimiento de los requisitos establecidos para la prestación del servicio por ARS del Ecuador, siendo El Gerente General el responsable de proveer estos recursos.

La infraestructura necesaria incluye las áreas de trabajo, el equipo para los procesos y los servicios de apoyo.

El procedimiento de mantenimiento (P-MT-1) detalla la forma en la que se realiza el mantenimiento de la infraestructura informática de ARS del Ecuador, y equipos que afectan directamente a la calidad del servicio.

**4.4.4** *Ambiente de trabajo.* El Gerente General de ARS del Ecuador, considera que el personal es un elemento vital en su sistema de gestión de calidad, por lo que se ha delegado al Gerente de RR.HH.

El liderazgo en la definición y ejecución de normas de seguridad industrial y salud que permitan mantener un ambiente de trabajo seguro y confortable, que aporte efectivamente al cumplimiento de los requisitos establecidos para el servicio.

El procedimiento de ambiente de trabajo (P-RH-2), describe la manera en que ARS del Ecuador establece y ejecuta las normas para la seguridad y salud de su personal.

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>COD:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

## **4.5 Realización del servicio**

**4.5.1** *Planificación de la realización del servicio.* En ARS del Ecuador, la planificación de la realización del servicio esta detallada en los instructivos de producción, los cuales son coherentes con los otros requerimientos del sistema de gestión de calidad de la empresa.

Para minimizar la variación en las actividades requeridas para la prestación de los servicios, el Gerente General y los responsables de procesos, según corresponda, determinan los objetivos de calidad y especificaciones para el producto; los procesos, documentos y recursos necesarios; las actividades de verificación, validación, seguimiento, inspección, y los criterios de aceptación; además de los registros necesarios para evidenciar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el servicio.

**4.5.2** *Revisión de los requisitos relacionados con el servicio.* Previo a comprometerse a prestar un servicio, ARS del Ecuador se asegura que se han revisado los requerimientos del cliente. El procedimiento de gestión de mercadeo (P-GM-1), detalla la manera en que la organización se asegura que:

- a) Los requisitos del servicio están claramente definidos.
- b) La organización establezca si tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.
- c) Se registran los resultados de la revisión de los requisitos del servicio.

Comunica al personal pertinente sobre los cambios. ARS del Ecuador, considera los siguientes requisitos legales relacionados con la prestación del servicio.

**4.5.3** *Comunicación con el cliente.* ARS del Ecuador, identifica y pone en práctica disposiciones para la comunicación con los clientes en aspectos como:

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>COD:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

- a) Atención de consultas o pedidos, incluyendo modificaciones, según lo indicado en el procedimiento de servicio al cliente (P-SC-1).
- b) Retroalimentación de información del cliente mediante encuestas de satisfacción y atención a reclamos.

#### **4.5.4 Compras**

**4.5.4.1 Proceso de compras.** ARS del Ecuador, ha establecido un procedimiento para asegurarse de que los equipos, suministros y servicios adquiridos cumplan con los requisitos de compra especificados y aporten al desarrollo normal de sus procesos operacionales. Este procedimiento es el de provisión y compras (P-PC-1).


Los medios de comunicación utilizados son aquellos que nos permiten tener una comunicación oportuna y pueden ser: teléfono, fax, e-mail, correo u otros.

La empresa evalúa y selecciona a sus proveedores en función de su aptitud para cumplir con los requisitos relativos a la calidad, así como también en términos de precio y de Marca, los criterios para la selección y evaluación periódica se encuentran definidos en el procedimiento de provisión y compras (P-PC-1).

Los proveedores de ARS del Ecuador son aquellos que ofertan equipos, suministros o servicios necesarios para la realización de sus actividades.

**4.5.4.2 Información de las compras.** Los documentos de compras contienen los datos que describen en forma clara el material solicitado. Estos son revisados y aprobados previo al envío al proveedor, según lo indicado en el procedimiento de provisión y compras (P-PC-1).

**4.5.4.3 Verificación de los productos comprados.** En ARS del Ecuador se verifican los insumos comprados para asegurar el cumplimiento con los requisitos de compra especificados, siguiendo lo indicado en el procedimiento de provisión y compras (PPC-1).

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>COD:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

#### **4.5.5** *Producción y prestación del servicio*

**4.5.5.1** *Control de la producción y de la prestación del servicio.* Los procedimientos de producción (P-PR-1), control de calidad (P-CC-1) definen los métodos para la ejecución y supervisión de las diferentes operaciones para la prestación del servicio. Asegura la disponibilidad de la información con las características del servicio, define las instrucciones de gestión en cada caso, y las responsabilidades para la prestación del servicio.

El servicio prestado por ARS del Ecuador no requiere de asistencia técnica por lo que los procesos de prestación del servicio se limitan hacia la atención del cliente en lo relacionado a atención a reclamos según el procedimiento de servicio al cliente (P-SC-1) y el procedimiento de acciones correctivas, preventivas y mejoras (P-ACPM-1)

**4.5.5.2** *Validación de los procesos operativos y de la prestación del servicio.* ARS del Ecuador realiza la verificación del cumplimiento con las especificaciones establecidas.

Para la prestación del servicio, por lo que no requiere validar los procesos operativos. El procedimiento de control de calidad (P-CC-1), detalla las actividades a realizar para el control de calidad de la gestión telefónica.

**4.5.5.3** *Identificación y trazabilidad.* ARS del Ecuador mantiene identificado el historial crediticio de cada uno de sus clientes con el propósito de establecer su estado con respecto a los requisitos de seguimiento y medición establecidos.

La trazabilidad es un elemento que ARS del Ecuador contempla a partir del código de identificación del cliente en el sistema SISCAR.

#### **4.6** **Medición, análisis y mejora**

**4.6.1** *Generalidades.* ARS del Ecuador, planifica e implementa los procesos de medición, análisis y mejora necesarios para:

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>COD:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

- a) Demostrar la conformidad del servicio, a través del control estadístico de su proceso productivo a fin de establecer su variabilidad y control.
- b) Asegurar la conformidad del sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia, mediante el seguimiento a sus objetivos e indicadores de calidad y al establecimiento de acciones para su mejora.

#### **4.6.2** *Seguimiento y medición*

**4.6.2.1** *Satisfacción del cliente.* ARS del Ecuador, realiza un seguimiento a la satisfacción de sus clientes mediante la realización de encuestas definidas en el procedimiento de servicio al cliente (P-SC-1).

Con base en los resultados obtenidos se establecen acciones para mejorar aquellos aspectos que los clientes los evalúen como poco satisfactorios.


Además ha establecido el mecanismo necesario para proporcionar una atención oportuna a los reclamos de los clientes, según lo indicado en el procedimiento de servicio al cliente (P-SC-1).

**4.6.2.2** *Auditoría interna.* ARS del Ecuador, realiza auditorías internas de su sistema de gestión de calidad para determinar su conformidad con la Norma ISO 9001-2008.

Estas auditorías se realizan en forma periódica, según lo establecido en el documento planificación del sistema de gestión de calidad.

Las fechas establecidas son tentativas y pueden ser adelantadas o postergadas por decisión del Gerente de Operaciones y comunicadas verbalmente al representante de la dirección para que proceda a su ejecución.

En el procedimiento para auditorías internas (P-AI-1) del sistema de gestión de calidad, se indica las responsabilidades y la manera de conducir las auditorías, asegurando su independencia, registrando los resultados e informando al Gerente de Operaciones.

	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>COD:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

El Gerente de Operaciones y los responsables de procesos implementan en forma oportuna las acciones correctivas, a fin de solucionar las dificultades encontradas. Las actividades de seguimiento a las auditorías realizadas, incluyen la verificación de las acciones tomadas y los respectivos informes de resultados.

**4.6.2.3** *Seguimiento y medición de los procesos.* La medición y seguimiento de los procesos se realiza mediante los indicadores establecidos en el sistema de gestión de calidad. Estos indicadores permiten demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados,

El Gerente de Operaciones, y los responsables de procesos identificarán y ejecutarán las acciones necesarias para corregir las desviaciones encontradas.

#### **4.7 Medida, análisis y mejora**

**4.7.1** *Análisis de datos.* ARS del Ecuador determina recoge y analiza los datos apropiados para demostrar la eficacia de su sistema de gestión de calidad y para determinar los elementos en los cuales puede realizarse la mejora continua.


Para el efecto se analiza los indicadores y la información estadística relacionada con la satisfacción del cliente, el cumplimiento con los requisitos del servicio, y la información de los proveedores.

Los responsables de procesos presentan en la reunión de revisión de la dirección la información correspondiente a sus respectivas áreas.

#### **4.7.2 Mejora**

**4.7.2.1** *Mejora continua.* ARS del Ecuador, desarrolla de manera continua mejoras en los procesos que forman parte del sistema de gestión de calidad.



	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>COD:</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

Estas mejoras están basadas en la aplicación de la política de calidad, la consecución de los objetivos de calidad, los resultados de las revisiones de la dirección, la solución a las no conformidades establecidas en las auditorías internas, el análisis estadístico del proceso productivo y la ejecución de acciones correctivas y preventivas, principalmente.

**4.7.3** *Acción correctiva.* ARS del Ecuador, toma acciones correctivas para eliminar las causas de las no conformidades presentadas con objeto de evitar su repetición. El procedimiento de acciones correctivas, acciones preventivas y oportunidades de mejora (P-ACPM-1) indica la metodología a seguir para:

- a) Identificar las no conformidades (incluyendo las quejas del cliente).
- b) Determinar las causas de las no conformidades.
- c) Evaluar la necesidad de establecer acciones correctivas para evitar su repetición.
- d) Determinar y poner en práctica las acciones correctivas necesarias.
- e) Registrar los resultados de las acciones correctivas tomadas y realizar el seguimiento a su cumplimiento.

**4.7.4** *Acción preventiva.* ARS del Ecuador, identifica los problemas potenciales y define las acciones preventivas necesarias para evitar su ocurrencia, basándose en la información obtenida en las diferentes actividades del sistema de gestión de calidad.

El procedimiento de acciones correctivas, acciones preventivas y oportunidades de mejora (P-ACPM-1) indica la metodología a seguir para:

- a) Identificar las no conformidades potenciales y sus causas.
- b) Determinar y aplicar las acciones preventivas necesarias.
- c) Registrar los resultados de las acciones tomadas y realizar el seguimiento a su cumplimiento.

## 4.8 Levantamiento de procedimientos

Para iniciar con el levantamiento se ejecutaron las siguientes etapas:

- a) Fijar conjuntamente con la empresa los procesos que intervendrían en el mapa de procesos y el contenido de cada procedimiento.
- b) En esta etapa, conjuntamente con la empresa, se analizó formatos, impresos, registros o cualquier otro tipo de documentación que esté emitida por la empresa y que sea aplicable o sirva como referencia para elaborar el sistema de la calidad.
- c) Elaboración y presentación del borrador para revisión y análisis de cada procedimiento.
- d) Recopilación de comentarios de los responsables de la empresa surgidos como consecuencia de la revisión.
- e) Análisis de los comentarios surgidos para la elaboración de la edición definitiva de cada procedimiento. (HATRE, 2010)

### 4.8.1 Procedimiento control de documentos

	<b>PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS</b>	<b>COD:</b> P-CD-1
		<b>Versión:</b> 00
		<b>Página:</b>

#### 1. Objetivo

Establecer las disposiciones para el control del manual de calidad, procedimientos e instrucciones de trabajo del sistema de gestión de calidad de ARS del Ecuador.

#### 2. Definiciones y abreviaturas

- a) **LMD:** Lista maestra de documentos que indica la lista de documentos internos y externos, el número de copias controladas y quiénes son sus responsables.
- b) **IT:** Instrucciones de trabajo que detallan tareas específicas de un área.

- c) **RD:** Representante de la dirección.
- d) **GG:** Gerente General.
- e) **LP:** Líder de procesos (generalmente son jefes o encargados en ausencia de estos)
- f) **Copia controlada:** Aquella que requiere ser actualizada el momento que se realizan cambios en el documento original.
- g) **Copia no controlada:** Aquella que no requiere ser actualizada el momento que se realizan cambios en el documento original.
- h) **Documento obsoleto:** Son documentos que fueron controlados y han sido sustituidos o eliminados.

### 3. Responsabilidad

El representante de la dirección es responsable de la implantación y de asegurar el cumplimiento de este procedimiento.

Los líderes de proceso son responsables del cumplimiento del procedimiento para los documentos correspondientes a su proceso.

### 4. Metodología

La redacción puede presentarse en forma de texto continuo y de texto incluido en cuadros (ver Anexos B y C).

#### 4.8.2 Procedimiento control de registros

	<b>PROCEDIMIENTO</b>  <b>CONTROL DE REGISTROS</b>	<b>COD:</b> P-CR-1
		<b>Versión:</b> 00
		<b>Página:</b>

#### 1. Objetivo

Asegurar que los registros requeridos por el sistema de gestión de la calidad de ARS del Ecuador, estén debidamente establecidos, identificados, almacenados, y son fácilmente recuperables.

## 2. Definiciones y abreviaturas

- a) **LMR:** Lista maestra de registros.
- b) **SGC:** Sistema de gestión de calidad.


## 3. Responsabilidad

El representante de la dirección y los líderes de proceso son los responsables de implantar y de asegurar el cumplimiento de este procedimiento.

## 4. Metodología

La redacción puede presentarse en forma de texto continuo y de texto incluido en cuadros (ver Anexo D).

### 4.8.3 Procedimiento acciones correctivas, preventivas y mejoras

	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>ACCIONES CORRECTIVAS,</b> <b>PREVENTIVAS Y MEJORAS</b>	<b>COD:</b> P-ACPM-1
		<b>Versión:</b> 00
		<b>Página:</b>

## 1. Objetivo

Establecer el método para identificar las causas de las no conformidades existentes o potenciales en la prestación del servicio, implantar y verificar las soluciones, así como establecer las acciones necesarias para el mejoramiento continuo del sistema de gestión de la calidad.

## 2. Definiciones y abreviaturas

- a) **Eficacia:** Extensión en la que realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- b) **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- c) **Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad u otra situación no deseada detectadas. La acción correctiva se toma para evitar la repetición de un problema.

- d) **Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no-conformidad potencial u otra situación potencial no deseada. La acción preventiva se toma para prevenir que suceda un problema.
- e) **Oportunidad de mejora:** Acción tomada para mejorar el desempeño de un proceso sin que la mejora se origine a causa de un problema existente o potencial.
- f) **AC/AP/OM:** Acción correctiva, acción preventiva u oportunidad de mejora.
- g) **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito establecido.
- h) **SGC:** Sistema de gestión de calidad.

### 3. Responsabilidad

El representante de la dirección es responsable de la implantación y de asegurar la efectividad de este procedimiento.

Los líderes de procesos son los encargados del análisis de las no conformidades y de la implementación efectiva de las AC/AP/OM establecidas.

### 4. Metodología

La redacción puede presentarse en forma de texto continuo y de texto incluido en cuadros (ver Anexo E).

#### 4.8.4 Procedimiento auditorías internas

	<b>PROCEDIMIENTO AUDITORÍAS INTERNAS</b>	<b>COD:</b> P-AI-1
		<b>Versión:</b> 00
		<b>Página:</b>

#### 1. Objetivo

Establecer los lineamientos para planificar y realizar las auditorías internas al sistema de gestión de calidad.

## 2. Definiciones y abreviaturas

- a) **RD:** Representante de la dirección
- b) **LP:** Líder del proceso
- c) **Auditoría de la calidad:** Es un examen sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias (registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información), y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen las políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia.
- d) **Auditor interno de calidad:** Es la persona con la competencia (habilidades, conocimientos y aptitudes) para llevar a cabo auditorías a sistemas de gestión de calidad.
- e) **Auditor líder:** Es el auditor que dirige la auditoría, coordina las actividades del grupo de auditores, consolida los resultados y presenta informes.
- f) **Sistema de gestión de calidad:** Consiste en la estructura organizacional, responsabilidad, procedimientos, procesos y recursos para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad (cumplimiento de requisitos establecidos).

## 3. Responsabilidad

El representante de la dirección es responsable de la implementación y de asegurar la efectividad de este procedimiento. Los responsables de procesos son responsables de implementar las acciones correctivas y de asegurar su seguimiento y efectividad.

## 4. Metodología

La redacción puede presentarse en forma de texto continuo y de texto incluido en cuadros (ver Anexo F).

### 4.8.5 Procedimiento de revisión gerencial

	<b>PROCEDIMIENTO REVISIÓN GERENCIAL</b>	<b>COD:</b> P-RG-1
		<b>Versión:</b> 00
		<b>Página:</b>

## 1. Objetivo

Indicar la manera como la Gerencia general de ARS del Ecuador, realiza la revisión del sistema de gestión de calidad para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.

## 2. Definiciones y abreviaturas

- a) **LP:** Líder de proceso
- b) **RD:** Representante de la dirección


## 3. Responsabilidad

El Gerente general es responsable de que se realicen las reuniones de revisión gerencial. Los líderes de proceso y el representante de la dirección informan sobre el avance del sistema de gestión de calidad en sus procesos.

## 4. Metodología

La redacción puede presentarse en forma de texto continuo y de texto incluido en cuadros (ver Anexos G y H).

### 4.8.6 Procedimiento provisión y compras

	<b>PROCEDIMIENTO PROVISIÓN Y COMPRAS</b>	<b>COD:</b> P-PC-1
		<b>Versión:</b> 00
		<b>Página:</b>

## 1. Objetivo

Asegurar que los productos comprados cumplan con los requerimientos de estándares de calidad; y que los proveedores sean evaluados y seleccionados para asegurar que el producto comprado cumpla con las necesidades de la planta.

## 2. Definiciones y abreviaturas

**LPA:** Lista de proveedores aprobados.

## 3. Responsabilidad

El jefe de provisión y compras es el responsable del cumplimiento y de la efectiva implantación de este procedimiento.

## 4. Metodología

La redacción puede presentarse en forma de texto continuo y de texto incluido en cuadros. Ver tabla 4.

### 4.8.7 Procedimiento producción

	<b>PROCEDIMIENTO PRODUCCIÓN</b>	<b>COD:</b> P-PC-1
		<b>Versión:</b> 00
		<b>Página:</b>

## 1. Objetivo

Realizar de manera adecuada el servicio prestado por la empresa.

## 2. Definiciones y abreviaturas

- a) **Gestión:** Hacer actividades adecuadas para el logro de un negocio o de un deseo cualquiera.
- b) **Base de datos (SISCAR):** Es un programa que permite gestionar y organizar una serie de datos.

## 3. Responsabilidad


Los jefes de producción son los responsable de la implantación y de asegurar la efectividad de este procedimiento.



#### 4. Metodología

La redacción puede presentarse en forma de texto continuo y de texto incluido en cuadros (ver Anexo I).

##### 4.8.8 Procedimiento control de calidad

	<b>PROCEDIMIENTO CONTROL DE CALIDAD</b>	<b>COD:</b> P-CC-1
		<b>Versión:</b> 00
		<b>Página:</b>

#### 1. Objetivo

Verificar y garantizar el cumplimiento de la gestión de cobranza dentro de los estándares de calidad.


#### 2. Responsabilidad

El Gerente y Analistas de Calidad son los responsables de dar cumplimiento a este procedimiento.

#### 3. Metodología

La redacción puede presentarse en forma de texto continuo y de texto incluido en cuadros (ver Anexo J).

##### 4.8.9 Procedimiento servicio al cliente

	<b>PROCEDIMIENTO SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>COD:</b> P-SC-1
		<b>Versión:</b> 00
		<b>Página:</b>

## 1. Objetivo

Recibir a los clientes que se acercan a las Oficinas de ARS del Ecuador y atenderlos en un ambiente de cordialidad, brindándole las mejores políticas de negociación, confidencialidad y calidad en la recuperación de cartera y la satisfacción del cliente.

## 2. Definiciones y abreviaturas.

- a) **Gestión:** Hacer actividades adecuadas para el logro de un negocio o de un deseo cualquiera.
- b) **Base de datos (Gestión/Compra):** Es un programa que permite gestionar y organizar una serie de datos.
- c) **Cancelación:** Anulación, suspensión de un documento o un compromiso.


## 3. Responsabilidad

Es responsabilidad del Asesor de Servicio al Cliente, Cajero y del Supervisor de Servicio al Cliente cumplir con el proceso para obtener la satisfacción del cliente.

## 4. Metodología

La redacción puede presentarse en forma de texto continuo y de texto incluido en cuadros (ver Anexo K).

### 4.8.10 Procedimiento recursos humanos

	<b>PROCEDIMIENTO RECURSOS HUMANOS</b>	<b>COD:</b> P-RH-1
		<b>Versión:</b> 00
		<b>Página:</b>

## 1. Objetivo

Implantar técnicas para la selección de los empleados, contribuyendo con la capacitación necesaria para obtener personal competitivo, puesto que desempeñan actividades que afectan directamente a la calidad del servicio.

## 2. Responsabilidad

El jefe de recursos humanos es el responsable de la implantación y de asegurar la efectividad de este procedimiento.

## 3. Metodología

La redacción puede presentarse en forma de texto continuo y de texto incluido en cuadros (ver Anexo L).

### 4.8.11 Procedimiento ambiente de trabajo

	<b>PROCEDIMIENTO AMBIENTE DE TRABAJO</b>	<b>COD:</b> P-AT-1
		<b>Versión:</b> 00
		<b>Página:</b>

### 1. Objetivo

Establecer los lineamientos para asegurar que el ambiente en que se desarrollan las actividades propias de la planta, causen una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal, así como también establecer las medidas obligatorias encaminadas a prevenir accidentes y enfermedades de trabajo, mejorando las condiciones de seguridad e higiene en el ámbito laboral.

### 2. Definiciones y abreviaturas

- a) **Ambiente de trabajo:** Al conjunto de elementos naturales, que interactúan en el lugar de trabajo.
- b) **Peligro:** Posibilidad de que se produzca un daño.
- c) **Accidente:** Situación no habitual en el trabajo o instalación que ocasiona un daño.

### 3. Responsabilidad

El jefe de recursos humanos y los jefes de procesos son los responsables del cumplimiento de éste procedimiento a fin de prevenir daños y accidentes.

#### 4. Metodología

La redacción puede presentarse en forma de texto continuo y de texto incluido en cuadros (ver Anexo M).

##### 4.8.12 Procedimiento mantenimiento

	<b>PROCEDIMIENTO MANTENIMIENTO</b>	<b>COD:</b> P-MT-2
		<b>Versión:</b> 00
		<b>Página:</b>

#### 1. Objetivo

Identificar y proveer en forma oportuna el mantenimiento de la infraestructura informática involucrada en la prestación de servicio, para lograr la conformidad con los requerimientos del cliente.

#### 2. Definiciones y abreviaturas

- a) **Infraestructura informática:** Sistema formado por equipos e instalaciones electrónicas y de computación.
- b) **Mantenimiento correctivo “MC”:** Es la reparación de la infraestructura cuando existe daño.
- c) **Mantenimiento preventivo “MP”:** Es la reparación periódica de la infraestructura para evitar su daño.
- d) **HD:** Help desk (asistente de sistemas)

#### 3. Responsabilidad

El jefe de sistemas es el responsable de la implantación y ejecución de la efectividad de este procedimiento.

#### 4. Metodología

La redacción puede presentarse en forma de texto continuo y de texto incluido en cuadros (ver anexo N).

#### **4.9 Levantamiento de instructivos de trabajo**

Al documentar las empresas sus actividades (procedimientos), se vuelven transparentes y más fáciles de analizar, con el fin de mejorarlas o cambiarlas, sin embargo no solo los procesos como tal deben tener su respaldo documentado, sino también las operaciones con criticidad dentro de la empresa, la Norma ISO en el requisito 4.2.1<sup>19</sup> dice textualmente: La documentación del sistema de gestión de calidad debe incluir los documentos, incluyendo los que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos

En síntesis las operaciones de costo directo deben ser transparentes para la organización y una de las formas de lograr esta normalización de datos es documentando las mismas. Si un empleado se va de la empresa, queda retenido parte de su conocimiento en los instructivos documentados los cuales sirven como entrenamiento y consulta, estos establecen responsabilidades y límites, además, significan una importante herramienta de gerenciamiento y mejora de la comunicación, evitan olvidos o malas aplicaciones, o perder el tiempo en problemas que ya se resolvieron.


No son restricciones, sino descripciones de las soluciones adaptadas a los problemas

- a) Los implicados deben redactarlas
- b) Si no puede ser aplicada, deben replantearse
- c) No son fijos, deben mejorarse ( con el acuerdo de todos los interesados )
- d) No son penalizaciones pero si buenas prácticas a cumplir con responsabilidad.

La metodología utilizada para realizar el levantamiento de los instructivos fue:

- a) Identificar que procesos realizan actividades críticas o detalladas que impliquen una mejor descripción de estas.
- b) Realizar una edición previa del contenido del instructivo, juntamente con las personas que conocen de la realización de estas actividades.
- c) Realizar una edición mejorada desde el punto de vista técnico, de la versión previa.
- d) Finalmente, divulgar el contenido de los instructivos y su forma de realizar las actividades críticas a cargo del jefe de proceso

#### 4.9.1 Instructivo gestión telefónica Unibanco

	<b>INSTRUCTIVO GESTIÓN TELEFÓNICA UNIBANCO</b>	<b>COD:</b> I-GT-UB-1
		<b>Versión:</b> 00
		<b>Página:</b>

### 1. Objetivo

Establecer los lineamientos para realizar una correcta Gestión Telefónica, dentro de los parámetros de las mejores políticas de negociación, confidencialidad y calidad, para alcanzar los más altos índices de eficiencia y efectividad en la recuperación de la Cartera.

### 2. Definiciones y abreviaturas

- a) **Gestión:** Hacer actividades adecuadas para el logro de un negocio o de un deseo cualquiera.
- b) **Base de datos (Gestión/Compra):** Es un programa que permite gestionar y organizar una serie de datos.
- c) **Cancelación:** Anulación, suspensión de un documento o un compromiso.
- d) **NG (No gestionado):** Cliente que no ha sido gestionado en el primer barrido de la cartera.
- e) **PRC (Proceso):** Por el seguimiento realizado esta por ser ubicado (Mensaje a terceros).
- f) **UBI (Ubicado):** Es cuando se sabe con certeza el lugar donde reside el cliente pero no se logra concretar un compromiso de pago.
- g) **NEG (Negociación):** Es cuando un cliente tiene la predisposición de llegar a un acuerdo para la cancelación de sus obligaciones.
- h) **CP (Compromiso de Pago):** Se define como la fecha de pago que se concreta con el cliente.
- i) **ABO (Abonado):** Persona que realizó el pago dentro del mes y fecha acordados.
- j) **CAN (Cancelado):** Persona que canceló la totalidad de la deuda.
- k) **PC (Proceso de cobro):** Cliente que realizó un abono en el mes anterior y para el siguiente mes pasa a estar en un proceso de cobro.
- l) **REF (Refinanciamiento):** Cliente que tiene convenio de pago firmado.

- m) **CPI (Compromiso de Pago Incumplido):** Es cuando un CP no se efectuó en la fecha acordada.
- n) **GJ (Gestión Judicial):** Es cuando no se ha podido por varios medios y reiteradas ocasiones llegar a un acuerdo de pago con el cliente.
- o) **INV (Investigación):** Es cuando se perdió contacto con el cliente y se trata de contactarlo por diferentes medios.
- p) **Público:** Es un servidor el cual permite el acceso a uno o varios usuarios por medio de la red, a la información almacenada en el mismo desde varias computadoras sin que el usuario guarde esta información en sus propias computadoras.
- q) **Estrategia:** Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

### 3. Responsabilidad

- El personal responsable del cumplimiento del presente instructivo son, Gestores Telefónicos, Supervisores, Jefes de Producción.
- Los Jefes de Producción, a fin de mes deben cotejar que los valores de producción deben ser los del SISCAR.
- Los Supervisores o Jefes de Producción deberán determinar las estrategias de trabajo según los requerimientos de la Gerencia de Operaciones.
- Es responsabilidad del Supervisor de Cartera enviar los informes correspondientes a flujo de Cartera con información actualizada y validada todos los días al Gerente de Operaciones.
- Es responsabilidad del Supervisor de Cartera enviar la información a Campo de CPI y Cobros Express todos los días hasta las 16:00 pm.
- Es responsabilidad del Supervisor de Cartera entregar a los Clientes los Certificados de Cancelación, en un periodo no mayor a 8 días laborables.
- Es responsabilidad del Supervisor de Servicio al Cliente, que todos los Convenios de Pago estén firmados y archivados adecuadamente para el debido seguimiento.

- Condonaciones que no estén aprobadas por Gerencia de Operaciones y el Cliente manifiesta que sí lo aprobaron, el valor de dicha condonación deberá ser asumido por parte del Supervisor de Cartera y Gestor Telefónico.
- Los Supervisores de Cartera, al momento de solicitar una condonación a Gerencia de Operaciones, deberán copiar el mail a la Jefatura de Producto y Servicio al Cliente.
- El Supervisor de Unibanco, será responsable de indicar al Cliente las alternativas de pago como:
  - Pago de la totalidad de la deuda
  - Pago de la totalidad de la deuda con 50% de descuento en gastos de cobranza.
  - Pago de la totalidad de la deuda con el 10% de descuento del valor total de la deuda.
  - Pago de la deuda hasta seis meses sin intereses
  - Abonar el 30% (% negociable) con congelamiento de los intereses. (máximo 12 meses).
  - El % puede ser menor, previa aprobación de Gerencia.
  - Todos los convenios de pago necesitan un documento de respaldo firmado.
- Es responsabilidad del Supervisor de Unibanco, solicitar el nuevo número de operación y entregarlo a Caja en un periodo máximo de 48 horas, para enviar el depósito en los casos directamente relacionados con su gestión.
- Es responsabilidad del Supervisor de Unibanco, indicar en caja cuales depósitos deben ser enviados y cuales deben esperar el nuevo número de operación.

#### **4. Metodología**

La redacción puede presentarse en forma de texto continuo y de texto incluido en cuadros (ver Anexo P).



#### 4.9.2 Instructivo de convenios

	<b>INSTRUCTIVO DE CONVENIOS</b>	<b>COD:</b> I-CN-1
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página:</b>

### 1. Objetivo

Promover la efectiva y oportuna Gestión de Cobro entre la Empresa ARS y sus Clientes, dándoles viabilidad y flexibilidad a través de la firma de Convenios.

### 2. Definiciones y abreviaturas

- a) **Siscar:** Sistema de Carteras y Recuperación.
- b) **Carga de información:** Es una recopilación de datos orientada a un determinado ámbito (empresa, organización, etc.), integrado, no volátil y variable en el tiempo, que ayuda a la toma de decisiones en la entidad en la que se utiliza.
- c) **Convenio:** Es un contrato, convención o acuerdo de voluntades entre dos o más personas sobre cualquier punto en discusión o cuestión pendiente de resolver.
- d) **Valija:** Envío de correspondencia.

### 3. Responsabilidad

- Si no existe una negociación es responsabilidad de Servicio al Cliente llegar a un convenio indicando que debe iniciar el proceso con un abono.
- Si hay una gestión previa de Gestión Telefónica se deberá respetar el acuerdo llegado, excepto que se pueda negociar un valor más alto.
- Es responsabilidad del Supervisor de Cartera enviar todas las aprobaciones de convenios con copia al Asistente de Gerencia de Operaciones.
- Es responsabilidad del Supervisor de Cartera elaborar el convenio y entregarlo para la firma de la Gerencia de Operaciones máximo 48 horas después de la aprobación.

- Es responsabilidad del Supervisor de Cartera entregar los convenios ya firmados por la Gerencia de Operaciones a Servicio al Cliente.
- Es responsabilidad del Supervisor de Cartera enviar todos los jueves los convenios existentes para la entrega a las Provincias donde existe presencia de Campo. Clasificar las políticas de acuerdo a cada tipo (Servicio al Cliente, Campo, Provincias).

Lugares donde existe presencia de campo son:

- Quito.
  - Guayaquil.
  - Ambato.
  - Ibarra.
  - Cuenca.
  - Manta
- En Provincias en las cuales existe presencia de Campo, los convenios deben ser remitidos de vuelta, después de recibida la valija en un periodo máximo de 8 días a la Asistente de Gerencia de Operaciones por parte del Supervisor de Campo.
  - Es responsabilidad del Asistente de Gerencia de Operaciones enviar un reporte semanal, de todos los convenios receptados.
  - Es responsabilidad del Supervisor de Cartera indicar que el Cliente dueño del convenio se acerque a las oficinas máximo en 8 días laborables para la firma del convenio.

#### **4. Metodología**

La redacción puede presentarse en forma de texto continuo y de texto incluido en cuadros (ver Anexo S).

### 4.9.3 Instructivo gestión telefónica Chevyplan

	<b>INSTRUCTIVO</b> <b>GESTIÓN TELEFÓNICA</b> <b>CHEVYPLAN</b>	<b>COD:</b> I-GT-CHV-1
		<b>Versión:</b> 00
		<b>Página:</b>

#### 1. Objetivo

Establecer los lineamientos para realizar una correcta Gestión Telefónica, dentro de los parámetros de las mejores políticas de negociación, confidencialidad y calidad para alcanzar y superar los índices propuestos por el Cliente en la recuperación de la Cartera.

#### 2. Definiciones y abreviaturas

- a) **GICH:** Gestión interna Chevyplan
- b) **PLI:** Es la base enviada por Chevyplan luego de la fecha de corte de la cuenta que ellos mantienen, luego de esa fecha nos envía una base de datos para la gestión.

#### 3. Responsabilidad


- El personal responsable del cumplimiento del presente instructivo son, Gestores Telefónicos, Supervisores.
- Los Supervisores de Cartera, deberán determinar las estrategias de trabajo según los requerimientos de los Comités de Producción con la Gerencia de Operaciones.
- Es responsabilidad de Chevyplan enviar la Cartera de Preventiva del 25 al 27 de cada mes como máximo. En caso de no ser recibida es responsabilidad del Supervisor de Cartera solicitar el envío urgente de la misma con copia a todos los involucrados.
- Es responsabilidad del Supervisor de Cartera, realizar el seguimiento respectivo para que el barrido integral de la base Preventiva sea realizado en un periodo no mayor a 5 días laborables.

- Es responsabilidad del Supervisor de Cartera, presentar el análisis de la Cartera Preventiva para poder determinar un mejor seguimiento de la misma.
- Es responsabilidad de Chevyplan enviar la Cartera de Primero máximo hasta el segundo día hábil de cada mes. En caso de no ser recibida es responsabilidad del Supervisor de Cartera solicitar el envío urgente de la misma con copia a todos los involucrados.
- Es responsabilidad del Supervisor de Cartera, validar los datos de la base del Cierre del PLI antes que se inicie la gestión telefónica para determinar las estrategias y garantizar la confiabilidad de la información.
- Es responsabilidad del Supervisor de Cartera, a partir de que llegue la base del Cierre del PLI, generar los informes correspondientes al avance de gestión los cuales se realizan una vez a la semana, se analizan en comité y posteriormente son enviados a Chevyplan.
- Es responsabilidad de Sistemas actualizar los pagos los cuales receptan diario a partir de la llegada de la base de cierre de PLI.

#### 4. Metodología

La redacción puede presentarse en forma de texto continuo y de texto incluido en cuadros (ver Anexo R).

##### 4.9.4 Instructivo gestión telefónica GMS

	<b>INSTRUCTIVO GESTIÓN TELEFÓNICA GMS</b>	<b>COD:</b> I-GT-GMS-1
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

#### 1. Objetivo

Establecer los lineamientos para realizar una correcta Gestión Telefónica, dentro de los parámetros de las mejores políticas de negociación, confidencialidad y calidad para alcanzar y superar los índices de facturación propuestos por el Cliente.

## 2. Definiciones

- a) **Anulado:** Status q se utiliza cuando la factura esta anulada y no se refleja o cuando necesitan que sea anulada en este caso se direcciona directamente con GMS.
- b) **Cobrado:** Status que se utiliza cuando el Cliente realizó la cancelación de su factura.
- c) **GMS, INC, LEGAL:** Status que se manejan cuando el Cliente tiene problemas.
- d) **Pendientes:** Status que se le asigna a los Clientes que llegan en el archivo de la nueva facturación.
- e) **Por Confirmar:** Status que se le da a los Clientes después de haber mantenido un primer contacto sea por vía telefónica o vía e-mail, y se mantiene así hasta cuando se le asigne una fecha de cobro.
- f) **Confirmado:** Es cuando el Cliente indicó la fecha de retiro del cheque o efectivo.
- g) **GMS:** Empresa encargada de la venta de implementos de computación, internet y antivirus.
- h) **Formato “MAYO”:** Base de gestión asignada a la cartera de GMS consta de seis pestañas:
  - **Base GMS:** Esta pestaña es actualizada automáticamente con información específica la cual se envía a diario a GMS.
  - **Control Producción:** Es la pestaña en la cual trabaja directamente el Gestor Telefónico de ARS.
  - **Pagos:** Pestaña en la cual se encuentra la información correspondiente a los pagos efectuados por el Cliente.
  - **Alerta:** Información de Clientes que se encuentran por confirmar (actualmente sin utilización)
  - **Soporte:** En esta pestaña se encuentra información de soporte en: Cuentas Bancarias a las que se puede realizar la cancelación de la factura, Comisiones, Listado de colaboradores tanto de GMS como de ARS e información del ingreso al CRM.


### 3. Responsabilidad

- El personal responsable del cumplimiento del presente instructivo son, Gestores Telefónicos, Supervisores.
- Los Supervisores deberán determinar las estrategias de trabajo según los requerimientos de los Comités de Producción con la Gerencia de Operaciones.
- Es responsabilidad del Supervisor de Cartera después de realizar el primer barrido de cartera generar las estrategias de gestión de acuerdo a los resultados de facturación.
- Es responsabilidad del Supervisor de Cartera validar la información de Pagos, Seguimiento de Status y envío de informes a GMS en cumplimiento y contenido de los mismos.

### 4. Metodología

La redacción puede presentarse en forma de texto continuo y de texto incluido en cuadros (ver Anexo P).

#### 4.9.5 Instructivo gestión telefónica ADELCA

	<b>INSTRUCTIVO GESTIÓN TELEFÓNICA ADELCA</b>	<b>COD:</b> I-GT-AD-1
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

#### 1. Objetivo

Establecer los lineamientos necesarios para la administración integral de un fondo de anticipos para chatarreros con una correcta Gestión Telefónica, dentro de los parámetros de las mejores políticas de negociación, confidencialidad y calidad para la recuperación de la Cartera.

## 2. Definiciones

- a) **Mora temprana:** Es cuando el Cliente se encuentra con un vencimiento de dos semanas después de la entrega del anticipo.
- b) **Mora avanzada:** Es cuando el Cliente se encuentra con un vencimiento de tres semanas en adelante, después de la entrega del anticipo.
- c) En recicladores de chatarra se pueden reconocer 3 tipos de segmentos:
- **Mineros:** que son los individuos que se introducen en los basureros a recoger metales y cualquier otro material reciclable para la venta. Son los de más bajo estrato social y su rédito mensual es de aproximadamente 300 dólares.
  - **Chattarreros dedicados:** son personas que disponen de una camioneta o transporte apropiado para recorrer ciudades, perifoneando en búsqueda de chatarra, hasta cubrir la capacidad de su vehículo de ser necesario acumulan el producto que consiguen en espacios de su vivienda. Su rédito mensual aproximado es de mil dólares. Por los recorridos que realizan están en capacidad de conseguir chatarra a menor costo.
  - **Bodegas:** son chattarreros más especializados, han establecido un local al público, exclusivo para compra de chatarra pueden apoyarse también con recorridos en camioneta. Rédito aproximado mil dólares mensuales
  - Niveles de beneficios:

Tabla 2. Niveles de beneficios

<b>Primer Nivel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rótulo</li><li>▪ 3 Camisetas</li><li>▪ 3 Gorras</li><li>▪ Carnet</li><li>▪ Médico</li><li>▪ Precio de Compra</li></ul>
<b>Segundo Nivel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bono Comisariato</li></ul>
<b>Tercer Nivel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Alimentación</li></ul>
<b>Cuarto Nivel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Anticipos</li></ul>

Fuente: ARS del Ecuador

**Proveedores cuarto nivel:** Se refiere a los anticipos de dinero para aquellos proveedores que en base a su producción hayan completado los tres primeros niveles de su plan de fidelización, ADELCA.

### **3. Responsabilidad**

- El personal responsable del cumplimiento del presente instructivo son, Gestores Telefónicos, Supervisores.
- El Supervisor deberá determinar las estrategias de trabajo según los requerimientos de los Comités de Producción con la Gerencia de Operaciones.
- Es responsabilidad de ADELCA, enviar la información de los Clientes que van a recibir un anticipo entre semana y de proveedores de cuarto nivel nuevos en caso de que los hubiera.
- Si por alguna razón no se recibe la información es responsabilidad del Supervisor de Cartera solicitar el envío urgente de la misma con copia a todos los involucrados.
- Es responsabilidad del Supervisor de Cartera, validar los datos de la base antes que se inicie la Gestión Telefónica.
- Es responsabilidad del Supervisor de Cartera, generar los siguientes informes Libro diario ADELCA, cuentas por cobrar Clientes y el reporte de entregas, los cuales se realizan una vez a la semana, se analizan en Comité.
- Es responsabilidad del Supervisor de Cartera, generar el Reporte de anticipos entregados ADELCA, todos los viernes de cada semana.
- Es responsabilidad del Supervisor de ADELCA-ARS realizar el seguimiento de acuerdo al tiempo de vencimiento por semanas: Semana 2 cobro, Semana 3 Campo, Semana 4 Pre Legal, Semana 5 Legal.



#### 4. Metodología

La redacción puede presentarse en forma de texto continuo y de texto incluido en cuadros (ver Anexo T).

##### 4.9.6 Instructivo gestión de campo

	<b>INSTRUCTIVO GESTIÓN DE CAMPO</b>	<b>COD:</b> I-GT-CP-1
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

#### 1. Objetivo

Establecer las estrategias necesarias para realizar una buena investigación por parte de los Asesores de Campo fundamentada en parámetros, políticas de negociación y calidad para alcanzar las metas de la Empresa en base a una eficiencia y efectividad en la localización y recuperación de la Cartera asignada.

#### 2. Definiciones y abreviaturas

- a) **Gestión:** Hacer actividades adecuadas para el logro de un negocio o de un deseo cualquiera.
- b) **PRC (Proceso):** Por el seguimiento realizado esta por ser ubicado (Mensaje a terceros).
- c) **UBI (Ubicado):** Es cuando se sabe con certeza el lugar donde reside el Cliente pero no se logra concretar un Compromiso de Pago.
- d) **NEG (Negociación):** Es cuando un Cliente tiene la predisposición de llegar a un acuerdo para la cancelación de sus obligaciones.
- e) **CP (Compromiso de Pago):** Se define como la fecha de pago que se concreta con el Cliente.
- f) **ABO (Abonado):** Persona que realizó el pago dentro del mes y fecha acordados.
- g) **CPI (Compromiso de Pago Incumplido):** Es cuando un CP no se efectuó en la fecha acordada.
- h) **INV (Investigación):** Es cuando se perdió contacto con el Cliente y se trata de contactarlo por diferentes medios.

### **3. Responsabilidad**


- El personal responsable del cumplimiento del presente instructivo son, Asesores de Campo, Cobradores Express, Supervisores, Jefes de Producción.
- Analista de Calidad de Campo y el Supervisor de Campo deberán determinar las estrategias de trabajo según los requerimientos de la Gerencia de Operaciones y de los Comités de Producción.
- Es responsabilidad de los Supervisores de Cartera enviar la información de UBI, INV, ILO y PRC cuando la Gerencia de Operaciones lo disponga al Supervisor de Campo.
- Es responsabilidad del Cobrador Express cuando no se realiza el cobro, llamar al Supervisor de la Cartera asignada.
- Es responsabilidad del Supervisor de Cartera contestar la llamada y devolver la llamada al Cobrador Express en un tiempo máximo de 10 minutos.
- El Gestor de Campo está autorizado a recibir dinero hasta \$200, cuando tenga que receiptar montos superiores debe informar inmediatamente al Supervisor de Campo para que éste, le indique la forma de proceder para garantizar la seguridad de los valores. Cualquier caso fortuito de pérdida de dinero o de formas valoradas, será responsabilidad directa del Gestor de Campo.
- El Gestor de Campo no puede recibir dinero con denominación de \$50 y \$100.
- Como medida preventiva el Gestor de Campo debe registrar al reverso del recibo el secuencial de los billetes en el caso de que exista alguna duda de su autenticidad, y debe solicitar al Cliente que firme en este detalle como constancia de su aceptación.

- En caso de existir algún inconveniente, el Gestor de Campo es el responsable de solicitar al Cliente la reposición de billetes falsos, y el Supervisor de Campo que se cumpla con lo dispuesto en esta política.
- Los funcionarios que reciban dinero son los responsables de detectar de forma inmediata la autenticidad de los billetes y monedas fraccionarias, caso contrario deberán responder por esos valores. Es decir: a) El Cajero(a) al momento de la recepción de Cliente y Gestores de Campo: b) el Supervisor de Caja, al momento de la recepción del dinero entregado por el Cajero(a); y (c) Los Gestores de Campo al momento de recaudar los valores.
- Los Supervisores o Jefes de Producción enviarán los datos para Gestión de Cobradores Express CP y CPI todos los días hasta las 16:00.
- Es responsabilidad del área de Gestión de Campo actualizar los resultados de la Gestión de Cobradores Express hasta las 12:00 del siguiente día de realizada la Gestión.
- El último día de cada mes, es responsabilidad del Cobrador Express realizar el depósito de valores en las cuentas de proyectos recaudados

#### 4. Metodología

La redacción puede presentarse en forma de texto continuo y de texto incluido en cuadros (ver Anexo U).

##### 4.9.7 *Instructivo de gestión judicial*

	<b>INSTRUCTIVO GESTIÓN JUDICIAL</b>	<b>COD:</b> I-GJ-1
		<b>Versión:</b>
		<b>Página:</b>

## 1. Objetivo

Realizar una correcta Gestión Prejudicial o un acuerdo oportuno dentro de los parámetros de las mejores políticas de negociación, confidencialidad y calidad para conseguir la recuperación de la cartera sin ejecutar un Proceso Judicial.

## 2. Definiciones y abreviaturas

- a) **Gestión:** Hacer actividades adecuadas para el logro de un negocio o de un deseo cualquiera.
- b) **Base de datos (Gestión/Compra):** Es un programa que permite gestionar y organizar una serie de datos.
- c) **Cancelación:** Anulación, suspensión de un documento o un compromiso.
- d) **NG (No gestionado):** Cliente que no ha sido gestionado en el primer barrido de la cartera.
- e) **PRC (Proceso):** Por el seguimiento realizado esta por ser ubicado (Mensaje a terceros).
- f) **UBI (Ubicado):** Es cuando se sabe con certeza el lugar donde reside el cliente pero no se logra concretar un compromiso de pago.
- g) **NEG (Negociación):** Es cuando un cliente tiene la predisposición de llegar a un acuerdo para la cancelación de sus obligaciones.
- h) **CP (Compromiso de Pago):** Se define como la fecha de pago que se concreta con el cliente.
- i) **ABO (Abonado):** Persona que realizó el pago dentro del mes y fecha acordados.
- j) **CAN (Cancelado):** Persona que canceló la totalidad de la deuda.
- k) **PC (Proceso de cobro):** Cliente que realizó un abono en el mes anterior y para el siguiente mes pasa a estar en un proceso de cobro.
- l) **REF (Refinanciamiento):** Cliente que tiene convenio de pago firmado.
- m) **CPI (Compromiso de Pago Incumplido):** Es cuando un CP no se efectuó en la fecha acordada.
- n) **GJ (Gestión Judicial):** Es cuando no se ha podido por varios medios y reiteradas ocasiones llegar a un acuerdo de pago con el cliente.
- o) **INV (Investigación):** Es cuando se perdió contacto con el cliente y se trata de contactarlo por diferentes medios.

### 3. Responsabilidad

- El personal responsable del cumplimiento del presente instructivo son, Asesor Judicial Interno y Asesores Judiciales Externos, Supervisores y Jefes de Producción.

### 4. Metodología


La redacción puede presentarse en forma de texto continuo y de texto incluido en cuadros (ver Anexo V).

#### 4.10 Implementación de los registros para el aseguramiento de la calidad

- Para la implementación de registros se realizó el siguiente proceso:
- Detección de registros actuales.
- Identificación de registros aplicables al SGC.
- Edición y creación de registros de conformidad con la normativa ISO 9001.

**4.10.1 Registro acta de revisión gerencial.** Este registro es muy importante para mantener una clara evidencia que se han llevado a cabo reuniones que se desarrollen con un enfoque basado en el liderazgo, gestión, mejora continua y en hecho para la toma de decisiones.

Tabla 3. Registro acta de revisión gerencial

	<p style="text-align: center;"><b>EMPRESA ARS DEL ECUADOR</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ACTA DE REUNIÓN DE REVISIÓN N°.....</b></p>
<p>En la ciudad de Quito, a los..... días del mes de..... del año....., se efectúa la reunión de revisión por la dirección N°....., con la asistencia de:....., Gerente General,....., Gerente de Operaciones,.....representante de la dirección,....., jefes de producto,....., asistente de gerencia,.....(otros); y se celebra el siguiente orden del día:</p>	

**Orden del día: (véase agenda para reuniones de revisión por la dirección correspondiente)**

1. Lectura del acta de la última reunión de revisión.
2. Aprobación o rectificación al acta de la última reunión de revisión.
3. Informe del representante de la dirección, cuyo contenido involucre:
  - Resultados de las auditorías internas o externas de calidad
  - Acciones correctivas
  - Modificaciones realizadas a la documentación del sistema de calidad desde la última reunión
4. Discusión, aclaraciones y aprobación del informe.
5. Informe del Gerente, cuyo contenido involucre las quejas de los clientes recibidas desde la última revisión.
6. Discusión, aclaraciones y aprobación del informe.
7. Puntos varios
8. Puntos de acción resultantes de la reunión
9. Convocatoria a la próxima reunión

**Descripción o resumen de todos los puntos del orden del día**

- 1.....  
.....
- 2.....  
.....
- 3.....

**(FIRMAS)**


GERENTE GENERAL

REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN

Fuente: Autora

#### 4.10.2 Registro de evaluación de proveedores

Tabla 4. Registro de evaluación de proveedores

		<b>REGISTRO</b>		<b>Versión:01</b>
<b>R-EP-1</b>	<b>EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>PROVEEDOR :</b> _____ <b>EVALUADO POR:</b> _____				
<b>PRODUCTOS SUMINISTRADOS:</b> _____				
<b>CUMPLE</b>				
			<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>SISTEMA DE CALIDAD</b>	Certificado ISO 9001-2008			
	Dispone de un sistema de calidad			
	Tienen un sistema de calidad			
	Se hallan empeñados en conseguirlos			
<b>MARCA DEL PRODUCTO</b>	Reconocido internacionalmente			
	Reconocido a nivel Nacional			
	Reconocido a nivel local.			
<b>TIEMPO DE ENTREGA</b>	Inmediato			
	Tres días semanal			
	Quincenal			
<b>GARANTÍA</b>	Anual			
	Semestral			
	Trimestral			
	Mensual			
<b>TECNOLOGÍA</b>	Aceptable			
	Buena			
	Regular			
<b>PRECIOS</b>	El más barato del mercado			
	Precio similar a la competencia			
	Precio más caro hasta en un 3%			
	Precio más caro hasta en un 5%			
<b>MUESTRAS</b>	Cumplen satisfactoriamente lo esperado			
	Sirven para nuestro propósito			
	Eventualmente pueden servir			
<b>PLAZO DE PAGO</b>	Se adapta a nuestras condiciones de pago			
	Exigen pagos en 30 días			
	Exigen pagos en 15 días			
<b>PERSONAL</b>	Calificado			
	Apto para el trabajo			
	Poco calificado			
<b>CAPACIDAD DE CUMPLIMIENTO</b>	No hay problema con la cantidad			
	Entregas parciales			
	Compras limitadas			
<b>OBSERVACIONES:</b> .....				

Fuente: Autora

#### 4.10.3 Registro de auditorías

A continuación los registros entorno a una auditoría interna que ARS del Ecuador ha establecido.


Tabla 5. Registro de auditorías

		<b>REGISTRO</b>				<b>Versión:01</b>	
<b>R-AI-1</b>		<b>AUDITORÍA INTERNA</b>				<b>Fecha:20-03-2013</b>	
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>							
<b>FECHA</b>	<b>HORA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>AUDITADO</b>	<b>AUDITOR</b>	<b>ELEMENTO A AUDITAR</b>		
					<b>REQUISITO ISO 9001</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	
<b>LISTA DE VERIFICACIÓN</b>							
<b>REFERENCIA</b>	<b>REQUISITO</b>	<b>CONFORME/NO CONFORME</b>		<b>OBSERVACIONES</b>			
(Nota: capítulo de ISO 9001 o procedimiento y capítulo que corresponde el requisito)	(Nota: colocar descripción del requisito cuyo cumplimiento será verificado.)	(Nota: Seleccionar una de las dos opciones de acuerdo a la verificación realizada.)		(Nota: colocar observaciones del auditor respecto a lo verificado.)			

Fuente: Autora



Tabla 6. Registro de informe de auditoría interna

		<b>REGISTRO</b>		<b>Versión:01</b>
<b>R-AI-2</b>		<b>INFORME DE AUDITORÍA INTERNA</b>		<b>Fecha:20-03-2013</b>
		<b>Nombres</b>	<b>Firma</b>	
<b>Auditoría número:</b>	<b>Auditor:</b>	.....	.....	
<b>Tipo de auditoría:</b>	<b>Líder:</b>	.....	.....	
<b>Dpto. Auditado:</b>	<b>Audidores:</b>	.....	.....	
<b>Proceso auditado:</b>		.....	.....	
<b>Objetivo:</b>				
<b>Alcance:</b>				
<b>Personal Contactado</b>		<b>Nombres</b>	<b>Firma</b>	
		.....	.....	
		.....	.....	
		.....	.....	
		.....	.....	
<b>Resumen de no conformidades mayores</b>				
<b>No conformidades</b>		<b>Acciones correctivas planteadas</b>		
<b>Resumen de no conformidades menores</b>				
<b>Observaciones:</b>				
<b>Comunicado a:</b>				
<b>Coordinador de calidad:</b>		.....		
		<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>	
<b>Gerente:</b>		.....		
		<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>	

Fuente: Autora

**4.10.4 Registro de acciones correctivas.** El correspondiente detalle para hacer uso de este registro se encuentra en el procedimiento acciones correctivas, preventivas y mejoras.

Tabla 7. Forma para AC/AP/OM

	<b>REGISTRO</b>		<b>Versión:01</b>			
<b>R-ACPM-1</b>	<b>ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVA Y DE MEJORA.</b>		<b>Fecha:20-03-2013</b>			
<b>Convenciones: N.C:</b> No Conformidad; <b>A.C:</b> Acción Correctiva; <b>A.P:</b> Acción Preventiva; <b>A.M:</b> Acción de Mejora						
<b>Fecha</b>	<b>Proceso impactado</b>		<b>Tipo de acción</b>			
			<b>A.C_</b>	<b>A.P_</b>	<b>A:M_</b>	<b>N _</b>
<b>Descripción de la no conformidad o propuesta de mejora</b>						
<b>Tratamiento o corrección</b>						
<b>Posibles Causas</b>			<b>Causa Raíz</b>			
<b>Personas</b>						
<b>Equipos</b>						
<b>Métodos</b>						
<b>Materiales</b>						

Fuente: Autora

Tabla 8. Reporte de AC/AP/OM – Identificación de la causa raíz

**IDENTIFICACIÓN DE LA CAUSA RAÍZ**

**LLUVIA DE IDEAS**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

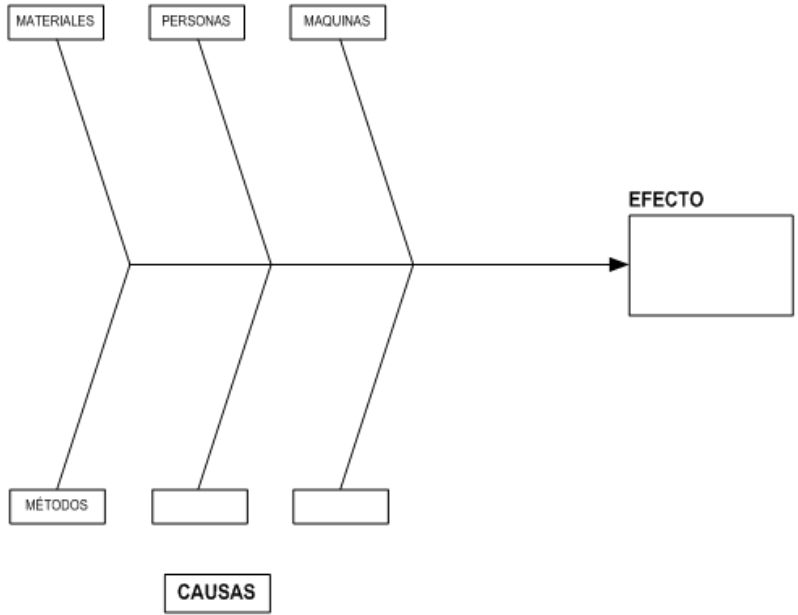
---

---

---

---

**DIAGRAMA CAUSA - EFECTO**



CAUSAS	PRIORIDAD

**ACCIÓN**

ACTIVIDADES	FECHA LÍMITE	RESPONSABLE


Fuente: Autora

**4.10.5 Registro de acciones preventivas.** Para realizar el registro de acciones preventivas se ha establecido el mismo formato de acciones correctivas (vease Tabla 40, Tabla 41, dado que los problemas deben ser resueltos bajo la misma secuencia propuesta y el detalle de su uso se encuentra en el procedimiento acciones correctivas, preventivas y mejoras.

El prevenir una no conformidad depende mucho de un trabajo responsable donde el objeto no solo es evadir los problemas existentes sino buscar una solución para que estos no afecten la integridad del producto ni la del sistema de gestión de calidad.

**4.10.6 Registro de quejas de clientes**

Tabla 9. Registro de quejas de clientes

		<b>REGISTRO</b>			<b>Versión:01</b>
<b>R-QC-1</b>		<b>QUEJAS Y RECLAMACIONES</b>			<b>Fecha:</b>
<b>CLIENTE</b>	<b>FECHA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL RECLAMO</b>	<b>RESPONSABLE RECEPCIÓN</b>	<b>ACCIÓN TOMADA</b>	<b>RESPONSABLE DE LA ACCIÓN TOMADA</b>

Fuente: Autora

**4.10.7** Registro de encuesta de satisfacción al cliente

Tabla 10. Registro de encuesta de satisfacción al cliente

	<b>REGISTRO</b>	<b>Versión:01</b>
<b>R-ESC-1</b>	<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	<b>Fecha:</b>

Encuesta N°:.....

Cliente Sr. (a): .....

Fecha: .....

Orden de producción N°: .....

Le agradecemos, dedique unos minutos a completar esta encuesta. Sus respuestas serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos:

(E.- Excelente, MB.- Muy Bueno, B.- Bueno, R.- Regular, D.- Deficiente)

**SATISFACCIÓN GENERAL**

¿Cuál es su apreciación de ARS del Ecuador?	E	MB	B	R	D
Imagen					
Seguridad y Confiabilidad					
Servicio, antes, durante y después de la gestión					
Calidad					

**SATISFACCIÓN CON LA ATENCIÓN DEL PERSONAL**

¿Cuál es su opinión con respecto a nuestros ejecutivos que atendieron sus solicitudes?	E	MB	B	R	D
¿Comprenden y responden rápidamente a sus necesidades?					
¿Dan cumplimiento a los compromisos que asumen?					
¿Propusieron soluciones?					
Cordialidad en la atención					

**SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO**

¿Cuál es su opinión con respecto al servicio?	E	MB	B	R	D
Satisfacción del servicio					
Calidad de los servicio					
Cumplimiento de soluciones ofrecidas					

COMENTARIOS:.....

SUGERENCIAS:.....

**FIRMA DEL ENCUESTADO**

Fuente: Autora

#### 4.10.8 Registros de selección y formación personal

Tabla 11. Selección y formación personal

	<b>REGISTRO</b>	<b>Versión:01</b>
	<b>R-SP-1</b>	<b>SELECCIÓN Y FORMACIÓN PERSONAL</b>

Tabla 12. Ficha descripción puesto de trabajo

FICHA DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO		
<b>Puesto de Trabajo</b>		
Denominación del puesto.		
Departamento.		
Depende de.		
De él depende.		
<b>Funciones</b>		
<b>Requisitos</b>		
Titulación.		
Conocimientos.		
Experiencia.		
Cualidades personales.		
<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

Fuente: Autora

Tabla 13. Ficha de datos personales

FICHA DE DATOS PERSONALES				
DATOS PERSONALES				
<b>Nombre completo:</b>				
<b>Dirección domicilio:</b>			<b>CI:</b>	
<b>Fecha y lugar nacimiento:</b>			<b>Tel:</b>	
<b>Personas de contacto:</b>			<b>Móvil:</b>	
CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA PREVIAS AL INGRESO				
<b>Estudios realizados:</b>				
<b>Experiencia profesional previa:</b>				
<b>Cursos de formación previos:</b>				
IDIOMAS	Inglés	Francés	Alemán	
<b>Hablado</b>				
<b>Leído</b>				
<b>Escrito</b>				
<b>APORTA CURRÍCULUM VÍTAE:</b>		<b>Licencia de conducir:</b>		
FORMACIÓN REALIZADA EN ARS DEL ECUADOR				
Curso	Int. / Ext.	Año	Lugar	Horas

Fuente: Autora

Tabla 14. Plan de formación

<b>PLAN DE FORMACIÓN</b>						
<b>Departamento:</b>						
<b>Referencia:</b>						
<b>Nº</b>	<b>OPERACIÓN</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>CANTIDAD PERSONAS A FORMAR</b>	<b>RESPONSABLE FORMACIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>TOTAL</b>

Fuente: Autora

Tabla 15. Registro de formación

<b>REGISTRO DE FORMACIÓN</b>			
<b>ACCIÓN FORMATIVA:</b>			
<b>DEPARTAMENTO:</b>			
<b>FECHA REALIZACIÓN:</b>			
<b>Nº HORAS:</b>			
<b>RESPONSABLE DE LA ACCIÓN FORMATIVA:</b>			
<b>OBJETIVO DE LA ACCIÓN FORMATIVA</b>			
1			
2			
<b>ASISTENTES</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>PUESTO</b>	<b>FIRMA</b>	<b>RESULTADO ACCIÓN FORMATIVA</b>
<b>COMENTARIOS</b>			
<b>FIRMA Y FECHA RESPONSABLE DE DPTO:</b>		<b>FIRMA Y FECHA RESPONSABLE DE LA ACCIÓN:</b>	

Fuente: Autora





## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Se elaboró el Manual de Calidad para la empresa PERUZZI S.A. en la ciudad de Quito contemplando la Política, Objetivos de calidad y la descripción cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001 -2008.

Se ha elaborado los respectivos procedimientos los cuales fueron documentados definiendo las responsabilidades y describiendo los procesos o actividades a fin de normalizarlos y dejar constancia de la sistemática de trabajo de la organización mejorando todos los procesos y obteniendo como consecuencia la mejora del servicio.

Con la elaboración de Registros de calidad podemos documentar los resultados de la calidad proporcionando evidencia de la conformidad con los requisitos y el buen funcionamiento del SGC a fin de mantener los procesos bajo control y resolver los problemas de calidad.

A través de la realización de auditorías internas podemos determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y mantener el sistema en eficazmente funcionamiento y mejora continua.

#### **5.2 Recomendaciones**

Procurar que todas las planificaciones vayan encaminadas a la satisfacción del cliente.

Realizar una difusión de la política de calidad para incrementar el compromiso y socialización dentro de la organización.

Llevar a cabo auditorías internas en periodos estimados por la organización para determinar el grado de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001-2008.

Ejecutar y mantener capacitaciones constantes dirigidas a todo el personal de PERUZZI S.A ya que ellos son la esencia de una organización y no es posible llevar el cambio sin el compromiso y apoyo de cada uno de ellos.

## BIBLIOGRAFÍA

**CHANGO, William. 2013.** Desarrollo de los procedimientos de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2008 en la empresa Carpintex R&D Cia. Ltda *TESIS*. Riobamba : Facultad de Mecánica, 2013.

**HATRE, Alonso Fernández. 2010.** *Manual y procedimientos ISO 9001-2008*. Asturias : Instituto de Fomento Regional, 2010.

**INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA. 2008.** *Guía de una gestión basada en procesos*. Andaluz : 1era Edición; andaluz:, 2008.

**INTERNACIONAL STANDARD ORGANIZATION. 2005.** *Norma Internacional ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario*. Ginebra : 3ra.ed.Suiza:, 2005.

**KISNERMAN, MARCELO. 2008.** *Sistema de Gestión de Calidad. Los ocho principios de la Calidad. Referencia norma ISO 9001:2008*. España : s.n., 2008.

**ORGANIZATION., INTERNATIONAL STANDARD. 2005.** *Norma Internacional ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario*. Ginebra : 3ra.ed.Suiza, 2005.



# **ANEXOS**



## ANEXO A

### Planificación anual del sistema de gestión de calidad- año- 2013

AUDITORÍAS INTERNAS																																																								
				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE								
				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA												
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
DÍA																																																								
LUNES																																																								
MARTES																																																								
MIÉRCOLES																																																								
JUEVES					AI																AE																												AI							
VIERNES																																																								

AI AUDITORÍA INTERNA

AE AUDITORÍA EXTERNA (PARA CERTIFICACIÓN)

REVISIONES POR LA DIRECCIÓN																																																												
				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE												
				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA																				
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4									
DÍA																																																												
LUNES																																																												
MARTES					R																																																							
MIÉRCOLES																																																												
JUEVES																																																												
VIERNES																																																												

R REUNIONES DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

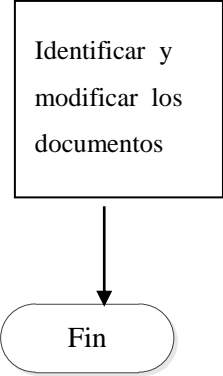
*FECHAS DE AUDITORÍAS INTERNAS Y REVISIONES POR LA DIRECCIÓN ESTAN SUJETAS A CAMBIOS SEGÚN PROCEDIMIENTOS RESPECTIVOS.*

## ANEXO B

### Procedimiento control de documentos internos

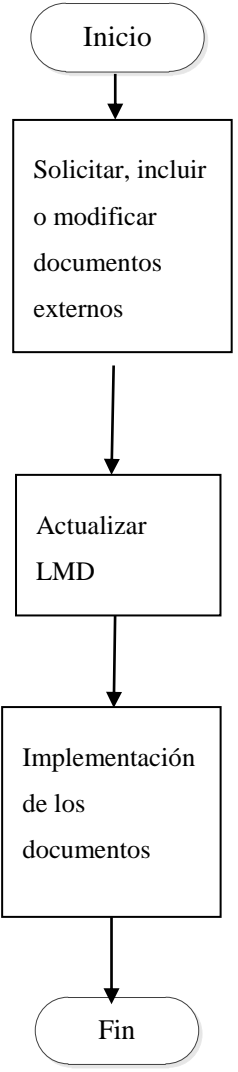
Actividad	Descripción	Responsabilidad
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Elaborar[Elaborar documentos]     Elaborar --&gt; Verificar[Verificar el documento]     Verificar --&gt; Apro{Apro.}     Apro -.-&gt; No  Verificar     Apro --&gt; Incluir[Incluir en la LMD]     Incluir --&gt; Coordinar[Coordinar el # de fotocopias]     Coordinar --&gt; Archivar[Archivar los documentos]     Archivar --&gt; Fin[ ]     </pre>	<p>Los responsables elaboran el documento según los lineamientos para la elaboración de documentos</p> <p>Verifica la aplicación del documento y en cumplimiento con el procedimiento de control de documentos y con el control de registros y firma en el campo revisado por.</p> <p>Aprueba el documento para darle el carácter de cumplimiento obligatorio, firmando en el campo aprobado por.</p> <p>Incluye el documento en la lista maestra de documentos</p> <p>Coordina que se saque el número correspondiente de fotocopias según la LMD. Realiza la entrega de las copias controladas de los documentos a los funcionarios y anota la recepción en el registro acta de distribución.</p>	<p>Representante de la dirección/Líder de procesos.</p> <p>Líder de procesos</p> <p>Gerente general</p> <p>Representante de la dirección</p> <p>Representante de la dirección</p>



 <pre> graph TD     A[Identificar y modificar los documentos] --&gt; B([Fin])   </pre>	<p>Archiva el documento original y cuando se trata de un documento reemplazante retira las copias controladas de la versión anterior y procede a su destrucción</p> <p>Identifica como “documento obsoleto”, al documento original que ha sido reemplazado y destruido la versión anterior del “documento obsoleto” reemplazando en la última versión y se Cumplen con lo indicado en lineamientos para la elaboración de documentos (anexo C) cuando se requiere modificar el documento.</p>	<p>Representante de la dirección</p> <p>Representante de la dirección/Líder de Procesos.</p>
---	---	--

## ANEXO C

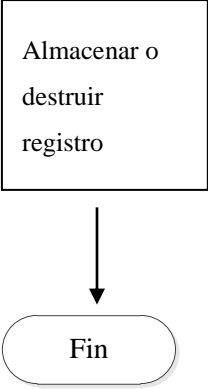
### Procedimiento control de documentos externos

Actividad	Descripción	Responsabilidad
 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Solicitar[Solicitar, incluir o modificar documentos externos]     Solicitar --&gt; Actualizar[Actualizar LMD]     Actualizar --&gt; Implementacion[Implementación de los documentos]     Implementacion --&gt; Fin([Fin])         </pre>	<p>Solicitar al representante de la dirección incluir o modificar un documento externo en la lista maestra de documentos.</p> <p>La lista maestra de documentos se actualiza para: notificar el nombre, vigencia y usuario del documento, actualizar el documento a los usuarios, registrar su dirección.</p> <p>Cuando se utilice un documento externo en la operación, se debe recolectar los documentos obsoletos y destruidos en su caso, mantenerlo para referencia solicitante el sello de “documento obsoleto.”</p>	<p>Representante de la dirección</p> <p>Representante de la dirección</p> <p>Representante de la dirección</p>

## ANEXO D

### Procedimiento para control de registros

Actividad	Descripción	Responsabilidad
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Solicitar[Solicitar o crear registros]     Solicitar --&gt; Aprob{Aprob}     Aprob -- No --&gt; Corregir[Corregir el registro]     Corregir -.-&gt; Solicitar     Aprob -- Si --&gt; Actualizar[Actualizar la LMR]     Actualizar --&gt; Implementar[Implementar registros]     Implementar --&gt; Modif{Modif.}     Modif -- Si --&gt; Actualizar     Modif --&gt; Fin[ ]     style Fin fill:none,stroke:none     </pre>	<p>Se identifica la necesidad de solicitar o crear un registro al representante de la dirección.</p> <p>El registro se revisa previo a su aprobación o devolución al responsable de la elaboración para su corrección.</p> <p>Una vez aprobado el registro se autoriza su uso actualizando la lista maestra de registros.</p> <p>En la lista maestra de registros se determina el tiempo de conservación, lugar de almacenamiento, tipo de archivo y responsables de su conservación según su importancia; para la operación eficaz del SGC.</p> <p>Se difunde y adiestra a las personas involucradas en el uso y control de los</p>	<p>Líder de procesos.</p> <p>Representante de la dirección</p> <p>Representante de la dirección</p> <p>Representante de la dirección</p> <p>Representante de</p>

 <pre> graph TD     A[Almacenar o destruir registro] --&gt; B([Fin]) </pre>	<p>registros establecidos; bajo criterios que permitan administrar el proceso.</p> <p>Si existe la necesidad de realizar modificaciones, estas se identifican y actualizan en la lista maestra de registros.</p> <p>Los registros se archivan en un lugar que no cause deterioro. Los registros que no afecten a l operación eficaz del SGC son destruidos o archivado según lo especificado en la lista maestra de registros.</p>	<p>la dirección/líder de procesos.</p> <p>Representante de la dirección/líder de procesos.</p> <p>Líder de procesos.</p>
--	--	--

## ANEXO D1

### Identificación de registros

<b>Los registros del SGC</b>
<b>Para registros de procedimientos RX-PYY-Z en donde:</b>
R = Registro X = Número consecutivo del registro PYY-Z = Procedimiento al que corresponde el registro <b>Ejemplo:</b> R1-PRH-2, significa: R1= Registro número uno. PRH-2= Segundo procedimiento de recursos humanos
<b>a) Para registros de instructivos RW-IYY-X- Z en donde:</b>
R = Registro W = Número consecutivo del registro IYY-X = Instructivo al que corresponde el registro Z= Procedimiento al que corresponde el instructivo <b>Ejemplo:</b> R1-IMT-2-1, significa:

R1= Registro número uno.

IMT-2= Segundo instructivo

1= Primer procedimiento de mantenimiento

## ANEXO E

### Procedimiento de AC/AP/OM

Actividad	Descripción	Responsabilidad
<pre>graph TD; Inicio([Inicio]) --&gt; Solicitar[Solicitar apertura de AC/AP/OM]; Solicitar --&gt; Aprob{Aprob}; Aprob -- No --&gt; Solicitar; Aprob -- Si --&gt; Abrir[Abrir AC/AP/OM]; Abrir --&gt; Analizar[Analizar causas de AC/AP/OM];</pre>	<p>Cualquier persona puede solicitar la apertura de una acción correctiva, acción preventiva o de mejora al Representante de la dirección.</p> <p>Si la solicitud es aprobada, se determina la conveniencia de implementar alguna acción correctiva o preventiva para eliminarla. Caso contrario establece una acción correctiva (acción inmediata) y se cierra la solicitud.</p> <p>Cuando se abre una AC/AP/OM se le asigna al responsable de la misma.</p> <p>Se estudia las causas del problema y se les evalúa</p>	<p>Representante de la dirección/Líder de procesos.</p> <p>Líder de procesos</p> <p>Responsable de la dirección</p> <p>Representante de la dirección</p>

<pre> graph TD     A[Definir soluciones y plan de acción] --&gt; B[Ejecutar plan de acción]     B --&gt; C{Verif. AC/A}     C -- No --&gt; B     C -- Si --&gt; D[Cerrar AC/AP/OM]     D --&gt; E([Fin]) </pre>	<p>En función de su importancia, adjuntando cuando sea necesario el documento del análisis.</p> <p>Se define las soluciones propuestas, los planes de acción adecuados a efecto del problema, asignando responsables, tiempo de ejecución y recursos.</p> <p>Los responsables de la implementación del plan de acción deben coordinar el desarrollo de las actividades con los involucrados del proceso. Una vez realizada las actividades, el representante de la dirección o el auditor verifican el seguimiento de la acción tomada.</p> <p>Después de implementar la acción correctiva o preventiva, la persona que solicita la apertura de AC/AP/OM verifica que se eliminó el problema.</p> <p>El representante de la dirección o el auditor, también evalúa los resultados</p>	<p>Representante de la dirección</p> <p>Representante de la dirección/Líder de procesos.</p> <p>Representante de la dirección/Líder de procesos.</p> <p>Representante de la dirección</p> <p>Representante de la dirección</p> <p>Representante de la dirección</p>
---	---	---

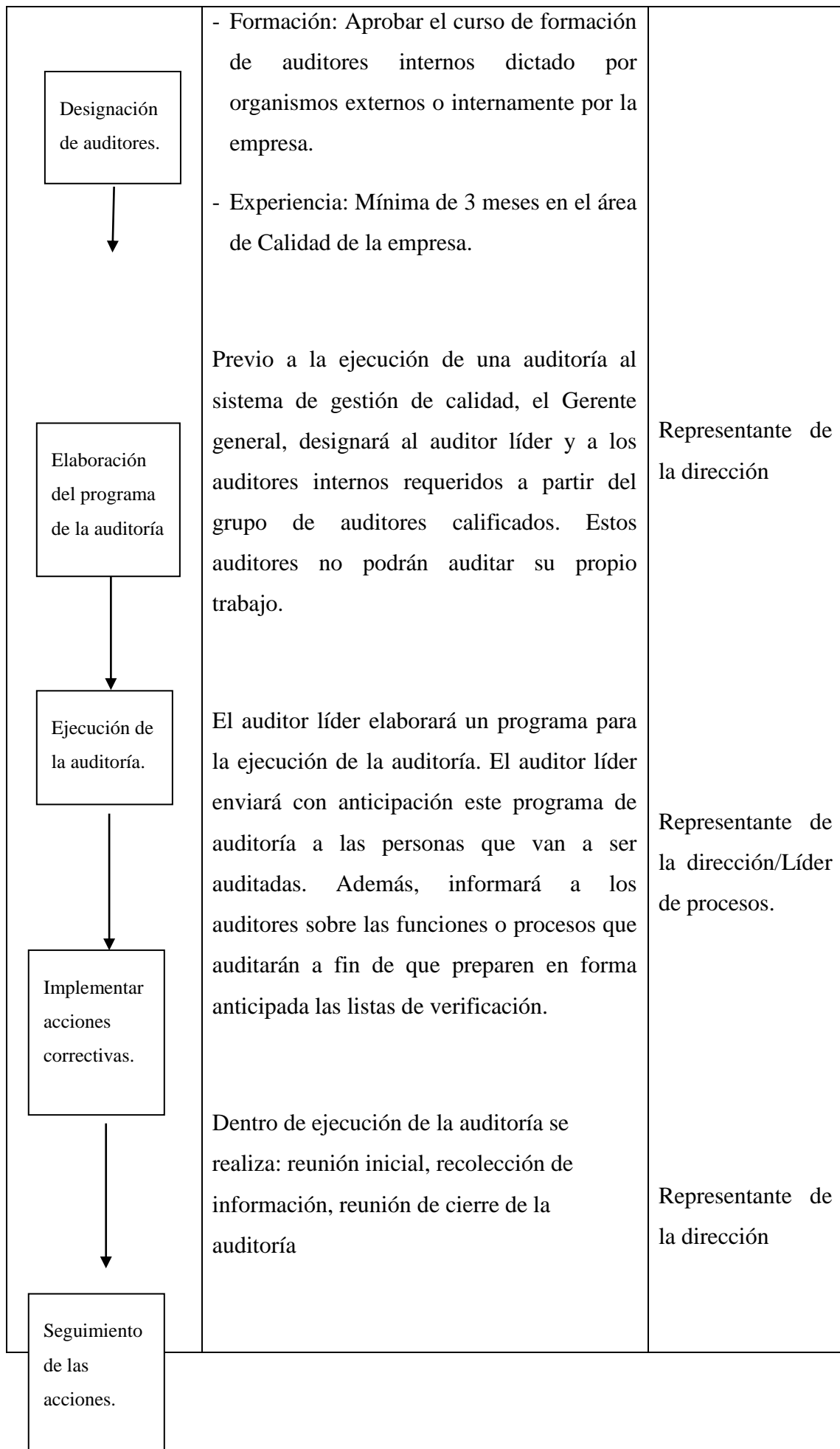
	de la acción tomada.	
--	----------------------	--

## ANEXO F

### Procedimiento auditorías internas

Actividad	Descripción	Responsabilidad
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; A[Se define el alcance de la auditoría]     A --&gt; B[Elabora programa de auditorías]     B --&gt; C[Selección y calificación de auditores internos]     C --&gt; Fin[ ]   </pre>	<p>El representante de la dirección definirá los procesos y los procedimientos u otros documentos que serán auditados durante la auditoría interna correspondiente.</p> <p>Las auditorías del sistema de gestión de calidad se efectuarán de acuerdo a lo establecido en el cronograma de actividades del documento de planificación del sistema de gestión de calidad. Este programa puede ser modificado con aprobación del Gerente general.</p> <p>Los auditores internos de ARS del Ecuador serán seleccionados de acuerdo al cumplimiento de los siguientes requisitos:</p> <p>Educación: Nivel mínimo bachiller.</p>	<p>Representante de la dirección.</p> <p>Representante de la dirección/Líder de procesos.</p> <p>Representante de la dirección</p>





<p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">       Verificación de la efectividad de las AC.     </div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">       Fin     </div>	<p>Los responsables de cada proceso implementarán las acciones correctivas definidas, a fin de corregir las no conformidades detectadas en el desarrollo de las auditorías. Esta implementación deberá estar documentada en el informe de no conformidades.</p> <p>Los auditores deberán verificar la implementación de la acción correctiva propuesta en las fechas establecidas en el informe de no conformidades, y la registrarán en el Informe de no conformidades. Toda no conformidad cerrada deberá ser comunicada al auditor líder, a fin de que éste realice el informe correspondiente.</p> <p>Cada responsable de procesos verificará que las acciones correctivas implementadas en su proceso sean efectivas.</p>	<p>Representante de la dirección. /Líder de procesos.</p> <p>Representante de la dirección/Líder de procesos.</p> <p>Representante de la dirección/Líder de procesos.</p>
--	--	---

## ANEXO G

### Procedimiento revisión gerencial

Actividad	Descripción	Responsabilidad
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Define[Se define el líder y participantes]     Define --&gt; Reuniones[Se realiza reuniones para la revisión]     Reuniones --&gt; Exit[ ]             </pre>	<p>El Gerente general lidera las reuniones de revisión por la dirección. En el registro de asistencia se solicitará la firma de las personas que intervengan en las reuniones de revisión. Ver en la Anexo G1. Información para la revisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizan con una frecuencia mensual.</li> <li>- La frecuencia de las reuniones de revisión puede ser modificada por el Gerente general.</li> <li>- El representante de la dirección entregará el informe de AC/AP/OM.</li> </ul> <p>Incluirán acciones a tomar con relación al</p>	<p>Representante de la dirección. /Gerente general.</p> <p>Representante de la dirección. /Gerente general.</p> <p>Gerente general.</p>

<pre> graph TD     A[Resultados de la revisión] --&gt; B[Recepción de la información y documentos]     B --&gt; C([Fin]) </pre>	<p>cumplimiento de los planes o cronogramas establecidos, a la mejora del SGC, a la mejora de procesos o productos, y a las necesidades de recursos.</p> <p>Como resultado de la reunión de revisión gerencial se genera el registro acta de revisión gerencial.</p> <p>El Gerente general recibe la planificación anual de todos los responsables de procesos y así mismo recepta los informes mensuales de estos. El jefe de gestión comercial y el jefe de producción son responsables de entregar la programación semanal al Gerente general.</p>	<p>Representante de la dirección. /Gerente general.</p> <p>Representante de la dirección. /Gerente general.</p>
---	---	---

## ANEXO G1

### Información para la revisión

<b>Temas a analizarse</b>	<b>Responsable(s)</b>
Acciones y resultados de revisiones gerenciales anteriores.	RD
Avances en planes o cronogramas de actividades relacionados con el sistema de gestión de la calidad.	LP, RD
Resultados de auditorías internas.	RD
Estado de las acciones correctivas, preventivas y mejoras.	LP, RD
Retroalimentación del cliente (ejemplo: encuestas de satisfacción del cliente, acciones establecidas para su mejora, reclamos presentados, soluciones a estos reclamos).	LP

Avance en indicadores y objetivos de calidad	LP
Desempeño de los procesos y conformidad del producto	LP
<p>Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de calidad.</p> <p>Se refiere a cambios mayores que impliquen por ejemplo: cambios de tecnología o de los procesos, modificaciones en el alcance del sistema de calidad. Estos cambios se revisarán y documentarán en el acta cuando se presenten.</p>	GG, LP, RD
Recomendaciones para mejoras	GG, LP, RD

## ANEXO H

### Información para la revisión

Actividad	Descripción	Responsabilidad
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Especificaciones[Especificaciones de producto]     Especificaciones --&gt; Políticas[Políticas de compra]     Políticas --&gt; Next[ ]   </pre>	<p>Las especificaciones técnicas de los equipos, insumos y suministros de oficina.</p> <p>Ejecutar las compras de equipos y suministros de oficina; y, contratación de servicios, garantizando además la eficiente aplicación de los recursos mediante la adquisición oportuna de los bienes en las mejores condiciones de precios, pago, calidad, soporte técnico y garantía.</p> <p>El jefe de provisión y compra solicita muestra de</p>	<p>Líder de procesos/Jefe de sistemas</p> <p>Líder de procesos/Jefe de provisiones y compras</p>

<p>Solicitud de análisis de muestras</p>	<p>equipos, insumos y suministros al proveedor no calificado, luego de recibida dicha muestra será enviada con la solicitud de análisis de muestras al responsable de control de calidad.</p>	<p>Jefe de provisiones y compras</p>
<p>Calificación de proveedores</p>	<p>- Una vez aprobado las muestras por el jefe de control de calidad se procederá a solicitar cotizaciones.</p>	<p>Jefe de provisiones y compras</p>
<p>Cotizaciones</p>	<p>- Donde sea posible se obtienen 2 cotizaciones de los productos o servicios, estas cotizaciones se las realiza a los proveedores que se encuentren en la lista de proveedores aprobados existente.</p>	<p>Líder de procesos/ Jefe de provisiones y compras</p>
<p>Programa de compras</p>	<p>En base a la solicitud de compra emitida por el responsable de almacenamiento el jefe de provisión y compras realizará la programación de compra semanalmente, y para su aprobación será enviada al Gerente General.</p>	<p>Jefe de provisiones y compras  /Gerente general</p>
<p>Orden de compras</p>	<p>Una copia de la orden de compra es enviada al responsable de almacenamiento para comprobar el ingreso de los productos (equipos, insumos y suministros de oficina), a ser recibido. En los casos de no cumplir los requerimientos solicitados por provisión y compras se procederá a la pronta devolución.</p>	<p>Jefe de provisiones y compras</p>
<p>Necesidad de personal y capacitación</p>	<p>Si existe la solicitud de personal para provisión y</p>	

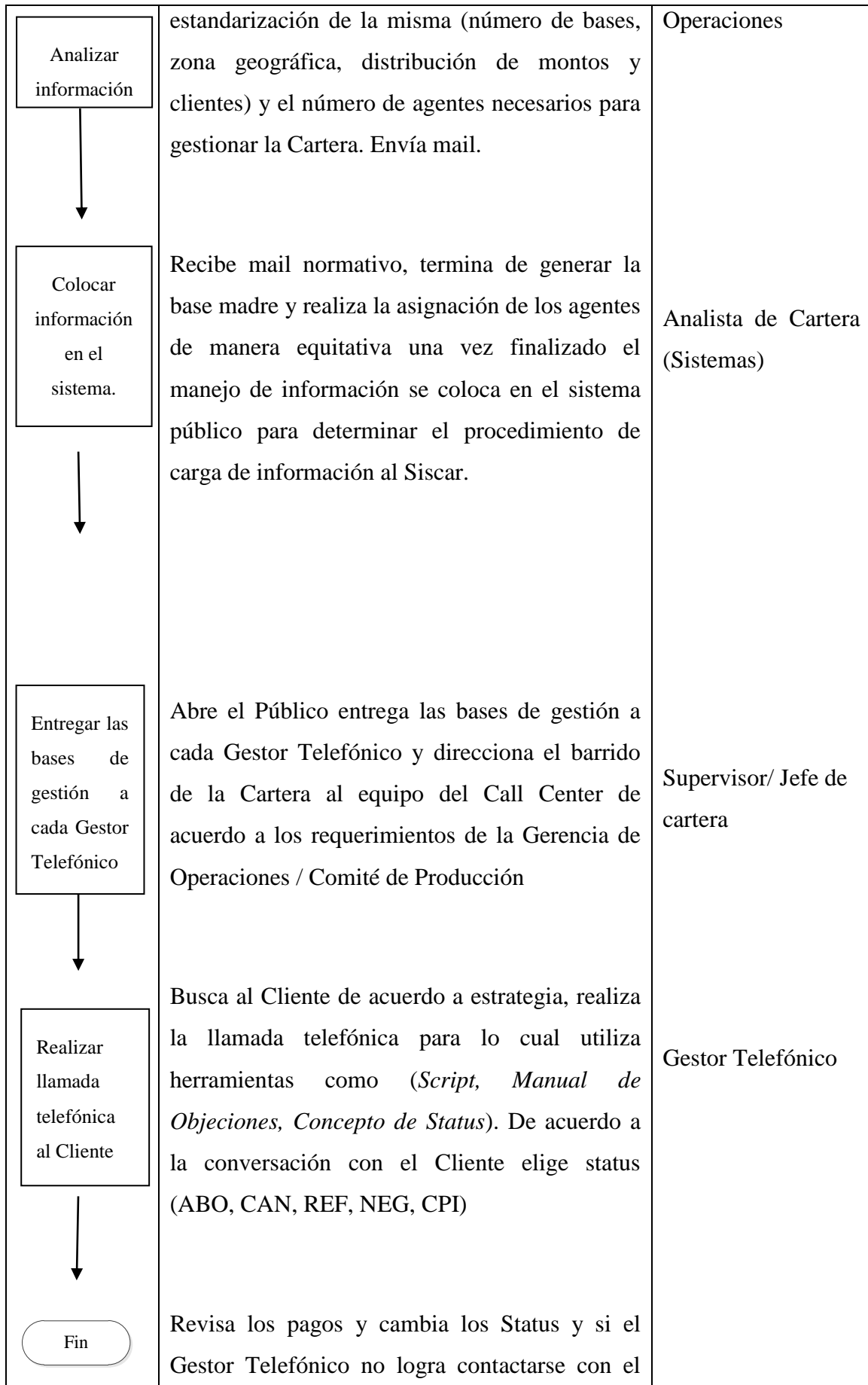
<pre> graph TD     A[ ] --&gt; B[Necesidad de arreglo infraestructura]     B --&gt; C[Entrega de informes]     C --&gt; D([Fin])   </pre>	<p>compras, el jefe de este proceso realizará una Solicitud de Personal dirigida al jefe de recursos humanos.</p> <p>Al existir la necesidad de arreglo de los equipos, infraestructura se solicitará a través de la orden de trabajo de mantenimiento al jefe de sistemas para dicho arreglo.</p> <p>El jefe de provisión y compras elaborará y presentará la planificación anual de compras, así como también se presentará los informes mensuales al Gerente general.</p>	<p>Jefe de provisiones y compras</p> <p>Jefe de Provisiones y Compras</p> <p>Jefe de provisiones y compras/Jefe de sistemas</p>
---	--	---

## ANEXO I

### Procedimiento de producción

Actividad	Descripción	Responsabilidad
<pre> graph TD     A([Inicio]) --&gt; B[Comprar la Cartera]     B --&gt; C[Desglosar la información.]   </pre>	<p>Realizar la compra de la Cartera.</p> <p>Recibir los datos de la compra y solicitar vía mail a Sistemas un desglose de la información.</p> <p>Realiza un desglose de la información de los Clientes de acuerdo a montos y ciudades con respecto al global de la cartera comprada. (80% de la base madre generada), y envía a Gerencia de Operaciones para su análisis.</p> <p>Recibe la información analiza y determina la</p>	<p>Gerente General / Gerente de Operaciones</p> <p>Analista de Cartera (Sistemas)</p> <p>Gerente de</p>



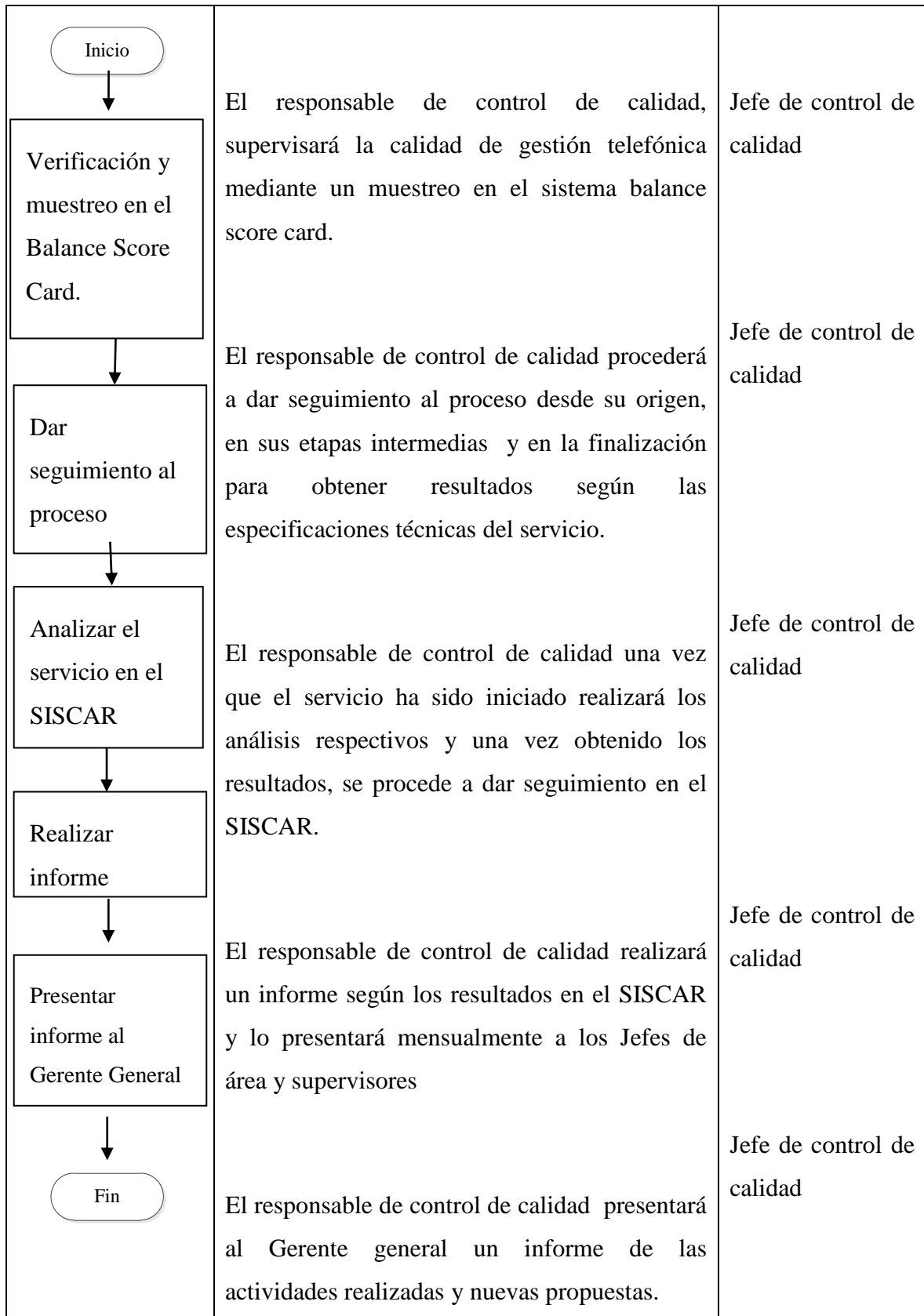


	<p>Cliente este es enviado a Campo quienes visitan al Cliente y actualizan datos en el Siscar para poder continuar con la gestión telefónica.</p>	<p>Gestor Telefónico, Supervisor, Gestores de Campo</p>
--	---	---

## ANEXO J

### Procedimiento de control de calidad

Actividad	Descripción	Responsabilidad
-----------	-------------	-----------------



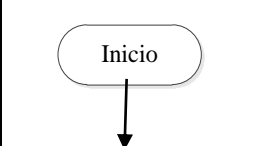
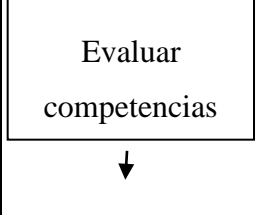
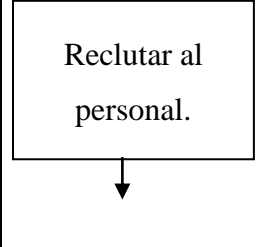
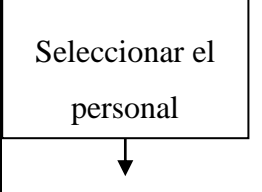
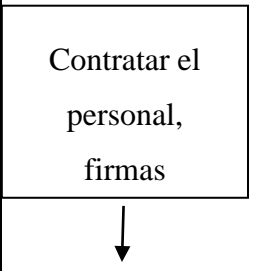
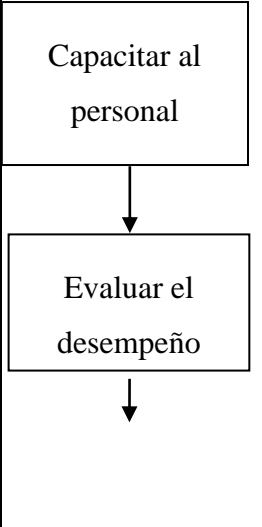
**ANEXO K**

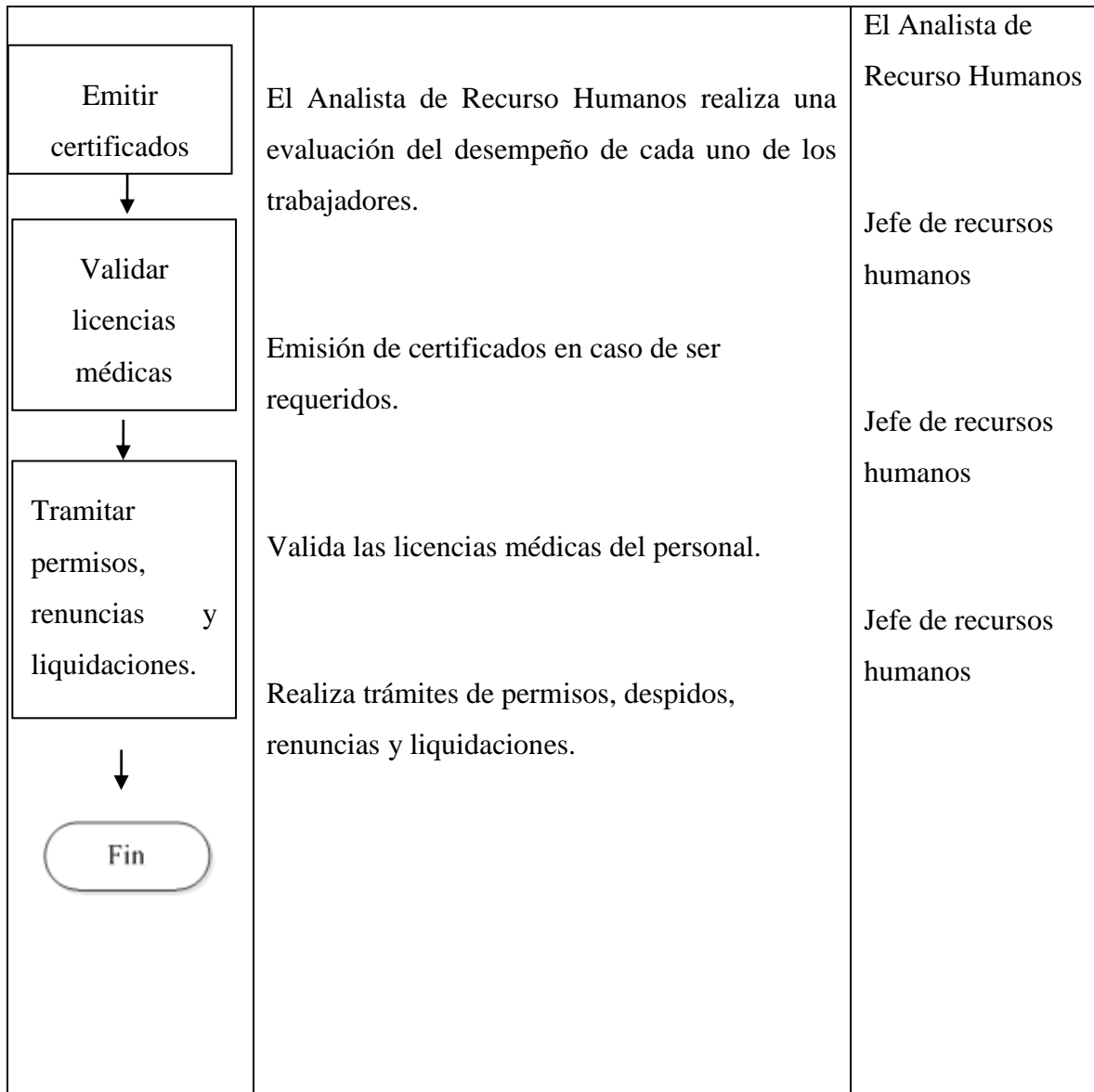
**Procedimientos servicio al cliente**

Actividad	Descripción	Responsabilidad
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Recibir[Recibir a los Clientes]     Recibir --&gt; Verificar[Verificar Status en el sistema y recepta cancelación o abono.]     Verificar --&gt; Decidir{Cancela la deuda}     Decidir -- No --&gt; Solicitar[Solicitar dar de baja las cuentas canceladas vía]     Decidir -- Si --&gt; Generar[Generar Certificado de Cancelación.]     Solicitar --&gt; Generar     Generar --&gt; Firmar[Revisar y firmar Certificados.]   </pre>	<p>El Supervisor y Asesores de Servicio al Cliente con ayuda de Caja, recibirán a los Clientes que se acercan a las Oficinas de ARS del Ecuador para atenderlos en un ambiente de cordialidad, brindándoles las mejores políticas de negociación.</p> <p>Se recepta la cancelación o el abono de la deuda, datos del cliente, busca en el sistema, revisa la gestión registrada y si los valores son equivalentes llena orden de cancelación y envía al cliente a Caja.</p> <p>Si el cliente realiza solamente un abono, según el convenio, se registra en el sistema, se emite un recibo y se le indica la fecha próxima para que se acerque a realizar el siguiente abono hasta que cumpla la cancelación definitiva.</p> <p>El Supervisor de Servicio al Cliente solicita vía email dar de baja las cuentas canceladas con o sin condonación y entrega los convenios físicos para hacer seguimiento junto con la aprobación del Gerente de Operaciones.</p> <p>Recibe el mail de confirmación y genera el Certificado de Cancelación para ser firmado</p>	<p>Asesores de Servicio al cliente, Caja, Supervisor de Servicio al Cliente</p> <p>Supervisor y Asesores de Servicio al Cliente</p> <p>Supervisor, Asesor de Servicio al Cliente, Cajera</p> <p>Supervisor de Servicio al Cliente</p> <p>Supervisor de Servicio al</p>

<pre> graph TD     Start(( )) --&gt; A[Entregar Certificados]     A --&gt; B[Archivo]     B --&gt; C([Fin])   </pre>	<p>por la Gerencia de Operaciones</p> <p>Recepta los Convenios y Certificados los jueves de cada semana revisa, firma y devuelve al Supervisor de Servicio al Cliente.</p> <p>Recibe los Certificados de Cancelación y se los entrega al Cliente y los Convenios se envía a Archivo.</p> <p>Se Archivan los Convenios</p>	<p>Cliente</p> <p>Gerente de Operaciones</p> <p>Supervisor de Servicio al Cliente</p> <p>Archivo</p>
--	---	--

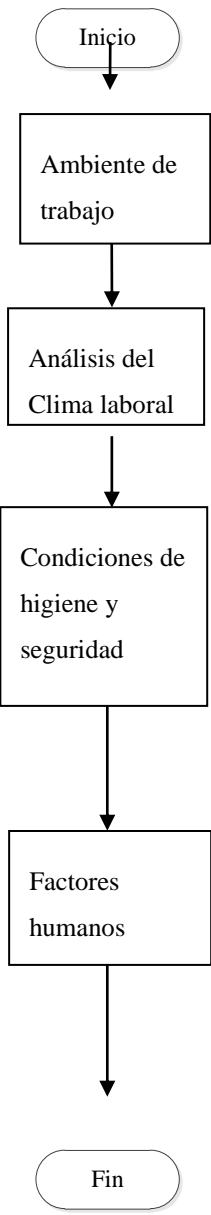
### Procedimiento de recursos humanos

Actividad	Descripción	Responsabilidad
	<p>El jefe de recursos humanos realizará la evaluación de competencias a todo el personal de ARS del Ecuador.</p>	<p>Jefe de recursos humanos</p>
	<p>Una vez que la empresa es consciente de la necesidad de cubrir un determinado puesto de trabajo inicia con el reclutamiento del personal.</p>	<p>Jefe de recursos humanos</p>
	<p>Selecciona el personal según los conocimientos, experiencia y competencias de los postulantes.</p>	<p>Analista de recursos humanos</p>
	<p>Designación del empleado, se firma el contrato. El Departamento de Recursos Humanos garantiza que el personal a contratar cumple con todos los requerimientos del perfil.</p>	<p>Jefe de recursos humanos.</p>
	<p>El personal nuevo recibe un reglamento interno con todas las capacitaciones que debe recibir por parte del Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Calidad y del área respectiva a la que pertenece</p>	<p>Analista de recursos humanos, Jefe de Calidad y Supervisor.</p>
		



## ANEXO M

### Procedimiento de ambiente de trabajo

Actividad	Descripción	Responsabilidad
 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Ambiente[Ambiente de trabajo]     Ambiente --&gt; Analisis[Análisis del Clima laboral]     Analisis --&gt; Condiciones[Condiciones de higiene y seguridad]     Condiciones --&gt; Factores[Factores humanos]     Factores --&gt; Fin([Fin])         </pre>	<p>El jefe de recursos humanos se asegura que el ambiente de trabajo sea apropiado, para lo cual se consideran algunos aspectos vea anexo M1. aspectos de ambiente de trabajo</p> <p>Se realizarán análisis de clima laboral a fin de recibir retroalimentación de los empleados sobre aquellas situaciones que afectan su motivación y desempeño y de este modo implantar acciones correctivas; se usará como guía los criterios de ambiente y seguridad en el trabajo. Resultados de este análisis son llevados a las reuniones de revisión gerencial.</p> <p>Los líderes y responsables de procesos se aseguran que los procedimientos e instrucciones de trabajo aplicables en sus áreas establezcan métodos apropiados de tal forma que aseguren que estos sean aplicados efectivamente por los involucrados.</p> <p>Los líderes y responsables de procesos deberán tener presente que los reportes de las acciones preventivas, exigibles por la reglamentación, representan un recurso clave para el control de</p>	<p>Jefe de recursos humanos</p> <p>Jefe de recursos humanos</p> <p>Jefe de recursos humanos</p> <p>Jefe de recursos humanos</p> <p>Jefe de recursos humanos</p>



	riesgos laborales.	
--	--------------------	--

## ANEXO M1

### Aspectos de ambiente de trabajo

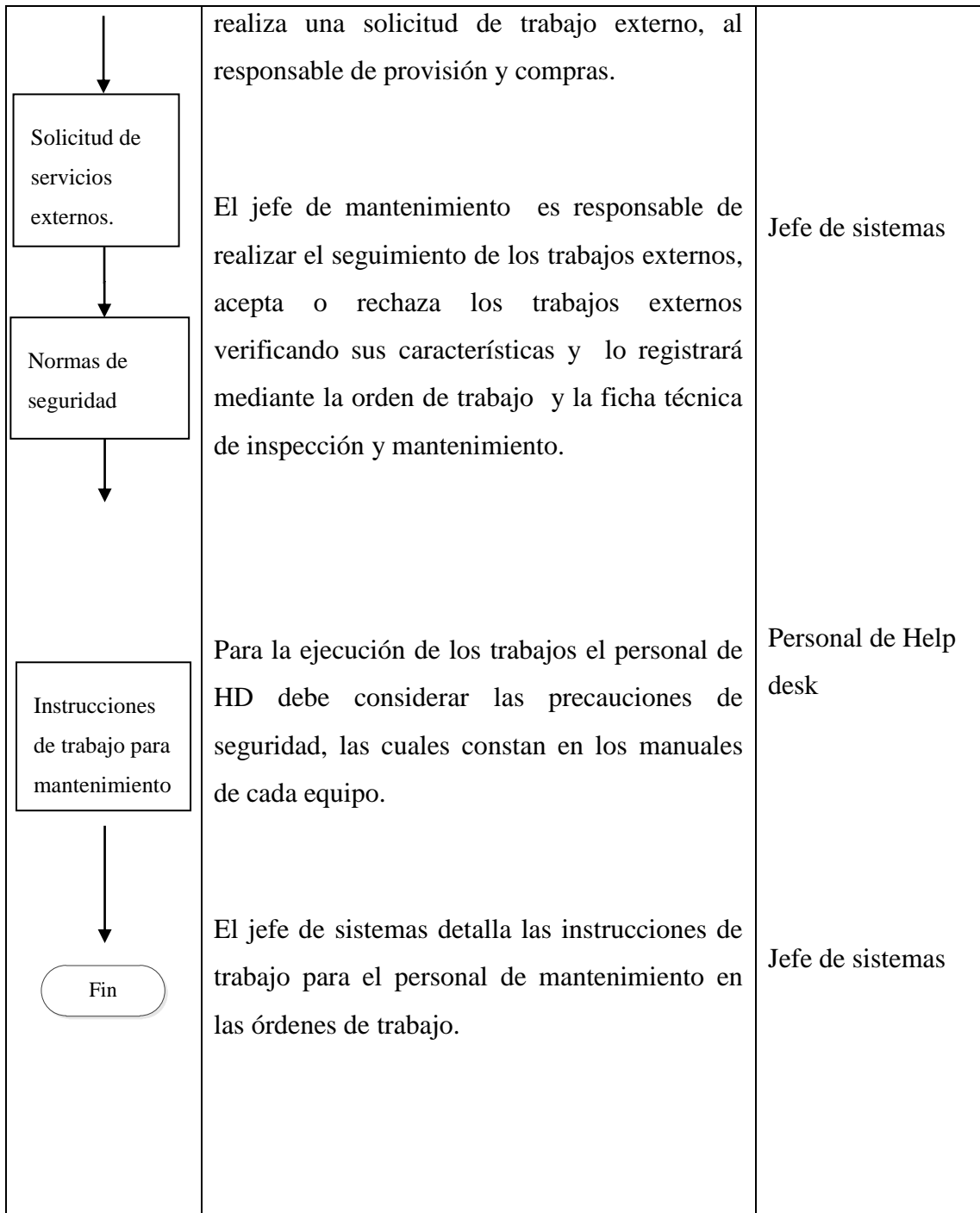
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	
<b>1.</b>	Aseo, orden y distribución de las áreas de trabajo y equipos.
<b>2.</b>	Control periódico de las condiciones de trabajo y de las actividades de los trabajadores.
<b>3.</b>	Puestos de trabajo ergonómicos.
<b>4.</b>	Control y mantenimiento periódico de las instalaciones, de los equipos de computación, así como la comprobación de su correcto funcionamiento.
<b>5.</b>	El análisis, en especial de los riesgos que puedan afectar a las trabajadoras en situación de embarazo, parto reciente o lactancia.
<b>6.</b>	Botiquines para primeros auxilios.
<b>7.</b>	Espacios de trabajo, pasillos y servicios sanitarios.

8.	Escaleras.
9.	Alumbrado, ventilación.
10.	Cableado, extensiones y conexiones eléctricas.
12.	Salidas normales y de emergencia.
13.	Sistema de prevención de incendios.

## ANEXO N

### Procedimiento de mantenimiento

Actividad	Descripción	Responsabilidad
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Identificar[Identificar equipos]     Identificar --&gt; Realizar[Realizar mantenimiento o de infraestructura informática]     Realizar --&gt; Solicitud[Solicitud de repuestos y materiales.]           </pre>	<p>El Jefe de Sistemas recibe de los jefes de producto la lista de equipos para el mantenimiento.</p>	Jefe de sistemas
	<p>El Jefe de sistemas elabora y/o actualiza el plan anual de mantenimiento y es su responsabilidad del seguimiento y cumplimiento.</p>	Jefe de sistemas
	<p>El jefe de sistemas solicita los repuestos y materiales al responsable de almacenamiento mediante la requisición.</p>	Jefe de sistemas
	<p>Cuando se requiere un trabajo externo se</p>	Jefe de sistemas



## ANEXO N1

### Mantenimiento preventivo y correctivo

<b>Mantenimiento preventivo “MP”</b>	
<b>1.</b>	El mantenimiento preventivo se aplicará a la infraestructura detallada en la lista de equipos.
<b>2.</b>	Los trabajos en los equipos se ejecutan de acuerdo a los manuales de operación de mantenimiento de equipos de computación.
<b>3.</b>	El mantenimiento preventivo se aplicará a la infraestructura y se ejecutará de acuerdo al plan anual de mantenimiento y a la programación semanal de mantenimiento que genera la orden de trabajo para el mantenimiento.
<b>5.</b>	Una vez ejecutado los trabajos en las partes del equipo, el jefe de sistemas registra en forma resumida las actividades realizadas en la ficha técnica de inspección y mantenimiento.
<b>Mantenimiento correctivo “MC”</b>	

7.	Cuando se presenta una falla o problema, el solicitante llena una orden de trabajo. El jefe de sistemas evalúa el estado a fin de planificar su ejecución inmediata.
9.	Una vez ejecutado el mantenimiento correctivo, el personal de HD designado, registra en forma resumida las actividades realizadas en la ficha técnica de inspección y mantenimiento respectivo.

## ANEXO O

### Instructivo de la gestión de información

Secuencia	Responsable	Qué/Cómo/Dónde/Cuándo/ Frecuencia	Documentos Generados
1	Gerente General / Gerente de Operaciones	Realizan la compra de la Cartera.	
2	Gerente de Operaciones	Recibe los datos de la compra y solicita vía mail a Sistemas un desglose de la información	
3	Analista de Cartera (Sistemas)	Realiza un desglose de la información de los Clientes de acuerdo a montos y ciudades con respecto al global de la cartera comprada. (80% de la base madre	Mail informe de estructura de la Cartera

		generada), y envía a Gerencia de Operaciones para su análisis.	
4	Gerente de Operaciones	Recibe la información analiza y determina la estandarización de la misma (número de bases, zona geográfica, distribución de montos y clientes) y el número de agentes necesarios para gestionar la Cartera. Envía mail.	Mail normativo de asignación
5	Analista de Cartera (Sistemas)	Recibe mail normativo, generar la base madre y realiza la asignación de los agentes de manera equitativa una vez finalizado el manejo de información se coloca en el público.	Mail informativo de carga de información
6	Supervisor/ Jefe de cartera	Abre el Público entrega las bases de gestión a cada Gestor Telefónico y direcciona el barrido de la Cartera al equipo del Call Center de acuerdo a los requerimientos de la Gerencia de Operaciones / Comité de Producción	
7	Gestor Telefónico	Abre la base de gestión y el sistema informático, busca al Cliente de acuerdo a estrategia, realiza la llamada telefónica para lo cual utiliza herramientas como ( <i>Script, Manual de Objeciones, Concepto de Status</i> ).	
8	Gestor Telefónico	Para la actualización de Pagos/Saldos, Sistemas cuando es la primera vez, espera que el cedente (Banco o Empresa que vendió la	

		<p>Cartera), envíe el archivo donde se valida la información recibida, de acuerdo a esto se determina la plantilla de carga, y posteriormente se utiliza esa plantilla para la generación de cargas a diario una vez que se realiza este procedimiento se informa al Supervisor de Cartera que la información esta lista.</p>	
9	<p>Analista de Cartera (Sistemas)</p>	<p>Para verificar si un Cliente está como ABO/CAN revisa la información en el archivo de Pagos/Saldos, el cual es actualizado por Sistemas en el Público.</p>	<p>Mail informativo de carga de información</p>
10	<p>Gestor Telefónico</p>	<p>Revisa los Pagos y cambia los Status, si el Cliente pagó está como ABO, mantiene ese Status hasta el mes siguiente.</p>	
11	<p>Supervisor de Cartera</p>	<p>Para el Procedimiento de Cancelación ver numeral 5.1</p>	
12	<p>Gestor Telefónico</p>	<p>Revisa los pagos y cambia los Status, si el Cliente no pagó pasa a CPI, mantiene este Status hasta que el Compromiso de Pago sea levantado nuevamente, si el Gestor Telefónico no logra contactarse con el Cliente este es enviado a Campo.</p>	
13	<p>Supervisor de Cartera</p>	<p>Valida que todas las direcciones sean adecuadas y que en el listado no</p>	

		existan Clientes pertenecientes a campañas quincenales (Calderón, Los Valles, etc.) y envía a Campo esta información a diario.	
14	Supervisor de Campo	Recibe mail con información realiza ruteo, y entrega al Gestor de Campo para que realice las visitas y posteriormente el personal de digitación ingresan la información en el Siscar.	
15	Gestor Telefónico	Realiza llamada y gestiona de acuerdo a los datos registrados por Campo, si el Cliente se encuentra como CP, el Gestor Telefónico debe respetar este CP.	

## ANEXO P

### Instructivo cancelación Unibanco

1	Supervisor de Cartera	Verificar si tiene algún Cliente con cancelación de la totalidad de la deuda	
2	Supervisor de Cartera	Si es cancelación con condonación, envía solicitud de aprobación de la negociación a la Gerencia de Operaciones explicando los valores y detalles de la misma.	Mail de solicitud de condonación
3	Gerente de Operaciones	Revisa propuesta analiza y aprueba la solicitud o propone una mejor oferta de ser el caso.	Mail de solicitud de condonación
4	Supervisor de Cartera	Recibe el mail de aprobación, y comunica al Gestor Telefónico o al Cliente directamente, que se acerque a la oficinas de ARS del Ecuador en Quito o Guayaquil	



5	Supervisor de Servicio al Cliente	Si el Cliente se acercó a Quito, el Supervisor de Servicio al Cliente solicita al Supervisor de Unibanco encargado, el Nuevo Número de Operación.	Mail de solicitud de nuevo número de operación
6	Gestor Telefónico designado en Guayaquil	Si el Cliente se acercó a Guayaquil, el Gestor Telefónico encargado solicita al Supervisor de Unibanco encargado, el nuevo número de operación.	Mail de solicitud de nuevo número de operación
7	Supervisor Cartera	Si el Cliente es negociado directamente por el Supervisor de Cartera le solicita al Supervisor de Unibanco encargado, el nuevo número de operación.	Mail de solicitud de nuevo número de operación
8	Supervisor de Cartera encargado	Realiza consolidado de solicitudes de nuevos números de operación y envía a Jefatura de Producto para su revisión.	Mail para revisión de datos Jefatura de Producto
9	Jefatura de Producto	Revisa información y genera el mail de solicitud al Banco con el funcionario encargado.	Mail de solicitud de número de Operación
10	Funcionario del Banco	Recibe mail con los números a dar de baja genera los nuevos números de operación y envía la respuesta máximo en 48 horas.	Mail con nuevos números.
11	Supervisor de Cartera encargado	Recibe los nuevos números y distribuye a los solicitantes.	
12	Supervisor de Servicio al Cliente	Si el Cliente se acercó a Quito el Supervisor de Servicio al Cliente es el encargado de mandar a	Certificados de

	Cliente	depositar con el nuevo número de operación y generar el Certificado del Cancelación, con lo que termina el proceso.	Cancelación
13	Gestor telefónico encargado en Guayaquil	Si el Cliente se acercó a Guayaquil el Gestor Telefónico es el encargado de mandar a depositar con el nuevo número de operación y generar el Certificado del Cancelación, con lo que termina el proceso.	Certificados de Cancelación
14	Supervisor de Cartera	Si el Cliente es negociado directamente por el Supervisor de Cartera, él es el encargado de entregar a Servicio al Cliente área Caja el nuevo número de operación para que el Cajero pueda enviar a depositar, posteriormente genera el Certificado del Cancelación con lo que termina el proceso.	Certificados de Cancelación

## ANEXO Q

### Instructivo de courier

1	Supervisor de Cartera	Realiza listado de Clientes para envío de Courier dividido por Cartera (si fueran varias Carteras).	Email de solicitud de Courier y aprobación
2	Gerente de Operaciones	Revisa el listado de Clientes, analiza si se realiza el envío de todos y aprueba.	Email de solicitud de Courier y aprobación
3	Supervisor de Cartera	Envía archivo adjunto de Clientes para Courier con la información de los Clientes (Número secuencial, número	Formato de envío de Courier,

		de cédula, Cliente Cartera y dirección) junto con el OK de la Gerencia de Operaciones y el formato de carta. (Notificaciones Judiciales, Prejudiciales)	Notificaciones.
4	Coordinador de Infraestructura	<p>Recibe la información y verifica si todas las direcciones asignadas son válidas después de discriminar esta información, realiza la búsqueda de estos Clientes por ciudades. Realiza un solo archivo consolidado de datos y la combinación de correspondencia es decir que todos los clientes tengan el formato de carta solicitado igual para todos.</p> <p>Realiza impresión de todos los Clientes, una vez concluido esto realiza una llamada a la Empresa encargada de Courier (LAAR Courier), el personal de la Empresa de Courier se acerca a las oficinas de ARS donde se realiza la entrega de las notificaciones y el magnético de la información impresa para validación</p>	Documento de entrega recepción
5	Empresa de Courier		Notificación con etiqueta

	(LAAR Courier)	Recibe el documento de entrega/recepción, y el archivo de los mismos Clientes en magnético con este archivo valida que sea correcto lo entregado con el listado, ya que a partir de este listado se generan las etiquetas de identificación de la Empresa de Courier los cuales van sujetas a la Notificación de la Empresa.	lista para entrega
--	----------------	--	--------------------

## ANEXO R

### Instructivo de convenios

<b>Secuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Qué/Cómo/Dónde/Cuándo/ Frecuencia</b>	<b>Documentos Generados</b>
1	Supervisor de Cartera	Solicita la aprobación del convenio a la Gerencia de Operaciones, con copia a la Asistente de Gerencia de Operaciones.	
2	Gerencia de Operaciones	Analiza cada caso y procede a aprobar o rechazar el convenio.	
3	Asistente de Gerencia de	Si el convenio es aprobado ingresa los datos en el Formato Control de Convenios y	Control de Convenios y

	Operaciones	Certificados diariamente, caso contrario el convenio regresa nuevamente donde el Supervisor de Cartera indicando la dificultad para su respectivo análisis.	Certificados
4	Supervisor de Cartera	Elabora el convenio de acuerdo a lo aprobado y entrega a la Asistente de Gerencia de Operaciones.	
5	Asistente de Gerencia de Operaciones	Recibe el convenio impreso y revisa que el Formato sea el aprobado, valores, fechas, etc.	
6	Asistente de Gerencia de Operaciones	Valida con la información del Formato, y verifica si está dentro del plazo (48 horas), si cumple el plazo entrega a Gerencia de Operaciones para la firma, sino cumple el plazo, envía mail de notificación al Supervisor de Cartera con un compartido al Analista de Calidad y dependiendo los días de vencimiento acepta o rechaza el convenio.	Control de Convenios y Certificados
7	Asistente de Gerencia de Operaciones	Recepta los convenios diariamente hasta las 15:30, y entrega a Gerencia de Operaciones a las 17:30 para la firma.	
8	Gerente de Operaciones	Recibe los convenios, firma y entrega al Asistente de Gerencia de Operaciones para su distribución.	
9	Asistente de Gerencia de Operaciones	Entrega los convenios ya firmados a cada Supervisor de Cartera.	
10	Supervisor de Cartera	Entrega el convenio firmado al Supervisor de Servicio al Cliente.	

11	Supervisor de Servicio al Cliente.	Recibe los convenios y los registra en el Formato por día y los entrega a la Cajera	Control de Convenios y Certificados
12	Cajera	Recibe los convenios, los archiva y custodia, hasta que se acerque el Cliente para la firma del mismo.	
13	Asesor de Servicio al Cliente	Cuando se acerca el Cliente a las oficinas, solicita el convenio a la Cajera, realiza una actualización de datos ya sea en el Registro R-DAT-1 si el Cliente sólo se acerca para una información general, o en el Formato si el Cliente firma el convenio correspondiente; receipta la firma del Cliente, registra en sistema SISCAR y una vez firmado el convenio lo entrega al Supervisor de Servicio al Cliente.	
14	Supervisor de Servicio al Cliente	Al final de la jornada laboral, distribuye los convenios ya firmados a cada Supervisor de Cartera para su respectivo seguimiento.	
15	Supervisor de Cartera	Da seguimiento a Gestión Telefónica hasta la cancelación total de la deuda, es responsable de reportar cuando los convenios han sido incumplidos y registrarlos en el sistema SISCAR.	
16	Supervisor de Cartera	Verifica si la deuda es cancelada en su totalidad, notifica a la Gerencia de Operaciones y al Analista de Calidad,	

		compartida a la Jefatura del Producto para dar de baja a la deuda y lo envía a Archivo.	
--	--	---	--

## ANEXO R1

### Instructivo convenios en provincias

<b>Secuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Qué/Cómo/Dónde/Cuándo/ Frecuencia</b>	<b>Documentos Generados</b>
1	Supervisor de Cartera	Reúne convenios de Provincias entrega los convenios impresos y firmados al Supervisor de Campo los días jueves, y el archivo vía email de registro de los mismos	
2	Supervisor de	Recibe el archivo y los impresos,	

	Campo	valida la información y envía al Gestor de Campo de cada Provincia.	
3	Gestor de Campo	Sectoriza y envía el cronograma de visitas al Supervisor de Campo.	Control de Convenios y Certificados
4	Supervisor de Campo	Entrega al Asistente de Gerencia de Operaciones para su envío a Provincias.	
5	Asistente de Gerencia de Operaciones	Envía la valija con el Mensajero de la Empresa de acuerdo al destino.	
6	Mensajero	Deja la valija en la Empresa de Transporte correspondiente, toma el número de guía de remisión y lo entrega al Asistente de Gerencia de Operaciones.	
7	Asistente de Gerencia de Operaciones	Toma los números de la guía de remisión y los entrega vía mail al Supervisor de Campo	
8	Supervisor de Campo	Remite vía mail al Gestor de Campo de cada Provincia el número de guía de remisión para que pueda retirar la valija.	
9	Gestor de Campo	Retira la valija y procede a la entrega de los convenios y certificados de acuerdo al cronograma ya establecido.	
10	Gestor de Campo	Ocho días después de recibida la valija, envía todos los convenios ya firmados por los Clientes los días	



		jueves e indica vía mail los números de guía de remisión al Supervisor de Campo	
11	Supervisor de Campo	Recibe el mail y lo reenvía al Asistente de Gerencia de Operaciones.	
12	Asistente de Gerencia de Operaciones	Toma los números de guía y se los entrega al Mensajero de la Empresa para el retiro de la correspondencia.	
13	Mensajero	Retira la correspondencia y se la entrega al Asistente de Gerencia de Operaciones.	
14	Asistente de Gerencia de Operaciones	Valida el número de certificados recibidos respecto al número de certificados enviados.	
15	Supervisor de Campo	Recibe los certificados y los entrega al Supervisor de cada cartera.	
16	Supervisor de Cartera	Recibe los certificados para el respectivo seguimiento	

## ANEXO R2

### Instructivo convenios Guayaquil

<b>Secuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Qué/Cómo/Dónde/Cuándo/ Frecuencia</b>	<b>Documentos Generados</b>
1	Supervisor de Cartera/Gestor Telefónico	Solicita la aprobación del convenio a la Gerencia de Operaciones, con copia al Asistente de Gerencia de Operaciones.	
2	Gerencia de	Analiza cada caso y aprueba el convenio o	

	Operaciones	da una nueva propuesta para el Cliente.	
3	Asistente de Gerencia de Operaciones	Si el convenio es aprobado ingresa los datos en el Formato Control de Convenios y Certificados diariamente.	Control de Convenios y Certificados
4	Supervisor de Cartera Guayaquil	Elabora el convenio de acuerdo a lo aprobado.	
5	Supervisor de Cartera Guayaquil	Envía valija a Quito todos los días a nombre del Asistente de Gerencia de Operaciones.	
6	Asistente de Gerencia de Operaciones	Recibe el convenio impreso y revisa que el Formato sea el aprobado, valores, fechas, etc.	
7	Asistente de Gerencia de Operaciones	Valida con la información del Formato, y verifica si está dentro del plazo, si cumple el plazo entrega a Gerencia de Operaciones para la firma, sino cumple el plazo, envía mail de notificación al Supervisor de Cartera de Guayaquil y dependiendo los días de vencimiento acepta el convenio o solicita una nueva aprobación actualizada.	Control de Convenios y Certificados
8	Asistente de Gerencia de Operaciones	Recepta los convenios diariamente hasta las 15:30 pm, y entrega a gerencia a la 17:30 pm para la firma.	
9	Gerente de Operaciones	Recibe convenios, firma y entrega al Asistente de Gerencia de Operaciones para su distribución.	
10	Asistente de	Entrega los convenios ya firmados al	

	Gerencia de Operaciones	Mensajero para que sean enviados a Guayaquil.	
11	Mensajero	Recepta los convenios y los traslada a la oficina matriz y los entrega en recepción.	
12	Recepción Matriz	Recepta los convenios ya firmados y los envía a Guayaquil	
13	Supervisor de Cartera Guayaquil	Recibe los convenios, los archiva y custodia, hasta que se acerque el cliente para la firma del mismo, entonces el Supervisor de Cartera Guayaquil envía por valija los convenios ya firmados para la distribución a cada Supervisor de Cartera.	
14	Recepción Matriz	Recibe valija clasifica los documentos y envía al Mensajero para la entrega de la misma.	
15	Mensajero	Transporta la valija hasta la oficina Shyris y la entrega al Asistente de Gerencia de Operaciones.	
16	Asistente de Gerencia de Operaciones	Valida con la información del Formato, y verifica si está dentro del plazo, si no cumple el plazo envía mail de notificación al Supervisor de Cartera Guayaquil compartido al Analista de Calidad y dependiendo los días de vencimiento acepta o no el convenio.	
17	Asistente de Gerencia de Operaciones	Si está dentro del plazo, entrega al Supervisor de Cartera los convenios firmados.	
18	Supervisor de	Recibe el Convenio para su respectivo	

	Cartera	seguimiento	
--	---------	-------------	--

**ANEXO S**

**Instructivo envío de cartera preventiva**

<b>Secuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Qué/Cómo/Dónde/Cuándo/ Frecuencia</b>	<b>Documentos Generados</b>
1	Chevyplan	Envía base de Clientes de preventiva tanto al Supervisor de Cartera como	

		al Analista de Cartera (Sistemas).	
2	Supervisor de Cartera	Recibe el archivo y descarga, revisa que este correcto y arma la base con los campos necesarios para iniciar la Gestión Telefónica, una vez realizada la base comunica vía email al Analista de Cartera Sistemas y envía la información para que sea cargada en el Siscar.	Envío de la base de Primero
3	Analista de Cartera Sistemas	Toma la información y realiza carga en el Sistema Siscar de acuerdo al instructivo.	Instructivo
4	Supervisor de Cartera	Una vez que la base esta armada la divide para el número de Gestores Telefónicos con el que cuenta.	
5	Gestor Telefónico	El Gestor Telefónico debe realizar un barrido integral de la Cartera en el menor tiempo posible de acuerdo a la directriz del Supervisor, realiza la llamada registra los datos tanto en el Siscar como en Excel cuando termina el barrido comunica al Supervisor de Cartera.	

### ANEXO S1

#### Instructivo envío de la cartera de “primero”

Secuencia	Responsable	Qué/Cómo/Dónde/Cuándo/ Frecuencia	Documentos Generados
1	Chevyplan	Envía base de Clientes de Primero tanto	

		al Supervisor de Cartera, Analista de Calidad y al Analista de Cartera (Sistemas).	
2	Analista de Sistemas	Recibe la base y la organiza de acuerdo a los requerimientos de la Cartera Chevyplan, para esto debe realizar un cruce entre la base de Preventiva y la de Primero se consolidan todos los datos, se actualizan las gestiones, y se pueden determinar los Clientes nuevos, los cuales serán registrados en un archivo conformado de varias pestañas, en donde se refleja la información de los Clientes en diferentes tramos	Mail de Notificación de Carga de Clientes
3	Analista de Sistemas	Sube esta información al sistema informático Siscar y la coloca en el público. Envía mail de Notificación de carga.	
4	Supervisor de Cartera	Una vez que la base esta armada, revisa que la información esté correcta, y determina la estrategia de barrido por tramos, dependiendo de los resultados del Comité de Producción y direcciona barrido.	
5	Gestor Telefónico	Realiza un barrido de la cartera en el menor tiempo posible de acuerdo a la directriz del Supervisor, realiza la llamada registra los datos tanto en el sistema informático Siscar como en Excel.	

## **ANEXO T**

### **Instructivo para proveedores nuevos**

<b>Secuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Qué/Cómo/Dónde/Cuándo/</b>	<b>Documentos</b>
------------------	--------------------	-------------------------------	-------------------

		<b>Frecuencia</b>	<b>Generados</b>
1	ADELCA	Envía la información de proveedores nuevos de cuarto nivel.	
2	Supervisor de ADELCA	Valida que la información se encuentre completa (Contrato, Copia de cedula, Pagare, Carta de autorización Peruzzi, Formulario ADELCA, Estado de situación de patrimonio del Cliente, Formulario del Club de recicladores y Croquis e información referente a teléfonos y direcciones.	
3	Supervisor de ADELCA	Si encuentra anomalías reporta al Coordinador de ADELCA con copia a las Gerencias de las dos Empresas.	Mail de notificación
4	Supervisor de ADELCA	Si no existen anomalías ingresa la información a la base de gestión ADELCA para almacenar la información y que quede actualizada.	
5	Supervisor de ADELCA	Se reúne con el Gerente de Operaciones ARS para proceder a la aprobación de la información validada.	
6	Supervisor de ADELCA	Procede con la Gestión Telefónica y finaliza el proceso.	

## **ANEXO T1**

### **Envío de clientes frecuentes**



<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>DOCUM. Y REGISTRO</b>
<b>1</b>	ADELCA Departamento de Mercadeo	Realiza el proceso comercial de calificación de proveedores y aprobación de montos de anticipo a desembolsar individualmente.		
<b>2</b>	ADELCA	Ingresa toda la información del file generada para cada proveedor al sistema bann, deberán considerarse los campos requeridos para la Gestión de Cobranza.		
<b>3</b>	ADELCA	Genera el reporte consolidado de la información ingresada para cada proveedor.		
<b>4</b>	Gerencia ADELCA	Realiza aprobación electrónica de desembolsos	Todos los Martes hasta las 18:00	
<b>5</b>	ADELCA	Envío de archivo PDF, de la carta	Todos los Martes hasta	

		de autorización para anticipos y el reporte actualizado de entregas a los recicladores código (MK-REP-001)	las 18:00	
<b>6</b>	Supervisor ARS	Valida la información, verifica campos incluidos en el reporte, verifica que en las aprobaciones enviadas no existan deudores en mora o duplicados.	Miércoles hasta 10:00	
<b>7</b>	Supervisor ARS	Envía de listado formal de anticipos de la semana y anomalías encontradas	Miércoles hasta 14:00	
<b>8</b>	Coordinadora Administrativa ARS	Realiza la carga con la información de los proveedores que recibirán los anticipos	Miércoles hasta las 17:00	Cash Management
<b>9</b>	Gerencia ADELCA	Realización y aprobación	Jueves 8:30am	

		electrónica de desembolsos.		
<b>10</b>	Gerente ARS	Autoriza la transferencia en cuenta personal o virtual a nombre del proveedor, con el monto definido para el efecto.	Jueves 9:30am	Confirmación de transacción exitosa
<b>11</b>	Proveedor	Se acerca a la entidad bancaria previamente definida y realiza el retiro del anticipo en efectivo.	Jueves de 9:30 a 16:3pm.	
<b>12</b>	Supervisor ARS	Solicita un reporte de las confirmaciones de retiro de la cuenta y las cuentas activas en la base de gestión.	Jueves 18:00	
<b>13</b>	Coordinadora Administrativa ARS	Envía un reporte de las confirmaciones de retiro y carga en el sistema los anticipos para ser devueltos	Viernes 10:00	Cash Management
<b>14</b>	Supervisor ARS	Envía reporte de cuentas en las que	Viernes 10:00	Listado de cuentas

		se ha hecho efectivo el desembolso y devolución de los que se encuentran pendientes		
<b>15</b>	Gerencia ADELCA – ARS	Realización y aprobación electrónica de las devoluciones	Lunes hasta las 12:00	Confirmación de transacción exitosa
<b>11</b>	ADELCA	Actualiza información enviada sobre cuentas con desembolso activo.	Lunes 10:00	Archivo de Excel
<b>12.a</b>	Proveedor	Realiza proceso habitual de compra de chatarra.	Diario, Jueves a miércoles	
<b>12.b</b>	Analista y gestores de campo ARS	Realiza seguimiento diario al proveedor, por vía telefónica o visita de campo, a fin de conocer y mantener registros actualizados del tiempo estimado para entrega total del producto. De	Diario, lunes a viernes	(2)Reporte de status y alertas tempranas

		acuerdo a política establecida.		
<b>13</b>	Proveedor	Realiza la entrega de chatarra en las regionales o centros de acopio de ADELCA.	Diario, lunes a jueves	
<b>14</b>	ADELCA	Cumple el proceso predefinido de validación de documentos, pesaje, facturación y pago por chatarra. Y se reinicia nuevamente el proceso	Diario, lunes a viernes	

## ANEXO U

### Instructivo gestión de asesores de campo

<b>Secuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Qué/Cómo/Dónde/Cuándo/ Frecuencia</b>	<b>Documentos Generados</b>
1	Supervisor / Gestor Telefónico	Realiza la Gestión Telefónica	
2	Supervisor de Cartera	Envía información de UBI, INV, ILO, PRC al área de Campo debidamente validados cuando la Gerencia de Operaciones lo determine.	
3	Supervisor de Campo	Recibe información, zonifica y asigna las visitas para cada Gestor de Campo. La zonificación se realiza validando las direcciones en el mapa y constatando que todas las nomenclaturas sean válidas es decir números de casa y sectores.	
4	Supervisor de Campo	Genera y entrega las bases de asignación para cada uno de los Asesores de Campo	
5	Asesor de Campo	Recibe las bases y cada día al iniciar su turno se asigna la ruta y 20 Clientes para realizar el Proceso de Gestión de Cobro	
6	Asesor de Campo	Realiza la Gestión de acuerdo a su ruta y zonificación (Ver Anexo1). El Asesor de Campo se traslada al punto de inicio señalado en la Hoja de Ruta (Ver Anexo2) y comienza la Gestión de Cobro con los Clientes, de las gestiones realizadas podemos tener resultados en varios Status como CP, REF, UBI, ABO, CAN	Hoja de Ruta
7	Analista de	Monitorea en línea a cada uno de los	

	GPS	Asesores de Campo realizando una llamada para confirmar por el sistema de GPS, con que Cliente se encuentra o a quien realizó la visita antes de realizar la llamada. El monitoreo consiste en que cada hora se realiza la llamada a cada Asesor de Campo para constatar que se encuentren en la zona asignada se solicita el número de cédula del Cliente que visitan al momento y la dirección, la misma que se valida o verifica con el GPS en línea en internet, con esto se sabe que se está realizando la cobertura de lo planificado en las Hojas de Ruta.	
8	Asesor de Campo	Cuando encuentra al Cliente realiza la Gestión, si el Cliente cancela un valor, el cobro se registra en el recibo. Si el Cliente es ubicado realiza la actualización de datos en el formato ARS-OP-GC-F2.0, para el caso de Clientes con Status Ilocalizable e Investigación.	ARS-OP-GC-F2.0
9	Asesor de Campo	Después de la jornada de trabajo entrega al Supervisor de Campo la Hoja de Ruta, con visitas realizadas en el día con todas las novedades, sólo en el caso de Clientes con Status ILO e INV.	
10	Supervisor de Campo	Recibe y revisa las Hojas de Ruta de los Asesores de Campo, la misma que es analizada y cuadrada con los recibos de cobros (copia verde) en el caso de que existan cobros y entrega el Registro de	ARS-OP-REC-R4.0

		Recibos ARS-OP-REC-R4.0 a Caja.	
11	Cajera	Recibe los pagos y cuadra los recibos (copia amarilla) de los cobros realizados por los Asesores de campo.	
12	Supervisor de Campo	Confirma que los Clientes que han Abonado, Cancelado o Refinanciado sean registrados a diario en Siscar y reenviados a Gestión Telefónica para que se realice el seguimiento mes a mes de la Cancelación.	
13	Digitador	<p>Ingresa al sistema informático SISCAR la información de las Hojas de Ruta y el Formato de Actualización de Datos Campo, reportando las novedades.</p> <p>En SISCAR se digita el número de cédula del Cliente que está ingresado en la Hoja de Ruta, para desplegar la información el sistema, a continuación el Digitador valida que corresponda el nombre del Cliente y procede a ingresar las observaciones y actualizaciones como Gestión en el Sistema.</p>	
14	Supervisor de Cartera	Es responsabilidad del Supervisor de Cartera realizar el seguimiento respectivo a todos los Clientes entregados por Campo con la verificación diaria de la Gestión ingresada por Campo en Siscar.	
15	Servicio al Cliente	Da seguimiento según la información mostrada en el SISCAR.	



## ANEXO U1

### Gestión de cobradores express

Secuencia	Responsable	Qué/Cómo/Dónde/Cuándo/ Frecuencia	Documentos Generados
1	Supervisor / Gestor Telefónico	Realiza la Gestión Telefónica	
2	Supervisor / Gestor Telefónico	Envía información de cobros CP, CPI y notificaciones de CPI si las hubiese para Cobrador Express hasta las 16:00 horas del día anterior.	Formato Visitas de Campo
3	Supervisor de Campo	Recibe información, zonifica y asigna los cobros para cada Cobrador Express. La zonificación se realiza validando las direcciones en el mapa y constatando que todas las nomenclaturas sean válidas es decir números de casa y sectores.	Zonificación
4	Supervisor de Campo	De acuerdo a los CP y CPI'S enviados a Campo se asigna la Hoja de Ruta de cobros para la gestión diaria.	
5	Gestor- Cobrador Express	Realiza Gestión de acuerdo a su ruta y zonificación.	
6	Gestor- Cobradores Express	Cuando se encuentra al Cliente y se realiza el cobro registra el valor en el Recibo de Cobro y Hoja de Ruta y finaliza con el Cliente.	Recibo de cobro

7	Gestor- Cobrador Express	Cuando el Cliente no realiza el abono, es responsabilidad del Cobrador Express llamar al Supervisor de Cartera respectiva para informar las novedades presentadas al momento de la Gestión realizada, estas novedades son registradas en la Hoja de Ruta.	
8	Supervisor de Cartera/ Gestor Telefónico	Realiza Gestión Telefónica y llama al Cobrador Express para coordinar acciones a seguir y finaliza con el Cliente. Por ejemplo: ubicar telefónicamente al Cliente, negociar en conjunto, reconfirmar dirección o confirmar pago.	
9	Cobrador Express	Registra en la Hoja de Ruta la negociación realizada por el Gestor Telefónico o Supervisor de Cartera. En el caso de Status CP, realiza el seguimiento para la fecha de cancelación.	Hoja de Ruta
10	Digitador	Ingresa información de la Hoja de Ruta al Siscar, de Status CP Y CPI realizadas durante el día.	

## ANEXO V

### Instructivo de gestión judicial Chevyplan

<b>Secuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Qué/Cómo/Dónde/Cuándo/ Frecuencia</b>	<b>Documentos Generados</b>
1	Supervisor de Cartera /Asesor Judicial	Realizan el análisis de cada caso para ver cuales pasan a Gestión Judicial dependiendo de los valores y los montos.	
2	Asesor Judicial	Realiza análisis de cada caso, tanto de la gestión como del internet para poder determinar la factibilidad y sustento legal para pasarlo a juicio o no.	
3	Asesores Legales externos	Si pasa a juicio es direccionado a los Asesores Legales externos dependiendo el lugar (Guayaquil, Quito, Ibarra, Machala y Loja) los cuales realizan el procedimiento del cual envían un informe semanal.	
4	Asesor Judicial	Realiza el seguimiento y la validación de los datos entregados por los Asesores Externos y envía a Chevyplan todos los jueves con el seguimiento de Gestión Telefónica que el Asesor Legal realiza.	Reporte Semanal de Seguimiento
5	Asesor	Según el caso solicita el envío de la orden para la aprensión y remate del	

	Judicial	vehículo al asesor legal externo	
6	Asesores Legales externos	El Asesor Legal Externo procede con el embargo del vehículo y si el Cliente tiene la disposición de llegar a un acuerdo se puede realizar un convenio modificatorio autorizado por Chevyplan y la Gerencia de Operaciones.	
7	Asesores Legales Externos	Si el Cliente no llega a un acuerdo el asesor ingresa la demanda para aprensión y remate del vehículo o para venta solo en el caso especial.	
8	Asesores Legales externos	El Asesor legal externo procede con el remate si el valor cubre la deuda esta se cancela y el proceso finaliza.	
9	Asesores Legales Externos	Si el dinero de la venta no cubre el valor de la deuda se continúa el proceso legal por el valor restante hasta llegar a la cancelación total de los valores y finaliza el proceso.	

## ANEXO W

### Instructivo para clientes fallecidos

<b>Secuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Qué/Cómo/Dónde/Cuándo/ Frecuencia</b>	<b>Documentos Generados</b>
1	Gestor Telefónico	Realiza la llamada aplica Script y registra los resultados tanto en Excel como en Siscar.	Script cliente fallecido
2	Supervisor de Cartera	Verifica si el cliente falleció a través del Internet, y valida la información nombres , cédula, estado civil, etc.	
3	Supervisor de Cartera	De acuerdo a la verificación procede a realizar una nueva Gestión utilizando el Script.	
4	Supervisor de Cartera	Realiza verificación en la web de la Función Judicial para ver si el Fallecido registra información acerca de posesión efectiva, juicio de herencia, juicio de partición, para con esta información dar seguimiento al Cliente.	