



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULACION DE MAGISTER EN GESTION EMPRESARIAL**

**Sistema de gestión de calidad para la empresa Seguridad Bancaria  
Profesional Segurbanc cia ltda en base a la norma Iso 9001:2008**

**TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA**

**AUTOR:** Cevallos Vallejo, Fanny Daniela

**DIRECTOR:** Eco. Almeida Martínez, Marcelo Esteban MBA

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

2014

## **APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA**

Economista

MBA Marcelo Esteban Almeida Martínez

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado **Sistema de Gestión de la Calidad para la empresa Seguridad Bancaria Profesional SEGURBANC Cía. Ltda. en base a la Norma ISO 9001:2008** realizado por **Fanny Daniela Cevallos Vallejo**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre 2014

**Eco. MBA Marcelo Esteban Almeida Martínez**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, **Fanny Daniela Cevallos Vallejo**, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría **Sistema de Gestión de la Calidad para la empresa Seguridad Bancaria Profesional SEGURBANC Cía. Ltda. en base a la Norma ISO 9001:2008**, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Eco. MBA Marcelo Esteban Almeida Martínez director del presente trabajo, y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

**Cevallos Vallejo Fanny Daniela**

**C.I. 1711656502**

## **DEDICATORIA**

A mis hijos, mi más grande inspiración.

Daniela Cevallos

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia por su apoyo incondicional en esta etapa de mi formación profesional.

Daniela Cevallos

## INDICE DE CONTENIDOS

Caratula	
Aprobación del director del trabajo de fin de titulación.....	ii
Declaración de autoría y cesión de derechos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Indice de contenidos.....	vi
Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3

### CAPITULO I

#### INTRODUCCION PRELIMINAR DE LA EMPRESA

<b>1. Antecedentes empresariales.....</b>	<b>10</b>
1.1. Misión.....	10
1.2. Visión.....	10
1.3. Valores empresariales .....	11
1.4. Servicios.....	11
1.5. Plan estratégico.....	12
1.5.1. Análisis Externo de la Empresa.....	13
1.5.1.1. Identificación del Problema.....	14
1.5.1.2. Clientes.....	14
1.5.2. Análisis Interno de la Empresa.....	15
1.6. Matriz FODA.....	16
1.6.1. Matriz Resumen de la Empresa SEGURBANC Cia Ltda.....	17
1.6.2. Matriz de Impacto.....	18
1.6.3. Ponderación del impacto de la Matriz FODA.....	19
1.6.4. Matriz de Impactos Cruzados.....	19
1.6.5. Matriz de Acción.....	19
1.6.5.1. Construcción de la Matrices de Acción.....	20
1.6.5.2. Escala de medición.....	20
1.6.5.3. Gestión de la matriz.....	20
1.6.6. Matriz de Áreas defensivas de iniciativa estratégica "DA".....	21
1.6.7. Matriz de Síntesis Estratégica.....	22
1.6.8. Matriz de Pre-Objetivos.....	23
1.6.9. Priorización de Objetivos.....	24
1.6.10. Matriz de Impactos vs Factibilidad.....	25
1.7. Establecimiento de los Objetivos.....	26
1.7.1. Matriz de Objetivos.....	26
1.7.2. Objetivo General.....	27

1.7.3.	Objetivos Específicos.....	27
1.7.4.	Objetivos a corto plazo.....	27
1.7.5.	Objetivos de mediano plazo.....	27
1.7.6.	Objetivos de largo plazo.....	28
1.7.7.	Balanced Scorecard.....	28
1.8.	Estructura Organizacional.....	30

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO NORMA ISO 9001 - 2008**

<b>2.</b>	<b>Norma ISO 9001:2008.....</b>	<b>33</b>
2.1.	Descripción.....	33
2.2.	Estructura de la Norma ISO 9001:2008.....	34
2.3.	Beneficios de la Norma ISO 9001:2008.....	35
2.4.	Ventaja Competitiva.....	36
2.4.1.	Mejoramiento del funcionamiento de la empresa.....	37
2.4.2.	Mejoramiento de la operación y reducción de gastos.....	37
2.4.3.	Incremento de la satisfacción del cliente.....	38
2.5.	Indicadores de Gestión.....	40
2.5.1.	Criterios para establecer indicadores de gestión.....	42

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA DE LA GESTION DE LA CALIDAD**

<b>3.</b>	<b>Gestión de la Calidad.....</b>	<b>45</b>
3.1.	Introducción.....	45
3.1.1.	Campo de aplicación.....	45
3.1.2.	Enfoque basado en procesos.....	45
3.1.3.	Relación con la Norma ISO 9004.....	47
3.1.4.	Compatibilidad con otros sistemas de gestión.....	47
3.2.	Requisitos Sistema de Gestión de la Calidad.....	47

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS Y PROPUESTA**

<b>4.</b>	<b>Manual de la Calidad.....</b>	<b>55</b>
4.1.	Procesos del Manual de la Calidad.....	55
4.2.	Capacitación.....	55
4.3.	Compromiso por parte de la dirección.....	57
4.4.	Representante de la dirección.....	57

4.5. Desarrollo de la información .....	57
4.5.1. Manual orgánico funcional.....	57
4.5.2. Manual de la calidad.....	60
4.5.2.1. El proceso de la gestión de la calidad.....	61
4.5.2.2. Procedimiento para el sistema de gestión de la calidad.....	74
4.5.2.3. Proceso de Talento Humano.....	84
4.5.2.4. Proceso de Compras.....	87

## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	92
5.2. Recomendaciones.....	92

<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>94</b>
--------------------------	-----------

## INDICE DE TABLAS

TABLA # 1	Matriz resumen de la empresa SEGURBANC Cia Ltda.....	17
TABLA # 2	Matriz de Impacto.....	18
TABLA # 3	Ponderación del impacto de la Matriz FODA.....	19
TABLA # 4	Matriz de Impactos Cruzados.....	19
TABLA # 5	Matriz de áreas defensivas de iniciativa estrategica "DA".....	21
TABLA # 6	Matriz de Pre-Objetivos.....	23
TABLA # 7	Priorización de Objetivos.....	24
TABLA # 8	Matriz de Impacto vs factibilidad.....	25
TABLA # 9	Matriz de Objetivos.....	26
TABLA # 10	Balanced Scorecard .....	29
TABLA # 11	Mejoramiento de la operación y reducción de gastos.....	38
TABLA # 12	Definiciones del proceso de gestión de la calidad .....	62
TABLA # 13	Origen y responsabilidad del procesamiento de productos no conformes... 71	
TABLA # 14	Proceso de gestión del a calidad PGC.....	75
TABLA # 15	Definiciones del proceso de Gestión de la Calidad PCG-01.....	76
TABLA # 16	Definiciones del proceso de Gestión de la Calidad PCG-02.....	77
TABLA # 17	Definiciones del proceso de Talento Humano.....	86

## INDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA # 1</b>	Matriz de síntesis estratégica.....	22
<b>FIGURA # 2</b>	Matriz de impacto vs factibilidad.....	25
<b>FIGURA # 3</b>	Estructura organizacional - vigente.....	30
<b>FIGURA # 4</b>	Estructura organizacional - propuesto.....	31
<b>FIGURA # 5</b>	Estructura de la norma ISO 9001:2008.....	34
<b>FIGURA # 6</b>	Incrementa la satisfacción del cliente.....	40
<b>FIGURA # 7</b>	Indicadores de gestión.....	41
<b>FIGURA # 8</b>	Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.....	46
<b>FIGURA # 9</b>	El proceso de la gestión de la calidad.....	61
<b>FIGURA # 10</b>	Proceso de Gestión del sistema de la calidad	74
<b>FIGURA # 11</b>	Proceso de Talento Humano.....	84
<b>FIGURA # 12</b>	Proceso de selección de personal.....	85
<b>FIGURA # 13</b>	Proceso de entranar al talento humano.....	85

## INDICE DE FLUJOGRAMAS

<b>FLUJOGRAMA # 1</b>	Procedimiento para realizar auditorias internas de la calidad.....	65
<b>FLUJOGRAMA # 2</b>	Procedimiento para realizar auditorias externas.....	66
<b>FLUJOGRAMA # 3</b>	Procedimiento para evaluar a los clientes externos.....	67
<b>FLUJOGRAMA # 4</b>	Procedimiento para evaluar a los clientes internos.....	68
<b>FLUJOGRAMA # 5</b>	Procedimiento para tratamiento de productos no conformes.....	69
<b>FLUJOGRAMA # 6</b>	Procedimiento para elaborar un documento nuevo.....	79
<b>FLUJOGRAMA # 7</b>	Procedimiento para modificar documentos.....	80
<b>FLUJOGRAMA # 8</b>	Procedimiento para distribuir y archivar documentos.....	81
<b>FLUJOGRAMA # 9</b>	Procedimiento para calificar proveedores de bienes y servicios....	88

## RESUMEN EJECUTIVO

SEGURBANC Cía. Ltda. es una empresa que brinda soluciones a las necesidades de seguridad, esta empresa no posee una estructura definida ni tampoco procesos para ninguna de sus áreas razón por la cual el trabajo es demorado y con muchos errores, perjudicando el giro del negocio; es por esta razón que se creó la necesidad de desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad en base a la norma ISO 9001:2008.

Este sistema permitirá mantener un adecuado control de las actividades dentro de la empresa, la optimización de tiempos y recursos; para lo cual se realizó un levantamiento de la información existente con el fin de documentar los procedimientos y elaborar los registros necesarios.

También se planteó la necesidad de capacitar al personal, el apoyo en el desarrollo del sistema de la calidad es indispensable para alcanzar altos niveles de eficiencia, con lo cual se logrará mejorar la rentabilidad de la empresa.

### PALABRAS CLAVES

- ✓ **Manual de la calidad.**- Son los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad (ISO9001, 2008).
- ✓ **Control de documentos.**- Documentos requeridos por el sistema su revisión y actualización de los mismos (ISO9001, 2008).
- ✓ **Política de la calidad.**- Proporciona un marco referencial para establecer y revisar los objetivos de la calidad (ISO9001, 2008).

## ABSTRACT

SEGURBANC Co. Ltd. is a company that provides solutions to security, this company does not have a defined structure nor any of its processes for areas reason why the work is delayed and with many errors, hurting the course of business; It is for this reason that they need to develop a Quality Management System based on ISO 9001:2008 standard was created.

This system will maintain proper control of activities within the company, optimizing time and resources; for which a survey of existing data was performed in order to document the procedures and develop the necessary records.

It also raised the need to train staff, support in developing the quality system is essential to achieve high levels of efficiency, which will result in improved profitability of the company.

## KEYWORDS

- ✓ **Quality manual** -. The documented procedures established for the system of quality management (ISO9001).
- ✓ **Control of documents** -. Documents required by the system review and update them (ISO9001).
- ✓ **Quality policy** -. Provides a framework for establishing and reviewing quality objectives (ISO9001).

## INTRODUCCION

La empresa SEGURIDAD BANCARIA PROFESIONAL SEGURBANC CIA LTDA es una Compañía limitada constituida en el Ecuador, la principal actividad económica de la Compañía, son actividades complementarias de servicios de prevención de delito, vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas.

La empresa ha presentado pérdidas en los ejercicios fiscales durante los últimos años, razón por la cual en el mes de mayo del 2013 los socios accionistas, procedieron a vender el total de su participación quedando ahora la empresa en una nueva administración, más comprometida que busca impulsar su desarrollo.

La empresa no posee procesos para ninguna de las áreas; los dueños anteriores no se preocuparon en formar una estructura definida, siendo esta la razón por la que el trabajo era demorado y con mucho errores, perjudicando el giro del negocio.

### **Importancia del estudio**

El presente proyecto se basará en las disposiciones dictadas en la Norma ISO 9001-2008 y se determinará los procesos requeridos por la empresa, de manera que una vez que se tome la decisión de implementar la Norma poseen una estructura fundamentalmente los siguientes:

- ✓ Proceso de Gestión de la Calidad
- ✓ Proceso de Recursos Humanos
- ✓ Proceso de Compras

Los mismos que contendrán una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos, recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias; con el fin de planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en la satisfacción del cliente, mejorando los estándares de producción, mejora de la calidad, satisfacción de los clientes y control de los registros.

Los procesos adecuadamente desarrollados permitirán a la empresa SEGURBANC Cía Ltda, ofrecer a sus clientes actuales y futuros personal idóneo, calificado y entrenado de

conformidad con los requerimientos y la posibilidad de incorporar a esta nueva empresa en el contexto de seguridad con solidez, con miras a ser reconocida no solo a nivel local sino nacional.

Por ello es indispensable el levantamiento de la información, documentar los procedimientos y diseñar los registros, capacitar al personal con el fin de lograr altos niveles de eficiencia a través del desarrollo de los mismos.

**Alcance.-** Personal y áreas determinadas en el organigrama estructural.

**Limitaciones.-** La inexistencia de una base de datos del personal activo de la empresa; no tienen diseñado un sistema de control de los puestos asignados a los guardias, tampoco se han implementado encuestas de satisfacción del cliente.

### **Objetivo General**

Desarrollar un sistema de gestión de calidad en base a procesos que permitan ordenar las actividades de la empresa SEGURIDAD BANCARIA PROFESIONAL SEGURBANC CIA LTDA, de conformidad con las directrices expresadas en la Norma ISO 9001:2008.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar el levantamiento de la información y documentar los procedimientos, diseñar los registros necesarios exigidos.
- ✓ Elaborar el Manual de la calidad y demás procedimientos exigidos por la Norma ISO 9001-2008 aplicables a la empresa SEGURIDAD BANCARIA PROFESIONAL SEGURBANC Cia Ltda.
- ✓ Capacitar al personal con el fin de lograr altos niveles de eficiencia a través del desarrollo de procesos, manejo de acciones preventivas y correctivas entre otros indicadores de gestión.

## **Justificación**

Para la empresa Seguridad Bancaria profesional SEGURBANC Cia Ltda, es muy importante el desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad, el mismo permitirá demostrar su compromiso con la calidad y la satisfacción de los clientes, así como seguir mejorando continuamente sus sistemas de calidad e integrar las realidades de un mundo cambiante.

Actualmente la empresa cuenta con nuevos administradores más comprometidos que buscan impulsar su desarrollo, se deberá establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad que mejore continuamente su eficacia y el cumplimiento de objetivos.

La participación del personal es muy importante, considerando que cada uno de ellos conjuntamente con su grupo de trabajo serán quienes armarán los procesos correspondientes a su área.

El desarrollo de un Sistema de Calidad permitirá generar mayor rentabilidad económica, mantener una ventaja competitiva en el mercado y conseguir una mayor satisfacción de nuestros clientes tanto internos como externos.

## **Marco Teórico**

El presente trabajo tiene por objeto desarrollar un modelo de sistema de gestión de la calidad basado en procesos conforme los requerimientos de la Norma ISO 9001 -2008.

Para alcanzar mejores resultados en el desarrollo de un modelo de gestión de la calidad a ser aplicado en la empresa de Seguridad Bancaria Profesional SEGURBANC Cía Ltda, será necesario en primera instancia capacitar al personal en lo referente a qué es y que persiguen las Normas ISO, para de esta manera obtener su colaboración en todas las instancias del desarrollo de los productos requeridos por la misma.

Capacitar al personal respecto del uso del manejo de los procesos y registros que posibilidad la detección oportuna de no conformidades para implementar acciones de mejora, las que redundarán en la satisfacción de los clientes tanto internos como externo.

Los clientes internos al verse involucrados en el desarrollo de los documentos, se sentirán comprometidos con el mantenimiento y aplicación del mismo y adquirirán expertis en el manejo de los registros y estarán en posibilidad de sugerir acciones de mejora continua.

Los clientes externos, notarán que sus requerimientos son atendidos de la mejor manera y las quejas tienen un tratamiento y lo que es más importante se debe informar al cliente sobre el procedimiento dado a fin de que éstas no vuelvan a repetirse.

Conforme se desarrollen los documentos, se requerirá de la participación y colaboración del personal para determinar los procesos. El hacer partícipe a todo el personal en el desarrollo de este sistema afianzará el compromiso para el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos así como la aplicación de los registros que fueren identificándose en cada uno de los procesos.

El proceso de capacitación en forma ordenada y oportuna a todo el personal evitará que se obstaculice el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad. Todo ser humano tiene resistencia al cambio y temor a perder su estabilidad.

El desarrollo de un sistema de gestión en base a la Normas ISO, brinda la posibilidad de que todos los actores de un proceso participen directamente en la definición de los mismos, normas internas, plazos, procedimientos, entre otros; comprometiéndose a cumplir y hacer cumplir lo allí establecido, apoyando de manera directa en el desarrollo de los documentos.

Los procesos y el manejo de los registros podrían resultar excesivos y controladores, sin embargo es importante dejar claro que los mismos según vayan siendo utilizados se transformarán en registros apoyen de maneja eficiente el cumplimiento de sus actividades y se convertirán no solo en ejecutores de las tareas sino que serán más propositivos, creativos y participativos en la implementación de mejoras en beneficio de los clientes, logrando de esta manera la satisfacción de éstos últimos y el sentimiento de logro de todo el personal al sentirse parte de un sistema de calidad. (Vallejo, 2013).

Considerando que la satisfacción del cliente es lo más importante para la supervivencia de una empresa, el desarrollar un sistema en base a la Norma ISO, no solo permite mejorar la misma sino además mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, alcanzar mayores niveles de rentabilidad y de posicionarse de manera efectiva en el mercado de la seguridad nacional.

Los procesos adecuadamente desarrollados permitirán a la empresa de Seguridad Bancaria Profesional SEGURBANC Cía Ltda, implementar los mismos con relativa facilidad ofreciendo a sus clientes actuales y futuros personal idóneo, calificado y entrenado de conformidad con los requerimientos y la posibilidad de incorporar a esta nueva empresa en el contexto de seguridad con solidez, con miras a ser reconocida no solo a nivel local sino nacional.

### **Hipótesis del Trabajo**

El Manual de la Calidad que se propone desarrollar en este trabajo investigativo mejoraría la eficiencia y eficacia de la empresa Seguridad Bancaria Profesional SEGURBANC Cía Ltda.

### **Metodología**

Los tipos de investigación a emplearse para el desarrollo son:

- ✓ Investigación documental.- Está se realizará apoyándome en documentos bibliográficos y de artículos relacionados a mi tema.
- ✓ Investigación de campo.- Me apoyaré en informaciones que provienen de otras fuentes tales como entrevistas al personal que labora en la empresa, así como también a representantes de otras empresas de seguridad que puedan entregar información valiosa para el desarrollo de este documento.
- ✓ Investigación exploratoria.- Su propósito será destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Será útil para el desarrollo de este tipo de investigación porque al contar con sus resultados se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

Con el Desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad para la Empresa SEGURIDAD BANCARIA PROFESIONAL SEGURBANC CIA LTDA en base a la norma ISO 9000:2000; se espera obtener:

- ✓ **Mejoramiento financiero de la empresa.-** mediante la aplicación de procesos se podrá reducir el tiempo y los costos, permitiendo generar actividades que entreguen un valor agregado; con la aplicación las políticas de recuperación de cartera y pago a proveedores se mejorará el manejo de flujos de efectivo.
  
- ✓ **Reconocimiento en el mercado.-** al brindar un servicio de calidad a nuestros clientes lograremos ser reconocidos como una empresa líder en seguridad privada lo cual nos llevará a tener una gran aceptación en el mercado; permitiéndonos crecer mantenernos en el tiempo.
  
- ✓ **Mantener al personal comprometido y capacitado para un mejor cumplimiento de sus actividades.-** Mediante la implementación del proceso de recursos humanos se brindará charlas y capacitaciones permanentes con fin de que el servicio que brinda la empresa de seguridad sea diferente, lo que permitirá un mejor desenvolvimiento de su personal, demostrando un alto nivel de compromiso, conducta, disciplina, cordialidad y respeto.
  
- ✓ **Mejorar la satisfacción del cliente.-** Optimizando las competencias y las capacidades de los guardias de seguridad se logrará cumplir con las altas exigencias de los clientes, mejorando la satisfacción del mismo.

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCION PRELIMINAR DE LA EMPRESA**

## **1. Antecedentes empresariales.**

La empresa SEGURIDAD BANCARIA PROFESIONAL SEGURBANC CIA LTDA es una Compañía limitada constituida en el Ecuador, mediante escritura pública otorgada ante el Notario Sexto del Distrito Metropolitano de Quito, el 5 de abril del 2001, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante resolución 01.Q.IJ.1402 del 5 de abril del 2001.

La principal actividad económica de la Compañía, son actividades complementarias de servicios de prevención de delito, vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas.

Segurbanc es una empresa integradora que se caracteriza por desarrollar e implementar soluciones a las necesidades de seguridad; cuenta con personal calificado para cubrir los requerimientos; también brinda todo el asesoramiento y la capacitación necesaria que sus clientes necesiten la misma que puede ser en seguridad industrial, bancaria, comercial o residencial.

El objetivo principal está encaminado a satisfacer las necesidades de sus clientes, por lo tanto garantiza un servicio de la más alta calidad.

La empresa posee un equipo de profesionales altamente comprometidos; con espíritu de entrega hacia los clientes, buscando sembrar las bases de un nuevo proyecto empresarial sólido y de vanguardia, preparado para afrontar al nuevo milenio y las nuevas tecnologías.

### **1.1 . Misión.**

Segurbanc Cia Ltda, proporcionara servicios integrados de seguridad privada, dirigidos a mercados lícitos diversos, con responsabilidad social con el objetivo de brindar el mejor servicio de seguridad, garantizando la protección y seguridad de los bienes de manera ágil y personalizada.

### **1.2 . Visión.**

Ser una empresa líder a nivel nacional, brindando seguridad y protección, manteniendo un personal encaminado y comprometido con la excelencia en el servicio, dotado de armas,

sistemas de comunicación y supervisión permanente, para de esta forma satisfacer los requerimientos de nuestros clientes en todos y cada uno de nuestros servicios.

### **1.3 . Valores empresariales.**

Todas las actividades de SEGURBANC se rigen por tres principios claves fundamentales:

- 1) **Integridad**.- Por la confianza y la responsabilidad depositada.
- 2) **Eficacia**.- Realizando el máximo esfuerzo en lo que hacen siendo esta su responsabilidad.
- 3) **Servicio**.- Busca ayudar en todo lo que este a su alcance.

### **1.4 . Servicios.**

La tranquilidad no tiene precio SEGURBANC brinda paz a la vida de los clientes a través del servicio de:

#### **Vigilancia**

La empresa cuenta con guardias armados, equipados, y debidamente capacitados. Para brindar supervisión las 24 horas del día y otros servicios en el mercado industrial, bancario, comercial y residencial.

La nueva administración busca implementar a futuro otros servicios que consideran necesarios para el giro del negocio como son:

#### **Custodia de Valores**

La empresa está preparada para realizar custodia de bienes y valores con montos limitados, puesto que cuenta con el personal capacitado, para lo cual busca implementar los vehículos y la infraestructura que permita brindar este servicio en el momento que las empresas lo requieran.

#### **Protección Personal**

Brindar servicio de protectores, con personal perfectamente entrenado. Dotados de los equipos necesarios para realizar su trabajo como: equipos de comunicación, armas y chalecos antibalas; monitoreados constantemente desde el centro de emergencias.

## **Venta e instalación de sistemas de seguridad electrónica y vigilancia**

La implementación de soluciones a los requerimientos en equipos de seguridad de última generación. Asesorando en la venta e instalación de: sistemas de seguridad, control de acceso, circuito cerrado de televisión, detección de incendio, detectores de armas, cercos eléctricos y metales, alarmas contra robo y asalto.

### **1.5 . Plan estratégico**

“Está conformado por las directrices para el comportamiento que debe seguir la empresa para alcanzar los objetivos que se plantee, por lo tanto un plan estratégico bien diseñado debe ser cuantitativo, manifiesto y temporal” (Kaplan, 2004, págs. 369-421).

Los planes estratégicos deben definirse de tal forma que sea fácil su seguimiento y deben contener al menos los siguientes pasos:

- a. **Comercializar** a SEGURBANC a través de técnicas de mercadeo y visitas a clientes potenciales.  
*Indicador:* Llevar una secuencia estandarizada y darle seguimiento al pie de la letra.
- b. **Mejorar** el recurso humano capacitando al personal a través de cursos y seminarios.  
*Indicador:* Archivar reconocimientos, diplomas entre otros, como información adicional que podrá ser entregada a los clientes cuando sea necesario.
- c. **Expandirse** a varios lugares estudiando en qué áreas es más factible ofrecer servicios de seguridad.  
*Indicador:* Realización de sondeos en varios lugares.
- d. **Ofrecer** evidencias visuales y documentadas a los posibles clientes para crear confianza en ellos.  
*Indicador:* Mantener monitoreados todos los servicios de seguridad y dar a conocer aquellos videos donde se demuestre el profesionalismo de la empresa.
- e. **Realizar** entrevistas a todos los clientes para crear un estándar en servicios y precios.  
*Indicador:* Historial de cada cliente almacenado en una base de datos y revisarlos permanentemente.
- f. **Crear** reportes escritos de incidencias para evitar incurrir en ellos y garantizar los servicios.  
*Indicador:* Mantener registro de operaciones diarias para conocer que, cuando, y quien cometió una negligencia para solucionarla en tiempo y forma.

- g. **Conocer** cómo trabajan la competencia para mejorar y alcanzar un liderazgo en el mercado.

*Indicador:* Visitas constantes de los empleados fungiendo como posibles clientes de otras compañías aseguradoras para conocer sus planes manteniendo reportes.

### **1.5.1 Análisis externo de la empresa.**

El análisis externo es el ejercicio que toda empresa debe hacer para determinar, en que entorno desarrolla sus actividades, su posicionamiento, puede determinar oportunidades y amenazas que le servirán para incorporar acciones que permitan disminuir las amenazas y potenciar las oportunidades.

Para el análisis externo es necesario evaluar los ámbitos administrativo financiero, comunicación interna y externa, legal y tecnológico, tanto de la empresa como de la competencia; entender cómo se manejan la difusión de productos y servicios, la capacidad de atención y de respuesta a los requerimientos.

El origen de la industria de seguridad privada data a mediados del siglo XVII, en Reino Unido, sin embargo en Latinoamérica empezó a tener forma poco antes de 1980. El sector poco a poco se ha ido moldeando y adaptando a los recursos disponibles en el mercado y a las necesidades de sus clientes. (Guías Empresariales, 2012)

Se considera a la década de 1990 el verdadero comienzo de la industria de seguridad privada; a partir de entonces se obtuvo una consolidación del sector debido a los crecientes niveles de inseguridad presentes en todos los países. La demanda crece cada día más y cada vez es más selectiva y diversificada.

En Ecuador el nacimiento de las empresas dedicadas a esta actividad data a partir de los años 50 aproximadamente y ha evolucionado favorablemente, tanto así que la incorporación de la tecnología ha ido de la mano con este progreso, usando sistemas electrónicos de seguridad y demás herramientas que han ayudado a contrarrestar la delincuencia.

### **1.5.1.1 Identificación del Problema.**

El creciente azote delictivo que sufre el país, en Quito se han tornado más frecuentes los delitos contra la propiedad: entre junio y diciembre del 2013, se han registrado 2 731 delitos, según cifras que difundió el diario El Comercio. (Navas, 2013, pág. 6A).

Los robos y asaltos en domicilios, entidades públicas, centros educativos, conjuntos residenciales, propiedad privada y empresas; exhiben cifras bastante altas que en ese lapso en el primer semestre del mismo año.

La mayoría de ciudadanos puede contar entre los miembros de su familia o amistades cercanas a alguna víctima de la delincuencia: cada vez son más frecuentes los relatos de bandas de asaltantes que ingresan a los domicilios particulares, amenazan con armas de fuego, ofenden, agreden y se llevan joyas, dinero, electrodomésticos y otros bienes.

Las víctimas no solo lo son por el perjuicio de perder sus bienes, se pone en riesgo sus vidas, la experiencia de indefensión, el temor, la furia del maltrato, la ofensa y el daño.

La ciudadanía se siente desprotegida y busca cubrir esta necesidad con la contratación de compañías de seguridad con personal altamente calificado.

### **1.5.1.2 Clientes.**

Segurbanc es una empresa pequeña que busca posicionarse en el mercado, actualmente brinda seguridad a empresas y conjuntos residenciales. Entre sus principales clientes tenemos:

- ✓ CAR Importaciones S.A.
- ✓ Edificio Torres de Santa Lucía
- ✓ Conjunto Residencial Prados de Tanda
- ✓ Conjunto Residencial Altos de Granda Centeno
- ✓ Edificio ASPEN
- ✓ Centro Comercial Plaza Alegría

Segurbanc Cia Ltda se encuentra en crecimiento, sus clientes se encuentran satisfechos con el profesionalismo del personal y capacidad de respuesta, motivo por el cual día a día la empresa va abriéndose camino en el mercado.

### ***1.5.2 Análisis Interno de la Empresa.***

El análisis interno toma en consideración elementos financieros, tecnológicos y materiales; En el análisis interno se dará mayor énfasis a la calidad del talento humano con que cuenta la empresa, los niveles salariales, comunicación interna y externa, capacitación del personal, difusión de productos y servicios entre otros (Guías Empresariales, 2012).

El reconocimiento de estos problemas les permitirá hacer un mapeo lo más acertado a la realidad de la empresa. Segurbanc Cía Ltda, cuenta actualmente con veinte empleados, de los cuales tres son personal administrativo y diecisiete son personal de seguridad, que se encuentran distribuidos en siete puestos de trabajo.

Segurbanc Cía Ltda con el propósito de brindar el mejor servicio, ofrece a su personal capacitación, actualización de conocimientos y habilidades para mejorar el trato con los clientes, atención telefónica, destreza corporal, entre otros aspectos.

Para iniciar el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad que sea aplicable a esta empresa de seguridad, se realizó el diagnóstico de la empresa para lo cual se ejecutó entrevistas al personal responsable de la administración de la empresa y en forma aleatoria a cuatro empleados de seguridad (senadoctes, 2013).

Se formularon preguntas relacionadas con el conocimiento de documentación existente el mismo que nos posibilite la consolidación de un sistema de gestión de la calidad.

Las preguntas fueron ampliadas de acuerdo a las respuestas obtenidas. Las entrevistas, tuvieron una duración de 30 minutos por persona y el cuestionario aplicado fue el siguiente:

- a. Conoce qué es un sistema de gestión de la calidad?
- b. Ustedes manejan políticas de la calidad?
- c. Tienen el Manual de la Calidad?
- d. Tienen procedimientos internos, cuántos, cuáles?
- e. Tienen un procedimiento para administración de recursos humanos?

- f. Tienen un procedimiento para realizar las compras?
- g. Evalúan a sus proveedores?
- h. Manejan algún tipo de evaluación de los clientes?

Una vez tabuladas las respuestas se determinó que el nivel de conocimiento del personal respecto del sistema de gestión de la calidad es mínimo, no se manejan ningún tipo de manual, mantienen registros elementales de horarios, asignación de personal, carpetas de personal con documentación básica, pago de salarios con roles manuales, préstamos y anticipos con registros en forma manual entre otras actividades.

Todas las actividades que se realizan están dadas por las órdenes del Gerente General en forma directa, quien las realiza de forma empírica de acuerdo a experiencia, conocimientos personales e intuición.

No se hacen reuniones de trabajo para definir objetivos, indicadores de gestión, ni planes de evaluación para medir la satisfacción de los clientes.

### **1.6 . Matriz FODA**

Para el análisis estratégico de la empresa se debe elaborar la matriz FODA la misma que establece las fortalezas y debilidades pertenecen al ámbito interno de la empresa, y las amenazas y oportunidades corresponderán al ámbito externo; de esta manera lograremos tener un análisis completo y acorde con los objetivos planteados por la empresa (Philip Kotler, 2007).

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar cuáles elementos corresponden a cada una.

A su vez, que se realice dicho análisis, es aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

La matriz FODA es una herramienta que nos permitirá identificar:

- ✓ Dos elementos internos como son las fortalezas y las debilidades las cuales se obtendrán del análisis al interior de la empresa determinando cuales son las ventajas

competitivas y cuales las carencias que tiene la empresa. Su único fin es maximizar los puntos fuertes y minimizar las debilidades. (Philip Kotler, 2007)

- ✓ Dos elementos externos las amenazas y oportunidades las cuales se obtienen de la situación que se presenta en el entorno externo y que pueden favorecer la consecución de los objetivos mientras que las amenazas serán un obstáculo para las metas. (Philip Kotler, 2007)

### 1.6.1 Matriz Resumen de la Empresa **SEGURBANC Cia Ltda.**

**TABLA # 1 Matriz Resumen**

FORTALEZAS	
1	Segurbanc, identifica a sus clientes.
2	La empresa cuenta con una visión definida.
3	La empresa posee una misión establecida para su gestión.
4	Están diferenciados los principios y valores.
5	La empresa no cumple oportunamente con las actividades programadas.
6	Posee buenas relaciones interpersonales.
7	No cumple oportunamente con el pago de sus obligaciones
8	La empresa cuenta con personal de confianza, con experiencia y capacitación.
9	La empresa cuenta con todos los permisos de funcionamiento actualizados.
Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo	

## 1.6.2 Matriz de impacto.

TABLA # 2 Matriz de Impacto

No.	VARIABLES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Tiene identificados a los clientes	x		
2	Está definida la visión	x		
3	Está definida la misión	x		
4	Están diferenciados los principios y valores de la empresa		x	
5	No existe un cumplimiento de principios y valores de la empresa			x
6	No paga oportunamente sus obligaciones			x
7	No posee liquidez			x
8	No tiene una estructura financiera definida			x
9	Posee personal con experiencia y capacidad	x		
10	La empresa posee pérdidas significativas en el último año			x
11	No paga oportunamente los salarios	x	x	
12	Personal calificado		x	
13	Mantenimiento constante de los equipos		x	
14	Experiencia en la operación de la empresa	x		
15	Precios competitivos	x		
16	Servicio personalizado	x		
17	Proactividad en la gestión	x		
18	Conocimiento del mercado	x		
19	Buena calidad del producto final	x		
20	Altos costos fijos			x
21	Empresa nueva en el mercado		x	
22	Pocos recursos tecnológicos		x	
23	Limitación en el servicio			x
24	Limitación geográfica			x
25	Salarios bajos, poco competitivos			x
26	Falta de capacitación			x
27	Alto índice delictivo hace posible la aparición y expansión de empresas de seguridad física armada	x		
28	Mercado mal atendido	x		
29	Necesidad del producto	x		
30	Inexistencia de competencia a gran escala	x		
31	Tendencias favorables en el mercado	x		
32	Fuerte poder adquisitivo del segmento meta	x		
33	Fuerza laboral con bajos niveles de instrucción académica			x
34	Competencia existente		x	
35	Exigencias legislativas para empresas dedicadas a esta actividad		x	
36	Competencia muy agresiva	x		
37	Aumento de precio de insumos	x		
38	Segmento del mercado contraído		x	
39	Competencia consolidada en el mercado	x		

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

### 1.6.3 Ponderación del impacto de la matriz FODA.

TABLA # 3 Ponderación del Impacto de la matriz FODA

PONDERACION DEL IMPACTO	
<b>ALTO</b>	Amplia incidencia de las variables analizadas.
<b>MEDIO</b>	Relativa incidencia de las variables analizadas.
<b>BAJO</b>	Poca incidencia de las variables analizadas.

Fuente: BACA, G (2001), Evaluación de Proyectos, México.

Autor: BACA, G (2001), Evaluación de Proyectos, México.

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

### 1.6.4 Matriz de impactos cruzados.

TABLA # 4 Matriz de Impactos cruzados

<b>OFENSIVA ++ FO</b>	Las fortalezas apoyaran el alcanzar las oportunidades.
<b>DEFENSIVA – DA</b>	Las debilidades maximizaran las amenazas.
<b>RESPUESTA +- FA</b>	Las fortalezas minimizaran el efecto de las amenazas.
<b>MEJORAMIENTO -+ DO</b>	Las debilidades limitaran el acceso a las oportunidades.

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

### 1.6.5 Matriz de acción.

En esta matriz están las áreas de ofensiva estratégica en la cual se combinan las fortalezas y oportunidades, determinando cuales constituyen las ventajas o posiciones a favor que posee la empresa aprovechando las oportunidades más relevantes. (Philip Kotler, 2007)

La matriz de defensa estratégica que se realiza con debilidades y amenazas, permite determinar las debilidades más importantes y que constituyen un problema al momento de combatir las amenazas inminentes.

Los usos de las matrices son múltiples, permiten determinar las directrices de acción estratégica.

#### **1.6.5.1 Construcción de las matrices de acción.**

Estas matrices se construye en base al resultado de las matrices de ponderación de impacto, en otras palabras se da preferencia a los impactos considerados como altos para estructurar tanto las filas como las columnas a compararse, pero al no ser una metodología rígida, el criterio tiene cabida y si algún aspecto que fuera calificado como de impacto medio tiene relevancia para el negocio, se lo debe considerar en la matriz. (Kaplan, 2004)

#### **1.6.5.2 Escala de medición.**

Se fijará una escala de comparación, basada en números impares es decir se utilizará el siguiente escalafón:

- ✓ 5 = impacto alto
- ✓ 3 = impacto medio
- ✓ 1 = impacto bajo.

#### **1.6.5.3 Gestión de la matriz.**

Una vez que se ponderen las escalas fijadas entre las relaciones y los aspectos internos y externos se procede a obtener los rangos tanto de filas como de columnas, los resultados totales están sobre el promedio obtenido.

1.6.6 Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica “DA”.

TABLA # 5 Matriz de áreas defensivas “DA”

DEBILIDADES	AMENAZAS	PONDERACION										
		Altos costos fijos	Pocos recursos tecnologicos	Limitación geográfica	Mercado mal atendido	Competencia existente	Exigencias legislativas para empresas dedicadas a esta actividad	Competencia muy agresiva	Aumento de precio de insumos	Segmento del mercado contraido	Competencia consolidada en el mercado	TOTAL
No existe un cumplimiento de principios y valores de la empresa		5	3	1	3	3	5	5	3	1	1	30
No paga oportunidamente sus obligaciones		5	1	1	1	1	3	1	1	1	1	16
No tiene una estructura financiera definida		5	5	1	1	3	3	3	1	1	1	24
Empresa nueva en el mercado		5	3	1	1	5	3	5	3	1	5	32
Limitación en el servicio		5	3	5	1	3	3	5	1	1	3	30
Salarios bajos, poco competitivos		5	3	1	1	5	5	3	1	1	1	26
Falta de capacitación		3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	14
Fuerza laboral con bajos niveles de instrucción académica		3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	16
No posee liquidez		5	5	5	3	3	5	3	1	1	1	32
La empresa posee pérdidas significativas en el último año		5	5	3	1	1	3	3	3	1	1	26
<b>TOTAL</b>		<b>46</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>246</b>

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

### 1.6.7 Matriz de síntesis estratégica.

La matriz FODA de la empresa queda constituida de la siguiente manera:



**FIGURA # 1 Matriz de síntesis estratégica**

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

### 1.6.8 Matriz de pre-objetivos.

TABLA # 6 Matriz de pre-objetivos

No.	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCION	DESCRIPCION
1	<b>FINANZAS</b>	Estructura financiera	Administración de los fondos	Financiera	Tecnológicos Financieros RRHH	2 años	Incrementar las ventas con factura con lo cual se incrementará la liquidez de la empresa y permitirá desarrollar presupuestos aplicando políticas de tesorería eficiente.
2	<b>COMUNICACIÓN</b>	Canales eficientes y directos	Reducción de conflictos	Gerencia	RRHH	1 año	Desarrollar y aplicar mecanismos de comunicación interpersonales directos y eficientes, con el fin de mantener al personal informado.
3	<b>CAPACITACION</b>	Alianzas	Nro. de horas de capacitación	Gerencia	RRHH	1 año	Desarrollar los planes de capacitación anuales establecidos por el ministerio del interior el Comando conjunto de las Fuerzas Armadas y demás organismos de control.
4	<b>DIFUSION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS - MARKETING</b>	Aumento de ingresos	Aumento de clientes	Marketing	RRHH	1 año	Aplicar y mantener canales de información y mercadeo de los servicios en la ciudad de Quito y sus valles mediante la implementación de página web, informativos, visitas a clientes potenciales y referidos.
5	<b>GESTION ESTRATEGICA Y ADMINISTRATIVA</b>	Plan estratégico	Tiempo en aplicar el plan	Administrativa	Tecnológicos Financieros RRHH	1 año	Aplicar correctamente el Plan Estratégico planteado con el objetivo de reorganizar la empresa en todos sus aspectos y llegar a ser una compañía respetada con una buena participación en el mercado.
6	<b>OPERACIONES - SATISFACCION DEL CLIENTE</b>	Aumento de clientes	Indice de satisfacción	Operaciones	Tecnológicos Financieros RRHH	1 año	Satisfacer las necesidades del cliente con servicios de calidad mediante la aplicación de tecnología, mejoramiento continuo del personal y capacitación permanente.
7	<b>LEGALIDAD</b>	Actualización de normativa	Tiempo en actualizar la normativa	Legal	Tecnológicos Financieros RRHH	1 año	Desarrollar y aplicar la base legal interna con el fin de regular las actividades que realice tanto el personal administrativo como el operativo a través del manual de funciones, estatutos, reglamentos, políticas de la compañías y reglas internas de la misma.

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

### 1.6.9 Priorización de objetivos.

TABLA # 7 Priorización de objetivos

No.	EJE	DESCRIPCION	FACTIBILIDAD				IMPACTO		
			POSIBILIDAD DE INCREMENTO DE LIQUIDEZ	POSIBILIDAD DE RECURSO HUMANO APTO	POSIBILIDAD DE NUEVAS TECNOLOGIAS	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE LA VISION	ACEPTACION DEL PERSONAL	TOTAL
			40%	30%	30%		50%	50%	100%
1	FINANZAS	Aumentar las ventas con factura con lo cual se incrementará la liquidez de la empresa y permitirá desarrollar presupuestos aplicando políticas de tesorería eficiente.	7	5	5	5.67	8	6	7
2	COMUNICACIÓN	Desarrollar y aplicar mecanismos de comunicación interpersonales directos y eficientes, con el fin de mantener al personal informado.	10	8	5	7.67	7	6	6.5
3	CAPACITACION	Desarrollar los planes de capacitación anuales establecidos por el ministerio del interior el Comando conjunto de las Fuerzas Armadas y demás organismos de control.	9	6	5	6.67	9	9	9
4	DIFUSION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS - MARKETING	Aplicar y mantener canales de información y mercadeo de los servicios en la ciudad de Quito y sus valles mediante la implementación de página web, informativos, visitas a clientes potenciales y referidos.	9	6	9	8.00	6	6	6
5	GESTION ESTRATEGICA Y ADMINISTRATIVA	Aplicar correctamente el Plan Estratégico; que no es otra cosa que los pasos a seguir para cumplir los objetivos y metas de la empresa. De esta manera llegará a ser una compañía respetada con una buena participación en el mercado.	7	5	7	6.33	7	7	7
6	OPERACIONES - SATISFACCION DEL CLIENTE	Satisfacer las necesidades del cliente con servicios de calidad mediante la aplicación de tecnología, mejoramiento continuo del personal y capacitación permanente.	8	8	7	7.67	9	9	9
7	LEGALIDAD	Desarrollar y aplicar la base legal interna con el fin de regular las actividades que realice tanto el personal administrativo como el operativo a través del manual de funciones, estatutos, reglamentos, políticas de la compañías y reglas internas de la misma.	9	7	8	8.00	9	10	9.5

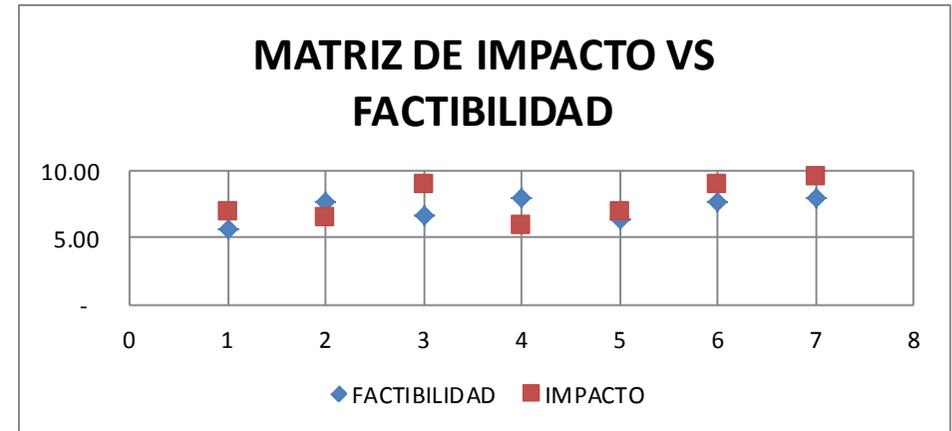
Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

**1.6.10 Matriz de Impacto vs Factibilidad.**

**TABLA # 8 Matriz de impacto vs factibilidad**

No	DESCRIPCION	FACTIBILIDAD	IMPACTO
1	FINANZAS	5.67	7.00
2	COMUNICACIÓN	7.67	6.50
3	CAPACITACION	6.67	9.00
4	DIFUSION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS - MARKETING	8.00	6.00
5	GESTION ESTRATEGICA Y ADMINISTRATIVA	6.33	7.00
6	OPERACIONES - SATISFACCION DEL CLIENTE	7.67	9.00
7	LEGALIDAD	8.00	9.50

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo



**FIGURA # 2**

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

## 1.7 Establecimiento de los objetivos.

Los objetivos de la empresa son aquellos que definen su rumbo, generalmente se los plantea para períodos de mediano a largo plazo.

Deben ser planteados siguiendo los preceptos que involucra la norma ISO 9001:2008 por lo tanto deben cumplir con los requisitos SMART (Sostenibles, Medibles, Adecuados, Reales en un período de Tiempo determinado), enfocados hacia la misión y visión de la empresa. (ISO9001, 2008)

### 1.7.1 Matriz de objetivos.

**TABLA # 9 Matriz de objetivos**

No.	Áreas	Descripción
1	Administración Financiera	Ejecutar un análisis de liquidez, elaborando los presupuestos en función de las políticas de manejo de fondos de la empresa.
2	Comunicación interna y externa	Emplear mecanismos directos y eficientes, eliminando procesos extensos para poder satisfacer a los clientes.
3	Capacitación	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de capacitación para ampliar el conocimiento y mejorar el servicio entregado por el personal cuyo fin es mantener satisfecho a los clientes.
4	Difusión de productos, servicios y marketing	Utilizar canales de información y mercadeo de los servicios en la ciudad de Quito a través de la creación de páginas web, trípticos, entre otros.
5	Gestión estratégica y administración	Aplicar correctamente el plan estratégico planteado con el objetivo de reorganizar la empresa en todos los aspectos de esta manera lograr posicionar la empresa en el mercado.
6	Satisfacción del Cliente	Brindar un mejor servicio, capacitar al personal de manera técnica y con valores humanos y responder a tiempo las necesidades de los clientes.
7	Legalidad	Aprovechar de la nueva base legal interna para regular las actividades que realice el personal a través de manuales de funciones, estatutos, reglamentos, políticas y reglas internas.

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

### **1.7.2 Objetivo general.**

Satisfacer las necesidades de seguridad en empresas, conjuntos residenciales, unidades educativas, industrias y comercios, generando confianza y brindando un servicio de calidad a un precio accesible para lograr en el mediano plazo (cuatro años) integrar al menos treinta nuevos clientes.

### **1.7.3 Objetivos específicos.**

Con los objetivos específicos buscan alcanzar el objetivo general, habiendo definido los siguientes:

1. Establecer el mercado potencial a satisfacer mediante una investigación de mercado.
2. Fijar estrategias de comercialización y promoción para posicionar el servicio en la mente de los consumidores.
3. Acordar el proceso operativo idóneo que permita alcanzar la eficiencia tanto en la administración interna y en el momento de prestar el servicio.

### **1.7.4 Objetivos a corto plazo.**

Son aquellos que la empresa desea cumplir en un tiempo no superior a un año y estos son:

- ✓ Ser una empresa que cumpla con las necesidades del cliente
- ✓ Ser competitiva en el mercado
- ✓ Hacer publicidad en radio y televisión para dar a conocer los servicios.
- ✓ Generar utilidades

### **1.7.5 Objetivos a mediano plazo**

Son aquellos que la empresa desea cumplir en un tiempo no superior a tres años.

- ✓ Ser superiores a la competencia ofreciendo calidad y buen precio en el servicio.
- ✓ Crear fuentes de empleo para gente responsable, profesional, proactiva y honesta.

- ✓ Ofrecer permanente capacitación a los empleados.
- ✓ Abrir nuevas sucursales en distintas provincias del Ecuador.

#### **1.7.6 Objetivos a largo plazo**

La empresa busca cumplir estos objetivos dentro de los próximos cinco años y hacer que perduren en el tiempo y estos son:

- ✓ Tener el reconocimiento de los clientes.
- ✓ Expandir los servicios a varios lugares ofreciendo calidad, honestidad y perseverancia.
- ✓ Contar con tecnología de última generación en sistemas de seguridad.

#### **1.7.7 Balanced Scorecard**

***Imagen en la siguiente página***

**TABLA # 10 Balance Scorecard**

No.	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	KPI	META	INICIATIVA
1	Perspectiva Financiera	Administración Financiera	Realizar análisis de liquidez, desarrollar presupuestos en función de las políticas de manejo de fondos de la empresa	Índice de Liquidez = Activos corrientes / Pasivo Corriente	Subir 0,8 a 1,5 en un año	Incremento del número de clientes, mejorando el margen operativo
2	Perspectiva del cliente	Difusión de Productos, Servicios y Marketing	Aplicar canales de información y mercadeo de los servicios en la ciudad de Quito a través de la creación de páginas web, trípticos, entre otros.	Inversión en publicidad = Publicidad / Costos totales	Subir del 3 al 10% por año	Plan de negocios (marketing), incluirá publicidad en medios masivos, radio, prensa escrita.
		Procesos al cliente	Desarrollar productos complementarios para satisfacer las necesidades de los clientes que permitan tener eficiencias operativas.	Ingreso de nuevos productos = Otros productos / Ingresos totales Índice de satisfacción del cliente	Alcanzar el 20% de ingresos adicionales por la comercialización de nuevos servicios. Lograr un índice de satisfacción del cliente > 8	Vídeo vigilancia, transporte de valores, seguridad personal, seguridad para eventos. Realizar encuestas trimestrales de satisfacción a los clientes
3	Perspectiva Interna	Legalidad	Desarrollar y aplicar una nueva base legal interna para regular las actividades que realice tanto el personal con un manual de funciones, estatutos, reglamentos, políticas y reglas internas	Actualización del reglamento interno aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales	Obtener la aprobación del nuevo reglamento en un plazo no mayor a tres meses	Diagnóstico y actualización de la normativa interna
4	Perspectiva de Crecimiento y aprendizaje	Gestión Estratégica y Administrativa	Aplicar correctamente el Plan Estratégico.	Porcentaje de Eficiencia Financiera = OIBDA / Ingresos Totales	Subir 12% al 30% en tres años	Incrementar nuevos clientes y servicios adicionales en los clientes existentes, modificar la estructura y obtener economías de escala.
		Capacitación	Implementar 4 programas de capacitación y refuerzo en técnicas de seguridad al año.	Cobertura de capacitación = Empleados capacitados / Total de empleados	Incrementar de 40% al 100% el número de empleados capacitados	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de capacitación para ampliar el conocimiento y mejorar el servicio entregado por el personal.

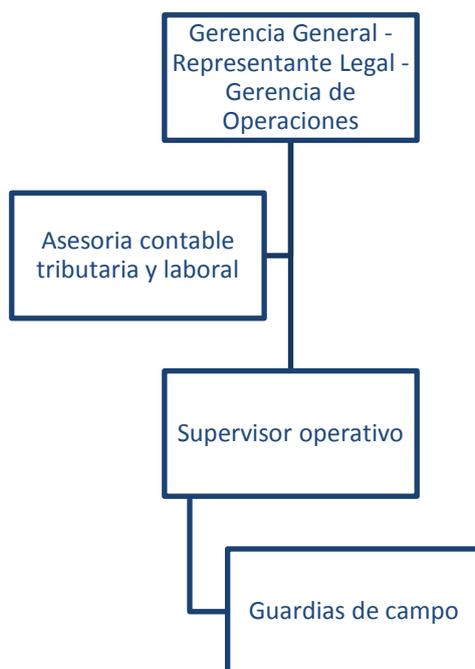
Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

## 1.8 Estructura Organizacional

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo a ella se puede dividir las tareas, agruparlas, coordinarlas y controlarlas, para el logro de objetivos (ISO9001, 2008).

Desde un punto de vista más amplio, comprende una estructura formal que incluye todo lo que está previsto en la organización y una estructura informal que surge de la interacción entre los miembros de la organización con el medio externo; la unificación de las dos estructuras generan la estructura real de la organización.

Actualmente Segurbanc Cia Ltda, posee una estructura muy simple y mal definida.

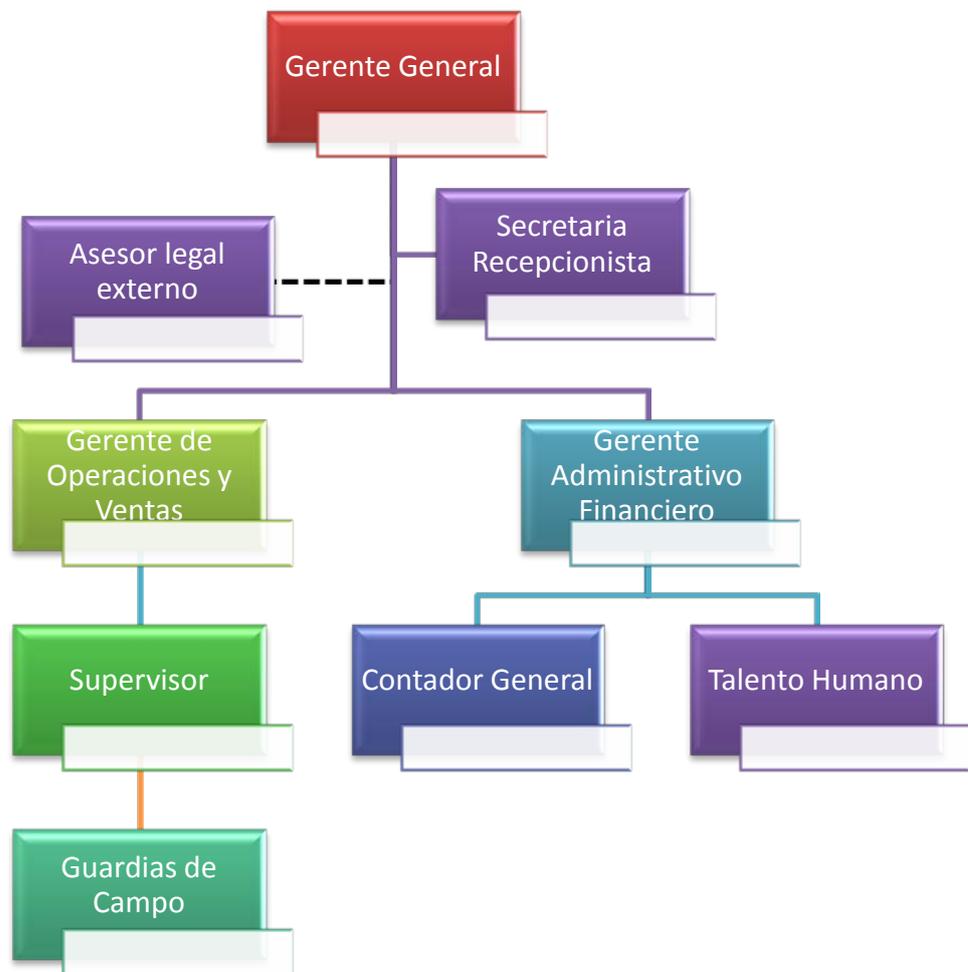


**FIGURA # 3 Organigrama vigente**

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

Es evidente que el organigrama que mantiene la empresa, no posee una estructura definida, para la elaboración del sistema de gestión de la calidad es indispensable contar con un organigrama correctamente establecido en donde se cuente con personal capacitado y funciones definidas; esto permitirá un mejor desarrollo de la empresa.

El organigrama propuesto una vez analizadas las necesidades de la empresa es el siguiente:



**FIGURA # 4 Organigrama propuesto**

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

La creación del nuevo organigrama implica la formalización del personal que actualmente trabajan por honorarios, lo cual representa una reclasificación de los gastos de honorarios a nómina de aproximadamente \$ 3.200 (Tres mil doscientos dólares americanos con 00/100) por mes y un potencial incremento del 15% adicional en los costos patronales, mismos que podrían ser negociados bajo una modalidad de sueldo fijo más un variable en función de resultados.

## **CAPITULO II**

MARCO TEORICO NORMA ISO 9001 - 2008

## **2. NORMA ISO 9001 – 2008.**

### **2.1 Descripción.**

Desarrollar un proceso de gestión de la calidad en base a la norma ISO 9001:2008 es algo que se recomienda a toda organización, sea ésta pública o privada, el mantener un sistema de gestión de la calidad mejorará el grado de participación del personal, los estándares de calidad, reducirá los costos de producción o de servicios, brindará mayor atención a los clientes (SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD, 2008).

Las normas ISO se crean a partir de segunda guerra mundial, como una iniciativa para mejorar el rendimiento de los soldados y luego ante el éxito de la implementación de esta norma se amplía al ámbito empresarial con el objeto de hacer del trabajo un entorno participativo donde todos y cada uno de los empleados, desde la máxima autoridad hasta el empleado de menor nivel, sepan qué es la empresa, a qué se dedica y cuál es su aporte dentro de la misma.

Permitiendo de esta forma reducir los costos de producción, mejorar los bienes o servicios ofrecidos, mejorar la rentabilidad al evitar cuellos de botella en su producción o “los indispensables” que no permiten introducir cambios en el sistema, ni modernización de procesos; es por eso que el implementar un sistema de gestión de la calidad aporta de manera significativa al crecimiento de una organización (ISO9001, 2008).

Actualmente existen varias normas que se pueden desarrollar y aplicar, pero al ser las normas ISO las más conocidas, aceptadas y amigables para su desarrollo por cuanto ayudan a todo tipo de organizaciones a alcanzar mayores niveles de éxitos.

Mediante el incremento de los niveles de productividad y satisfacción de los clientes internos que redundan en beneficios hacia los clientes externos a quienes se les proporciona productos de mejor calidad y en los plazos establecidos.

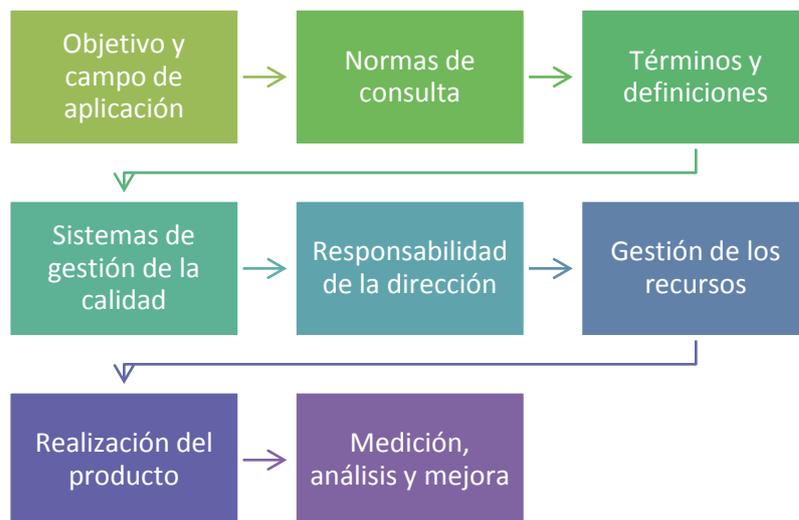
La norma ISO 9001:2008 es aplicable en cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector, lo importante es que busque mejorar la manera en que trabaja y funciona con el fin de generar una mayor rentabilidad (ISO9001, 2008, pág. 1).

## 2.2 Estructura de la norma ISO 9001:2008.

La norma ISO 9001:2008 está compuesta por ocho capítulos, su última actualización disponible de la norma ISO 9001:2008 fue realizada el 15 de noviembre del 2008. Es importante recalcar que las normas ISO son modificadas por representantes de alrededor de veinte países participantes y su vigencia está programada para alrededor de 8 años, lo que nos permite tener la confianza de que están desarrolladas para mantener un sistema de gestión de la calidad en el mediano plazo. (Actualización de las Normas ISO, 2008)

Tiempo suficiente para que las actividades desarrolladas en torno a la misma hayan sido debidamente implantadas y cualquier ajustes que eventualmente pudiere producirse se lo pueda realizar en el menor tiempo posible, sin incurrir en mayores costos y siempre contando con la participación de todo el personal.

La actual versión de ISO 9001 data de noviembre de 2008, por ello se expresa como ISO 9001:2008 y está estructurada de la siguiente manera (López R, 2011, pág. 21):



**FIGURA # 5**

Fuente: Sistemas de Control de Gestión

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

Detalle de los capítulos

- ✓ **Capítulos del 1 al 3: Guías y descripciones generales**, normativas de referencia, términos y definiciones; no se enuncia ningún requisito (BUREAUVERITAS).

- ✓ **Capítulo 4: Sistema de gestión**, contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación nos indica cómo administrar el sistema de gestión de la calidad; cómo hacer auditoría sistemas: cómo elaborar procesos o procedimientos, cómo se administra la documentación (BUREAUVERITAS).
- ✓ **Capítulo 5: Responsabilidades de la Dirección**, contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización (BUREAUVERITAS).
- ✓ **Capítulo 6: Gestión de los recursos**, la Norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar el talento humano, infraestructura y ambiente de trabajo (BUREAUVERITAS).
- ✓ **Capítulo 7: Realización del producto**, aquí están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio (BUREAUVERITAS).
- ✓ **Capítulo 8: Medición, análisis y mejora**, aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, el objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos (BUREAUVERITAS).

### **2.3 Beneficios de la norma ISO 9001-2008.**

Un sistema de gestión de calidad es la estructura organizativa, son las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad (Norma Internacional Sistema de gestión de la calidad).

Los sistemas de calidad varían de una empresa a otras, pues están claramente influenciados por las prácticas específicas de cada organización es por esta razón que la implantación de sistemas de calidad ha adquirido una gran importancia.

Para garantizar el éxito en la implantación de un sistema de gestión de calidad, la dirección, como cabeza visible de la empresa, debe crear un clima organizacional adecuado para motivar a toda la organización hacia la calidad, debe involucrarse totalmente e impulsar y apoyar la implantación del sistema (López R, 2011).

## Beneficios de la implantación de un sistema de calidad (ISO 9001 Certification, 2011)

- ✓ Mayor nivel de calidad del producto
- ✓ Disminución de rechazos y optimización del mantenimiento
- ✓ Reducción de costes
- ✓ Mayor participación e integración del personal de la empresa
- ✓ Mayor satisfacción de los clientes
- ✓ Mejora de la imagen de la empresa
- ✓ Mejora de la competitividad
- ✓ Garantía de supervivencia.

Muchos son los beneficios que se han señalado respecto de la aplicación de un sistema de gestión de la calidad en base a la norma ISO en cualquier organización; sin embargo para Segurbanc los principales son:

1. Mayor participación de todo el personal en el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la organización.
2. Mejorar su presencia a nivel nacional en donde cada vez más se exige el mantenimiento de un sistema de gestión de la calidad.
3. Tener clientes satisfechos, que conocen que lo que se le ofreció como producto o servicio, será lo que reciban, así que cualquier reclamo será considerado como una oportunidad de mejora dan especial atención y trámite a los reclamos.
4. Evitar los cuellos de botella producida por empleados que se consideran irremplazables, al estar adecuadamente elaborados los procesos y registros, permiten que cualquier persona que cumpla con el perfil de determinado para el puesto pueda realizar la tarea sin mayores contratiempos.
5. Mejorar la situación financiera de la empresa al agilizar los procesos productivos.

### **2.4 Ventaja competitiva.**

El manejar un sistema de gestión de la calidad en base a la norma ISO 9001, da la posibilidad a la Dirección General de revisar con la frecuencia que lo considere necesario los indicadores de gestión, esto le permitirá tomar las acciones correctivas o preventivas que

fueren del caso tanto en los procesos como las prácticas relacionadas con el trabajo, asegurando de que se cumplan los estándares establecidos, objetivos y metas.

#### ***2.4.1 Mejoramiento del funcionamiento de la empresa.***

El mantenimiento de “un sistema de gestión de la calidad en base a la norma ISO 9001, no es solo una moda, es una forma de vivir donde cada día se van incorporando nuevas actividades, sugerencias, medidas de calidad, destrezas y habilidades del talento humano en procurando que el sistema viva y siga adelante, de ahí que las empresas que han asumido el manejo de las mismas adoptando el sistema de gestión de la calidad han logrado posicionarse” (PRETEC, 2009) con mayor facilidad en el mercado, dentro de su ámbito de acción, tanto nacional como internacional.

#### ***2.4.2 Mejoramiento de la operación y reducción de gastos.***

Las organizaciones para poder operar de una manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados; con frecuencia el resultado de un proceso constituye la entrada del siguiente proceso.

Con la implementación de las normas ISO, lo que se busca es identificar las actividades necesarias para lograr los resultados deseados, establecer responsabilidades a través de instrucciones claras al personal lo que permita analizar y medir los resultados obtenidos con el fin de identificar las actividades claves entre las funciones que se desarrollan en el interior de la organización.

Los principales beneficios serán la posibilidad de reducción de los costos y los tiempos mediante la utilización efectiva de los recursos, de esta manera se mejorará los resultados a obtener lo que posibilita que las oportunidades estén centradas y priorizadas a través de:

**TABLA # 11 Mejoramiento de la Operación**

<b>Organizaciones enfocada al cliente</b>	Comprende sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse por superar sus expectativas.
<b>Liderazgo de la dirección</b>	Los líderes establecen la unidad de propósitos y la orientación de la organización.
<b>Participación del personal</b>	Su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización
<b>Enfoque basado en procesos</b>	Los resultados y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso
<b>Mejora continua</b>	La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.
<b>Enfoque (objetivo) basado en hechos para la toma de decisiones</b>	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información
<b>Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor</b>	Aumenta la capacidad de ambos para crear valor

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

### **2.4.3 Incremento de la satisfacción del cliente.**

La práctica de un sistema de gestión de la calidad redundará en beneficio de los clientes tanto internos como externos, al atender las demandas de los consumidores, cumplir con sus expectativas y atenderlos en el menor plazo posible, posibilita a las organizaciones elevar los niveles de satisfacción logrando no solo mantener su fidelidad sino proyectarse hacia nuevos clientes y propiciar el crecimiento de las organizaciones con mayor seguridad, eficiencia y eficacia (Vallejo, 2013).

Además del incremento de la satisfacción del cliente en el desarrollo y aplicación de un sistema de gestión de la calidad en base a la norma ISO 9001:2008 permite:

- ✓ **Atraer la inversión, realza la reputación de marca y disminuye las barreras al comercio.** La certificación ISO 9001 mejorará su reputación de marca y puede ser utilizada como una herramienta de marketing, el incorporar el logo de que estamos certificados bajo un sistema de gestión de la calidad manda un mensaje claro de que la compañía está comprometida con las normas y la mejora continua.
  
- ✓ **Ahorro de costos.** De la experiencia de varias empresas que han implementado y mantienen un sistema de gestión de la calidad en base a la Norma ISO, se desprende que se ha alcanzado mayor eficiencia operaciones e incremento de ventas lo que ha permitido mejores niveles de rentabilidad y credibilidad de hasta un 25%.
  
- ✓ **Mejora la operación y reduce gastos.** A través de la ejecución de auditorías del sistema de gestión de calidad, la que se centra en el proceso operativo, se ha logrado detectar con oportunidad problemas de cuellos de botella, pasos innecesarios en el proceso tanto productivo como de servicios, reducir tiempos, lo que ha repercutido en la calidad de los productos y servicios, disminuir considerablemente las quejas de los clientes.
  
- ✓ **Aumenta la comunicación interna y eleva la moral.** La ISO 9001 permite que los empleados se sientan más involucrados en los procesos, al trabajar en equipo y conocer el proceso integral del producto, se sienten partícipes del desarrollo de los mismos, el sentimiento de logro se pone de manifiesto conocen cuál será el fin de su aporte y podrán con mayor facilidad detectar cualquier deficiencia que podría producirse en cualquier etapa del producto y recomendar acciones de mejora, alcanzando mayores niveles de comunicación y mejoras en el trabajo en equipo.

La estructura “planear, realizar, revisar y actuar” (plan, do, check, act) de la ISO 9001 asegura que las necesidades de los clientes van a seguir siendo consideradas en el desarrollo del producto.

Cuando los clientes evalúan la calidad de un producto o servicio no tienen en cuenta un único factor o criterio sino varios tal como se observa en el siguiente gráfico:

## Incremento de la satisfacción del cliente



**FIGURA # 6**

Autor: Daniela Cevallos Vallejo

### 2.5 Indicadores de Gestión.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto, organización o proceso; suelen ser establecidos por los líderes del proyecto o proceso, se utilizan para evaluar el desempeño y los resultados y generalmente están ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

La implementación del sistema de gestión de la calidad se basa en la implementación de indicadores, que sirvan para la toma de decisiones y para la mejora continua de las organizaciones (Gestión para el éxito sostenido de una organización, 9004). La norma ISO en su capítulo ocho en el apartado 8.2.3 establece:

*“La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.”*  
(9001 C. I., 2011)

Los indicadores de gestión deben ser establecidos a partir de los objetivos estratégicos del negocio en los cuales se reflejará la visión de la empresa; considerando que los indicadores que se establezcan impactarán directamente en los objetivos estratégicos de la organización, agregando valor al análisis de los procesos y justificando el esfuerzo de sus empleados.

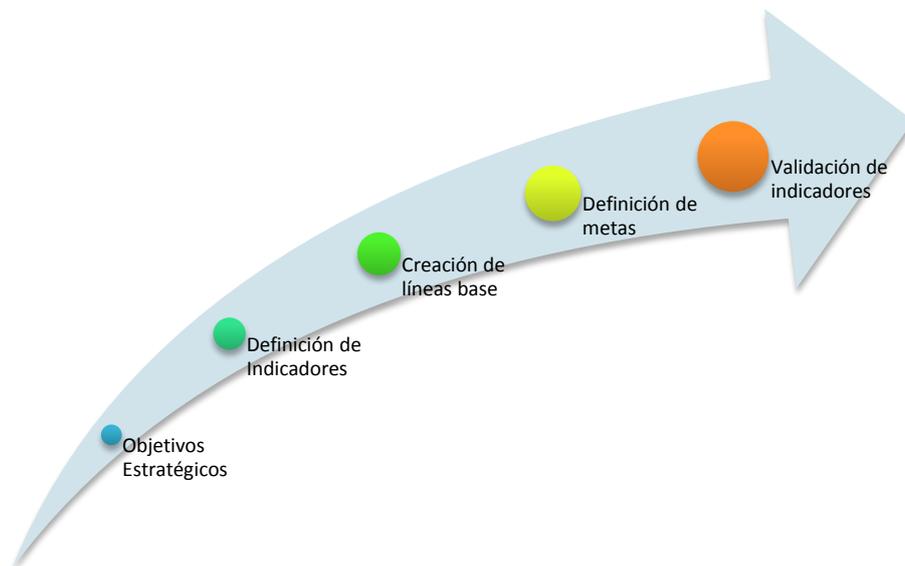
Los indicadores de gestión deben cumplir con las siguientes características:

- ✓ Deben ser medibles,
- ✓ Fáciles de establecer,
- ✓ Se han de mantener en el tiempo,
- ✓ Deben ser comparables y fiables.

Se debe tener claro que un indicador de gestión es la medición del logro basado en los objetivos globales de gestión, mientras un indicador de proceso se refiere a la medición de la productividad, la calidad, la eficacia y la eficiencia del proceso.

Los indicadores se enfocarán a diferentes procesos de la organización, considerando la gestión financiera, talento humano, infraestructura, entre otras. Al establecer los indicadores se crea el punto de partida que permita determinar las metas por lo tanto es importante establecer pasos para el establecimiento de los indicadores:

### Indicadores de Gestión



**FIGURA # 7**

Fuente: Sistemas de control de Gestión  
Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

La implementación de sistemas de indicadores permite comprender la situación actual de una organización mediante la representación cuantitativa, y así poder valorar los impactos y la necesidad de cambio de acuerdo con el análisis que se realiza, estableciendo el control sobre las condiciones, así como las prioridades de acción.

Es importante considerar que para la implementación de las normas ISO se debe sensibilizar al personal involucrado, la motivación permite generar un cambio de cultura al sentirse involucrado en el proceso de mejora.

La evaluación periódica de los indicadores ayuda al mantenimiento, modificación y eliminación de aquellos que se encuentran obsoletos debido a que no generan ningún resultado de valor, sea porque se han cumplido todos los criterios y no hay opciones de mejora, por cambio de circunstancias o por cualquier otra razón.

Fijar los indicadores como método para el seguimiento y medición permite, demostrar la capacidad para alcanzar los resultados planificados.

### ***2.5.1 Criterios para establecer indicadores de gestión.***

La medición de la gestión global de una institución requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores de gestión que abarquen una interrelación de las siguientes dimensiones:

- ✓ **Economía.**- manejo adecuado de los recursos financieros
- ✓ **Eficacia.**- logro de los objetivos institucionales
- ✓ **Eficiencia.**- ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos
- ✓ **Calidad del Servicio.**- satisfacción de los requerimientos de los usuarios

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con algunas características (López R, 2011):

- ✓ **Relevante**, que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización
- ✓ **Claramente definido**, se asegure su correcta recopilación y justa comparación
- ✓ **Fácil de comprender y usar**, se pueda comparar sus valores entre organizaciones y en la misma organización a lo largo del tiempo
- ✓ **Verificable y costo-efectivo**, no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo

La metodología para que se usará para establecer los indicadores de gestión es: (ISO 9001 Certification, 2011)

- ✓ **Contar con objetivos y planes:** objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearan para lograr los objetivos.
- ✓ **Identificar factores críticos del éxito:** aspectos que son necesarios para mantener bajo control los procesos.
- ✓ **Establecer indicadores para cada factor crítico:** para lo cual es necesario establecer un indicador que permita realizar el monitoreo antes del proyecto, durante éste y después de la ejecución del proceso respectivo.
- ✓ **Diseñar la medición:** determinar la fuente de información frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsable de recolección, tabulación y análisis.
- ✓ **Determinar y asignar recursos:** establecer las necesidades de recursos.
- ✓ **Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión:** la experiencia ha demostrado que la precisión adecuada de un sistema de indicadores no se logra a la primera vez. Por lo tanto es necesario tener en mente que muy seguramente la primera vez que se efectúen las mediciones surgirán una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar.
- ✓ **Estandarizar y formalizar:** es el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión.
- ✓ **Mejoramiento continuo:** el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de la organización, consiste en hacer cada vez más preciso el sistema, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

**CAPITULO III**  
**METODOLOGIA DE LA GESTION DE LA CALIDAD**

### **3. Gestión de la Calidad**

#### **3.1 Introducción**

##### **3.1.1 Campo de aplicación**

La empresa Segurbanc, es una empresa privada, con personería jurídica y duración indefinida, es una |compañía limitada constituida en el Ecuador, mediante escritura pública otorgada ante el Notario Sexto del Distrito Metropolitano de Quito, el 5 de abril del 2001, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante resolución 01.Q.IJ.1402 del 5 de abril del 2001.

La principal actividad económica de la Compañía, son actividades complementarias de servicios de prevención de delito, vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas.

Como una decisión estratégica para mejorar los niveles de eficiencia y calidad de los servicios que se ofrece Segurbanc, se decidió trabajar bajo un sistema de calidad, para posicionarse como una de las empresas de seguridad líderes en el mercado nacional.

##### **3.1.2 Enfoque basado en procesos**

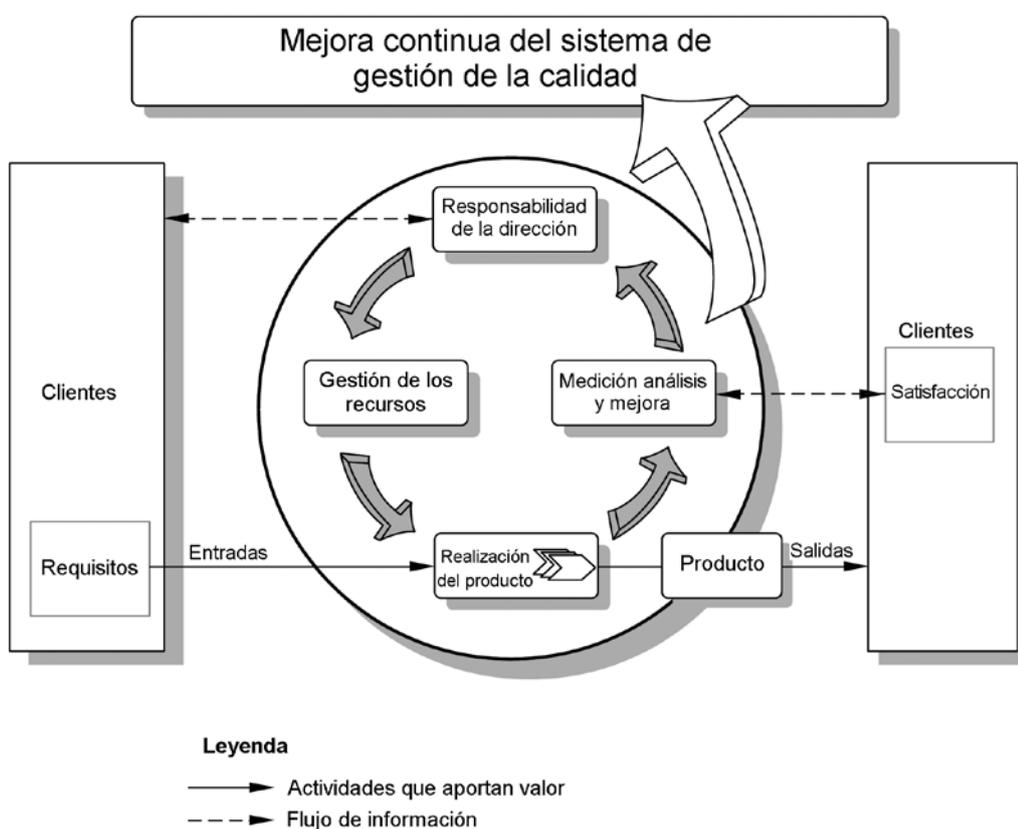
Para este efecto se determinó que la norma más apropiada para aplicar es la Norma de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008, que establece un enfoque de procesos para el desarrollo de sus actividades.

Este enfoque amplía el concepto de trabajo en equipo, donde las distintas acciones son una serie de eventos interrelacionados para producir “servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y optimicen los recursos que utiliza la empresa” (Calidad, 2012), factores fundamentales que permitirán medir resultados de desempeño e identificar acciones correctivas y preventivas para la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

El sistema de gestión de la calidad no es sino una forma de vivir ajustada a normas y procedimientos que rigen el quehacer de las instituciones o empresas, con el propósito de alcanzar la satisfacción del cliente externo, mejorar la calidad de sus productos y procedimientos internos, evitar los indispensables que en un momento puedan retrasar el proceso productivo y detectar posibles no conformidades para implementar acciones

preventivas o correctivas, según corresponda y concomitantemente mejorar sus rendimientos financieros.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en el gráfico # 6 en donde se ilustra los vínculos entre los procesos. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. 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. (ISO, 2008)



### FIGURA # 8

Figura 1 — Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Fuente: Manuales Normas ISO 9001:2004

Este modelo puede aplicarse a todos los procesos con la metodología conocida como "Planificar-Hacer- Verificar-Actuar" (PHVA). (ISO 9. )

- ✓ **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 e informar sobre los resultados.
- ✓ **Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

### **3.1.3 Relación con la norma ISO 9004**

Las normas están aceptadas internacionalmente y establecen la manera de implantar un sistema de gestión eficaz. La norma está dirigida a las personas y a la empresa y por lo tanto tiene una relación directa con:

- ✓ ISO 9001:2000                      Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos
- ✓ ISO 9000:2000                      Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario
- ✓ ISO 9004:2000                      Sistema de Gestión de la Calidad – Directrices para la mejora del desempeño

### **3.1.4 Compatibilidad con otros sistemas de gestión**

La norma ISO 9001:2008 no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión particulares para temas específicos como son la gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional y la gestión financiera o gestión de riesgos.

Esta norma permite a una organización alinear o integrar su propio sistema de gestión de la calidad con requisitos de sistemas de gestión relacionados.

## **3.2 Requisitos sistema de gestión de la calidad**

Este sistema deberá contener los ocho capítulos fundamentales para el Sistema de gestión de la calidad y estos son: (ISO9001, 2008)

## **1. Objeto y campo de aplicación**

Segurbanc implantará el Sistema de la Gestión de la Calidad en base a la Norma ISO 9001:2008, con el propósito de demostrar su capacidad para proporcionar servicios de seguridad calificados que cumplan con las leyes directamente relacionadas, que aumenten la satisfacción de los clientes mediante la eficaz aplicación del sistema y se incluya procesos para la mejora continua.

El Sistema de Gestión de la Calidad se aplicará a los procesos de la empresa. La exclusión de algunos de los requisitos no afecta la capacidad de la empresa para cumplir con los requerimientos del servicio y por lo tanto no absuelve de la responsabilidad de proveer un servicio conforme a los mandatos de la norma y requerimientos del cliente.

## **2. Referencias normativas**

El siguiente documento es indispensable para la aplicación del proceso:

- ✓ ISO 9000:2005, Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario

## **3. Términos y condiciones**

Nos proporcionará los términos y definiciones se encuentran estipuladas en los procesos y procedimientos operativos, cuando sea el caso.

## **4. Sistema de gestión de la calidad**

Segurbanc establecerá y documentará el Sistema de Gestión de la Calidad, conforme a los requisitos establecidos en la Norma ISO-9001:2008 y estará sujeto a una permanente mejora.

Para la posterior implantación de este sistema cuyo enfoque es basado en procesos, se van a elaborar los procesos necesarios para Segurbanc de acuerdo a su estructura organizacional, definiendo su secuencia e interacción y los métodos para asegurar su control y operación eficaz.

Los procesos serán supervisados y analizados por los participantes en cada uno de ellos y de ser necesario, se tomarán las acciones pertinentes para alcanzar los resultados planificados.

El Sistema de Gestión de la Calidad para Segurbanc administrará los siguientes documentos, los que estarán permanentemente actualizados y se mantendrán en la Gerencia General.

### **Manual de la Calidad**

Especifica el funcionamiento y manejo del Sistema de Gestión de la Calidad de SEGURBANC, con respecto a los requisitos de la Norma ISO-9001: 2008.

Su alcance será los procesos y procedimientos requeridos por el sistema de gestión de la calidad y otros necesarios para el cabal funcionamiento de la empresa, se procurará satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos.

### **Manual Orgánico Funcional**

Indica la estructura de Segurbanc y las funciones genéricas en los procesos.

### **Procesos**

Documentos que detallarán en forma sistemática las actividades desarrolladas en la empresa, relacionadas entre sí y descritas desde su inicio hasta el final.

### **Registro de Firmas Autorizadas**

Debe contener las firmas de las personas autorizadas para suscribir los documentos que se generen en la empresa sean internos o externos.

### **Procedimientos operativos**

Constarán en el manual interno de la empresa no forman parte de un proceso requerido por la norma, explicarán la forma de realizar actividades técnicas y administrativas.

Para Segurbanc se establecerá, en forma documentada los procedimientos normativos que a continuación se enuncian y que constan en el Proceso de Gestión de la Calidad (PGC):

- ✓ Auditorías al Sistema de Gestión de la Calidad
- ✓ Control del producto no conforme
- ✓ Tratamiento de acciones correctivas
- ✓ Tratamiento de acciones preventivas
- ✓ Control de documentos
- ✓ Control de registros

### **Documentos Externos**

Son documentos emitidos por entidades externas con información necesaria para el cumplimiento de las actividades de la empresa. Su tratamiento constará en el procedimiento para administrar documentos institucionales controlados del Proceso de Gestión de la Calidad.

Los documentos controlados por el Sistema de Gestión de la Calidad deberán encontrarse permanentemente actualizados en forma impresa, serán analizados, revisados, modificados, aprobados, actualizados y distribuidos, según lo dispuesto en el Procedimiento para administrar documentos institucionales controlados del Proceso de Gestión de la Calidad.

### **Control de los registros**

Para Segurbanc se establecerá registros que presentarán los resultados obtenidos o que proporcionarán evidencia de las actividades cumplidas. El tratamiento que se dará a estos registros se detallará en el Procedimiento correspondiente del Proceso de Gestión de la Calidad.

## **5. Responsabilidad de la dirección**

El Gerente General, es el representante legal de Segurbanc por lo tanto es la máxima autoridad y el responsable de dirigir a la empresa. Deberá estar comprometido en participar activamente en el mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad, a través de:

- ✓ Establecimiento y revisión de la Política de la Calidad
- ✓ Revisión del informe y aprobación de las resoluciones presentados por el representante de la dirección
- ✓ Contemplar los fondos necesarios para el aseguramiento de la calidad.

Los otros integrantes de la empresa como son el de operaciones, marketing y ventas, talento humano y el financiero, identificarán las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos respectivamente con el propósito de alcanzar la satisfacción de éstos.

La empresa Segurbanc deberá definir una Política de Calidad ligada a los objetivos de calidad y mejoramiento continuo, acorde con la misión de la empresa.

Para mantener vigente esta Política de Calidad, el representante de la dirección, en forma anual analizará si sigue siendo apropiada para el objetivo de la empresa o es necesario incorporar ajustes, los cuales obligatoriamente deberá someter al conocimiento y aprobación del Gerente General.

Los objetivos de la calidad se deberán establecer en el **Plan Institucional** que incorporará misión, visión, objetivos estratégicos, operativos y de calidad.

Las funciones específicas que deberá cumplir el personal de Segurbanc son:

- a. Participar activamente en el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
- b. Recomendar ajustes a los documentos que forman parte del sistema.
- c. Cumplir con lo especificado en los procedimientos.

El Gerente General, para atender los requisitos de la Norma, designará a su representante el cual tendrá autoridad y responsabilidad para:

- a. Asegurar que el Sistema de la Gestión de Calidad en base a la Norma ISO 9001:2008 para que sea establecido, implantado y mantenido.
- b. Planificar actividades relacionadas con el mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.
- c. Planificar, coordinar y ejecutar auditorías de la calidad.
- d. Elaborar informes de revisión del Sistema de Gestión de la Calidad, para conocimiento y aprobación del Gerente General.
- e. Coordinar programas de capacitación y entrenamiento para que el personal de Segurbanc, para que entiendan y se involucren en la implantación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad
- f. Asegurar que se promueva en todos los miembros de la empresa, la necesidad de atender los requisitos de los clientes tanto internos como externos.

## **6. Gestión de los recursos**

Segurbanc deberá hacer constar en su presupuesto los recursos necesarios para mantener la operatividad de la empresa, cumplir con los requerimientos de sus clientes y atender los requerimientos del sistema de gestión de la calidad, implantación, documentación, dirección, ejecución, desarrollo y mejora de los procesos.

La Gerencia Administrativa Financiera definirá los requerimientos del personal y los seleccionará en función de las competencias requeridas para el desempeño de sus

funciones; también será la responsable de desarrollar las acciones que fueren necesarias para que el personal de Segurbanc, cuente con la capacitación y entrenamiento necesarios para el mejor desempeño de sus actividades, evaluará la eficacia de la capacitación recibida y mantendrá los registros apropiados sobre educación, experiencia, entrenamiento.

También deberá realizar programas de inducción para el personal nuevo a quienes además deberá proporcionarles información básica sobre su la estructura de la empresa.

Segurbanc cuenta con la infraestructura adecuada y necesaria para el cumplimiento de las actividades administrativas y servicios brindados. El edificio donde se encuentra el área administrativa tiene el mantenimiento permanente para brindar confort y comodidad al personal.

## **7. Realización del servicio**

Segurbanc ofrece servicios de seguridad para personas naturales, jurídicas, instalaciones y bienes, existen requisitos pre establecidos como son: personal debidamente capacitado y entrenado para atender los requerimientos de seguridad, uniformes acordes con la labor que cumplen; los demás requisitos que son determinados por los clientes y establecidos en los respectivos contratos se deberá cumplir con:

- ✓ SEGURBANC proporcionará información a sus clientes y público en general sobre los servicios que ofrece a través de la página WEB diseñada para el efecto.
- ✓ La Gerencia Administrativa Financiera comunicará a sus clientes sobre las modificaciones que fueren necesarias incorporar, en cumplimiento de disposiciones dadas mediante normativa interna o leyes pertinentes.
- ✓ En el caso de quejas de clientes externos recibidas por escrito, el gerente del área responsable deberá solucionar la misma y comunicará por escrito las gestiones realizadas.

Con el objeto de asegurar que las adquisiciones efectuadas por la empresa cumplan con los requisitos especificados, se establecerá un Proceso de Compras.

Los proveedores serán evaluados y seleccionados, en función de su aptitud para cumplir con los pedidos y necesidades de la empresa, aplicando los parámetros que se indicarán en el procedimiento para calificar proveedores de bienes y servicios del Proceso de Compras y Administración de Bienes.

## **8. Medición, análisis y mejora**

Se verificará la conformidad con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad y se dará las directrices para la mejora continua a través de:

- ✓ Reuniones de las diferentes áreas de la empresa
- ✓ Evaluación trimestral del plan operativo en donde el Gerente General determina las acciones correctivas o preventivas a implementarse.

Los métodos para medir la satisfacción del cliente externo e interno, constarán en el procedimiento para revisar el Sistema de Gestión de la Calidad.

El seguimiento y medición de los procesos será realizado por los funcionarios de las áreas responsables de su ejecución, de conformidad con lo especificado en los indicadores de gestión establecidos para cada proceso.

Para el caso de los controles a los servicios brindados por Segurbanc, se aplicará cada vez que se realice la evaluación de satisfacción del cliente.

En Segurbanc, la Gerencia General conjuntamente con los gerentes de operaciones, administrativo financiero y de mercadeo serán los responsables de analizar los datos e indicadores de gestión derivados del cumplimiento de cada uno de los procesos, con el fin de evaluar y recomendar la mejora continua de la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad.

Las acciones correctivas y preventivas serán determinadas por el Gerente General junto con el gerente del área que corresponda y su control y seguimiento será responsabilidad de éste último.

Las acciones correctivas y preventivas determinadas en las auditorías internas y externas serán de responsabilidad de las unidades a las que fueron levantadas.

**CAPITULO IV**  
**ANALISIS Y PROPUESTA**

## 4. Manual de la Calidad

### 4.1 Procesos del Manual de la Calidad

El sistema de gestión de la calidad no es un modismo; es una forma de vivir que logra que las empresas sean más competitivas en este mundo globalizado, está es la razón por la cual se ha recomendado a la empresa desarrollar el sistema de gestión de la calidad en base a la Norma ISO 9001:2008.

Una vez concluido el diagnóstico que se realizó a la empresa Segurbanc Cia. Ltda. se determinó que no existen procedimientos de la calidad pero si algunos administrativos, por lo que para incorporar al personal es necesario cumplir con los siguientes pasos:

### 4.2 Capacitación

La capacitación se deberá impartir a todo el personal, pues es indispensable que todos conozcan y estén alineados con los nuevos cambios. Esta capacitación deberá incluir el siguiente esquema:

a) Qué es el sistema de gestión de la calidad?

*Son un conjunto de normas y estándares internacionales a ser aplicadas en cualquier empresa, normas que han sido definidas por una comisión internacional compuesta por más de 100 países. (López R, 2011)*

b) Cómo nace la Norma ISO?

*Nace en la primera y segunda guerra mundial y busca establecer normas para implementar en las empresas con lo cual se logró mejorar el sistema productivo, eliminar los cuellos de botellas, incorporar estándares de control y calidad, aumentar las utilidades de las empresas. Brindar una mayor capacitación al personal y el desarrollo de algunos documentos. (López R, 2011)*

c) Para qué sirve la ISO?

- ✓ Para trabajar por procesos, entendiéndose como tales a un conjunto de actividades realizadas en forma ordenada y sistemática que abarcan todo un ciclo de principio a fin.
- ✓ “Hacer bien a la primera” al estar documentado el proceso a seguir es menos probable que se incurra en errores o al menos se disminuirían en alto grado.
- ✓ Evitar los indispensables; existen personas que ocasionan retrasos en un proceso productivo.

- ✓ Tener mayor aceptación a nivel nacional e internacional en el mundo globalizado actual se hace necesario contar con un sistema de gestión de la calidad para ser más competitivos.

d) Cuáles son los beneficios de la ISO?

Se podrá realizar las siguientes actividades: (López R, 2011)

- ✓ **Medición de la satisfacción del cliente** Entender conceptualmente la medición de las expectativas de los clientes. Comprender la vinculación entre los objetivos de la organización y el flujo de información desde el cliente.
- ✓ **Metodología para la resolución de problemas** Presentar una metodología para la resolución definitiva de los problemas, basada en la identificación de las causas que los originan y en la toma de acciones correctivas eficaces, que evitarán su repetición.
- ✓ **Tablero de Comando como Herramienta de Gestión** Comprender la teoría del Balanced Scorecard. Construir un Tablero de Comando. Conocer los principales inconvenientes que se presentarán en la ejecución.
- ✓ **Enfoque basado en procesos** Comprender la forma de definir los procesos, la metodología utilizada para su gestión, la medición de su desempeño y su mejora continua; comprender y conocer las herramientas metodológicas que permitan aplicar el enfoque en procesos a la organización.
- ✓ **Gestión por indicadores** Seleccionar y definir, a partir de sus procesos y productos, indicadores de gestión que sean prácticos. Determinar metas para cada indicador de gestión. Fijar objetivos a partir de sus indicadores y metas. Preparar planes para el logro de los objetivos. Comunicar y motivar, dar el seguimiento, informar y tomar acciones.
- ✓ **Gestión de Recursos Humanos para No Especialistas** Comprender la importancia que tiene para las organizaciones desarrollar una adecuada gestión de los recursos humanos. Mejorar la gestión. Implementando técnicas que ayuden a detectar y satisfacer necesidades de selección, inducción y entrenamiento.

### **4.3 Compromiso por parte de la dirección**

El desarrollo e implementación de un sistema de gestión de la calidad en la empresa Segurbanc no será posible si no se cuenta con la decidida participación del Gerente General; él será la cabeza de este modelo, será quien autorice al personal para que asista a seminarios y talleres.

Deberá estar comprometido con el sistema a través del análisis y las directrices para incorporar las acciones preventivas o correctivas que puedan darse durante el desarrollo, implementación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad.

Definirá la política de la calidad, la que deberá estar acorde con la misión y visión de la empresa y establecerá los criterios respecto de su aplicación.

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

Será la persona designada por el Gerente General, quien tendrá las siguientes responsabilidades

- ✓ Desarrollar los documentos exigidos por la norma y otros operativos según las necesidades de la empresa.
- ✓ Realizar la implementación del sistema de gestión de la calidad.
- ✓ Coordinar la realización de auditorías tanto internas como externas.
- ✓ Elaborar informes para revisión por parte de la dirección.
- ✓ Verificar el cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas.

### **4.5 Desarrollo de la información**

La empresa deberá desarrollar de manera obligatoria los siguientes documentos:

#### ***4.5.1 Manual orgánico funcional***

En este documento se describirá los requisitos generales de cada puesto los niveles de educación, experiencia, habilidades entre otros de acuerdo al caso; también se deberá hacer un detalle de las principales actividades a cumplir y las relaciones de dependencia con las demás áreas de la empresa.

De acuerdo al organigrama sugerido para la empresa Segurbanc el manual orgánico funcional de la primera línea de mando se establecería de la siguiente manera:

## GERENTE GENERAL – Requisitos

### **Instrucción Formal**

- ✓ Título profesional terminal de Ingeniero en Seguridad integral, Administración de Empresas o carreras afines.
- ✓ Título de especialización de cuarto nivel (obligatorio)
- ✓ Cursos o seminarios de seguridad, manejo gerencial, administración.

### **Experiencia**

- ✓ Experiencia mínima de cuatro años en puestos similares.

### **Habilidades de Gestión**

- ✓ Manejo de conflictos y clima laboral
- ✓ Capacidad de negociación y decisión

### **Funciones Básicas**

- ✓ Dirección, coordinación, control y evaluación del funcionamiento y actividades de la Empresa, en concordancia con las políticas, planes y estrategias aprobadas; garantizando que los procedimientos y políticas se lleven a cabo dentro del marco de la ley, y que se obtengan los objetivos propuestos, sobre la base de una organización y administración eficientes.
- ✓ Formular y presentar a la junta de accionistas para su aprobación el plan anual de la Empresa; las estrategias, objetivos, políticas, metas, programas y presupuestos.
- ✓ Evaluar los criterios y procedimientos de selectividad de clientes, a fin de garantizar una mejor rentabilidad lucrativa dentro de los planes diseñados.
- ✓ Inspeccionar directamente el sistema de contabilidad y el buen desarrollo financiero.
- ✓ Aprobar los Estados Financieros, Estados de Resultados e información complementaria, con la percepción respecto de los objetivos de la Empresa, antes que sean sometidos a consideración del Directorio.
- ✓ Supervisar la política laboral y las normas generales para su correcta aplicación.

## GERENTE DE OPERACIONES Y VENTAS – Requisitos

### **Instrucción Formal**

- ✓ Título profesional terminal administración de empresas, ingeniería comercial de ingeniería en seguridad integral o carreras afines.

- ✓ Cursos o seminarios de seguridad, manejo gerencial, administración.

### **Experiencia**

- ✓ Experiencia mínima de cuatro años en puestos similares.
- ✓ Experiencia en el manejo y adoctrinamiento del personal.
- ✓ Experiencia en la comercialización de productos y servicios relacionados la Seguridad Intergral

### **Habilidades de Gestión**

- ✓ Manejo de conflictos y negociación
- ✓ Enfoque en resultados y gestión comercial
- ✓ Técnicas de mercadeo y ventas

### **Funciones Básicas**

- ✓ Preparar planes y presupuestos de ventas.
- ✓ Analizar las situaciones de riesgo, planificación y programación de las actuaciones precisas para la implantación y realización de los servicios de seguridad.
- ✓ Vigilar los sistemas de seguridad que resulten pertinentes así como la supervisión de su utilización y funcionamiento.
- ✓ Intervenir en el control de la formación permanente del personal de seguridad
- ✓ Coordinar los distintos servicios de seguridad que la empresa proporciona.

## **GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO – Requisitos**

### **Instrucción Formal**

- ✓ Título profesional terminal en administración, economía o finanzas o carreras afines
- ✓ Cursos de especialización de Cuarto Nivel (deseable)
- ✓ Cursos o seminarios de manejo gerencial, administración y finanzas

### **Experiencia**

- ✓ Especialista en manejo del Talento Humano
- ✓ Experiencia en manejo financiero
- ✓ Experiencia en desarrollo y aplicación de procesos

### **Habilidades de Gestión**

- ✓ Manejo de paquetes informáticos, Office Visio
- ✓ Facilidad de comunicación oral y escrita

## **Funciones Básicas**

- ✓ Elaborar los planes y programas de trabajo en el ámbito administrativo y financiero
- ✓ Recomendar políticas de administración del recurso financiero y talento humano, acordes con los objetivos institucionales
- ✓ Administrar los subsistemas de personal, selección, capacitación, inducción, evaluación de desempeño
- ✓ Supervisar la elaboración y ejecución del plan anual de adquisiciones
- ✓ Elaborar y supervisar el cumplimiento del plan anual de vacaciones
- ✓ Diseñar y elaborar conjuntamente con los responsables de las áreas, el Plan Anual de Capacitación

### ***4.5.2 Manual de la Calidad***

La estructura básica del manual de la calidad se lo desarrolló siguiendo los lineamientos establecidos en el capítulo III.

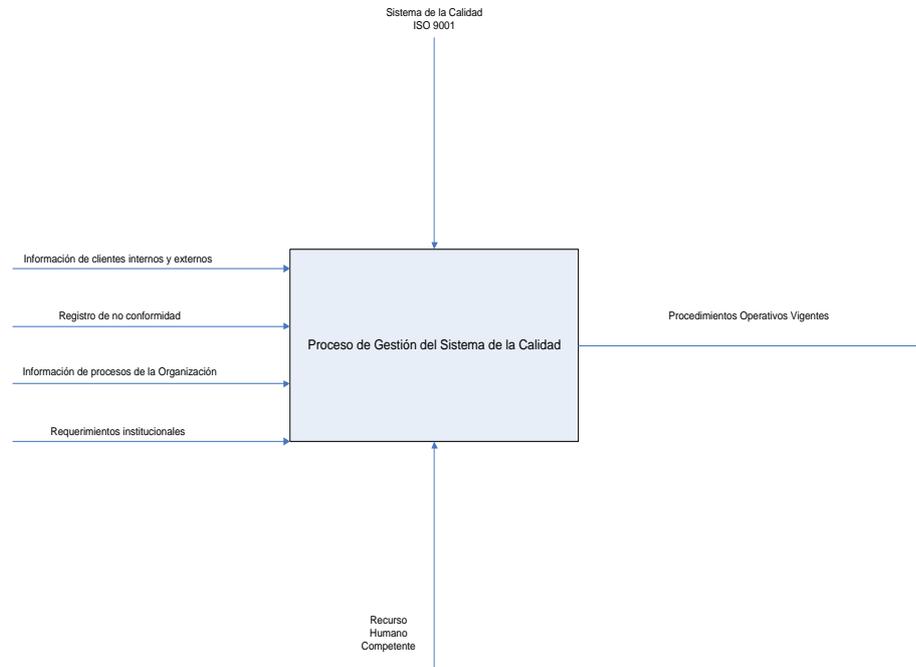
La Norma indica que los principales procesos que se deben desarrollar son:

- ✓ Proceso de Gestión de la calidad
- ✓ Proceso de Recursos Humanos
- ✓ Proceso de Compras

Cada uno de estos procesos deberá presentar un diagrama, definiciones, datos del proceso, procedimientos, registros operativos que vayan a ser utilizados y responsables de la ejecución de los mismos.

### 4.5.2.1 El proceso de la gestión de la calidad

#### A. Diagrama del proceso



### PROCESO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

**FIGURA # 9**

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

## B. Definiciones del Proceso de Gestión de la Calidad

TABLA # 12

<b>ACCION CORRECTIVA</b>	Acción que permita eliminar la causa de una no conformidad.
<b>ACCIÓN PREVENTIVA</b>	Acción para evitar una no conformidad.
<b>AUDITORIA</b>	Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva.
<b>CLIENTE</b>	Organización o persona que recibe un producto.
<b>CONFORMIDAD</b>	Cumplimiento de un requisito.
<b>CONTROL DE LA CALIDAD</b>	Parte de la gestión de la calidad, orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad y del cliente.
<b>ESPECIFICACIÓN</b>	Documento que establece requisitos.
<b>EFICACIA</b>	Cumplimiento de lo planificado en el plazo especificado.
<b>EFICIENCIA</b>	Cumplimiento de lo planificado en el menor tiempo y con la mejor utilización de los recursos.
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Pasos cortos y específicos para efectuar una determinada actividad.
<b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>	Documento que describe en forma específica el Sistema de Gestión de la Calidad de una organización en cumplimiento de la Norma ISO.
<b>MEJORA CONTINUA</b>	Actividad recurrente que permita incrementar la capacidad para cumplir los requisitos.
<b>NO CONFORMIDAD</b>	Incumplimiento de un requisito, por ejemplo:  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Uso de documentos no controlados.</li><li>2. Uso de documentos desactualizados</li><li>3. Utilización de registros obsoletos o no utilización de registros establecidos</li><li>4. Incumplimiento de Leyes, Reglamentos, Políticas, etc.</li></ol>

<b>OBJETIVO DE LA CALIDAD</b>	Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.
<b>PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD</b>	Establecimiento de objetivos de la calidad y determinación de los proyectos operativos y recursos necesarios para cumplir los objetivos de la calidad.
<b>POLITICA DE LA CALIDAD</b>	Define la razón de ser de una organización, con orientación a la calidad.
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Forma de llevar a cabo una actividad o un proceso.
<b>PROCESO</b>	Conjunto de actividades interrelacionadas, las que permiten transformar elementos de entrada en resultados.
<b>PRODUCTO</b>	Resultado de un proceso
<b>PRODUCTO NO CONFORME</b>	Son aquellos documentos, actividades o registros que no cumplen con lo estipulado en los procedimientos, por cuyo incumplimiento se levanta una “no conformidad”
<b>PROVEEDOR</b>	Persona natural o jurídica que proporciona un producto.
<b>REGISTRO</b>	Documento que presenta resultados obtenidos o evidencia de actividades desempeñadas.
<b>REQUISITO</b>	Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria
<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	Es la percepción del cliente respecto de cómo se han satisfecho sus requerimientos o <b>expectativas</b> .
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	Sistema para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad en base a la Norma ISO.
<b>TRAZABILIDAD</b>	Capacidad para seguir la historia del proceso.

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

### C. Datos del proceso

#### Procedimiento para revisar el sistema de gestión de la calidad

##### Objetivo

Revisar el sistema de Gestión de la Calidad de la empresa, en base a la información y resultados de los análisis de datos efectuados en las diferentes actividades del proceso,

para verificar el cumplimiento con lo requerido en la Norma ISO-9001:2008 y asegurar su conveniencia, adecuación y mejora continua.

### **Alcance**

- ✓ Auditorías internas y externas
- ✓ Clientes externos e internos
- ✓ Acciones correctivas y preventivas

### **Responsables**

- ✓ Gerente General
- ✓ Representante de la Dirección
- ✓ Auditores Internos y Externos
- ✓ Gerente de Talento Humano

## **D. Procedimientos**

### **Procesos Operativos**

A. Para realizar Auditorías de Calidad

A1. Procedimiento para realizar auditorías internas de la calidad

A2. Procedimiento para realizar auditorías externas

B. Para evaluar la satisfacción de clientes

B1. Clientes externos

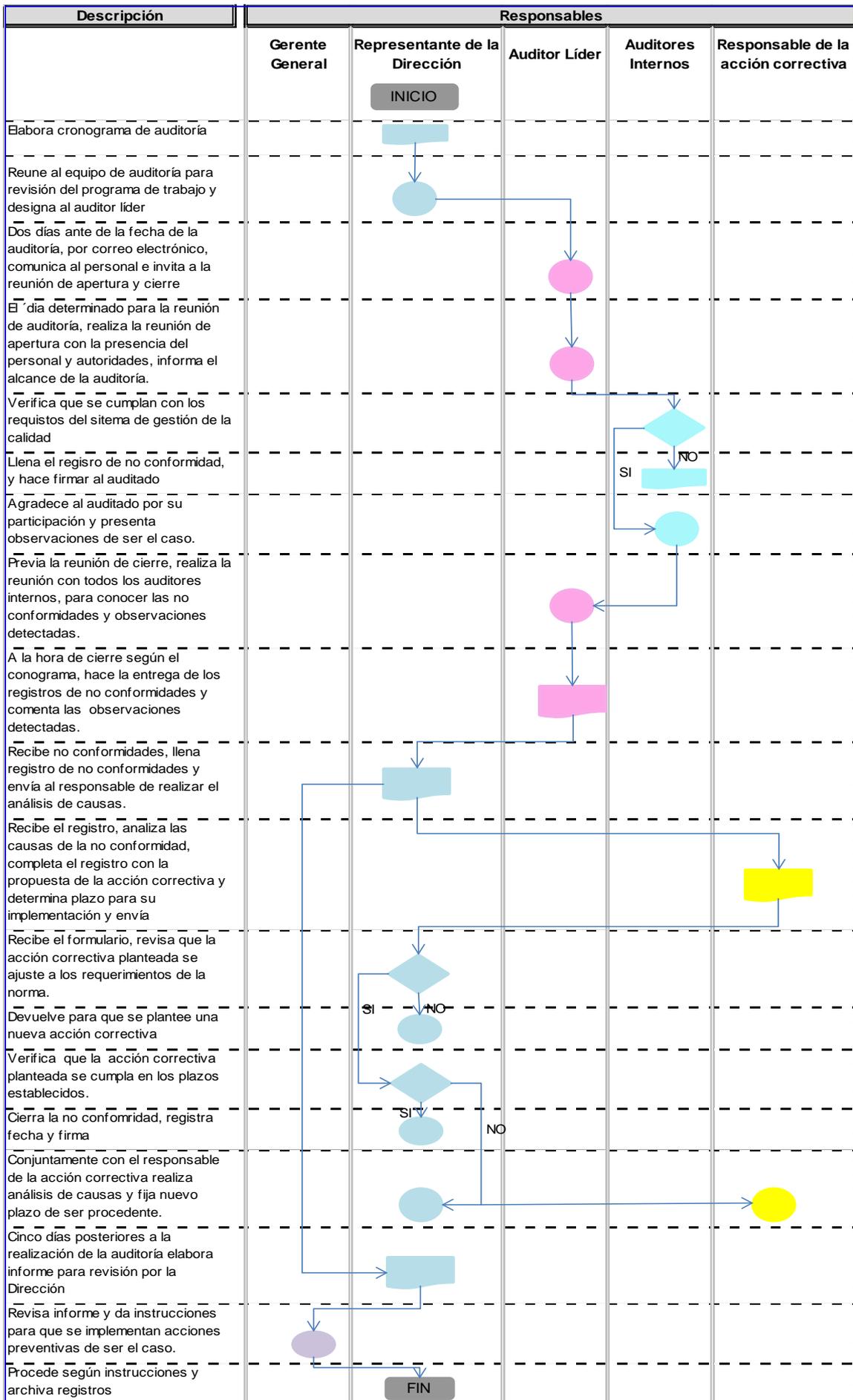
B2. Clientes internos

C. Para tratamiento de productos no conformes, acciones correctivas y preventivas

### **A.1 Procedimiento para realizar auditorías internas de la calidad**

#### **FLUJOGRAMA # 1**

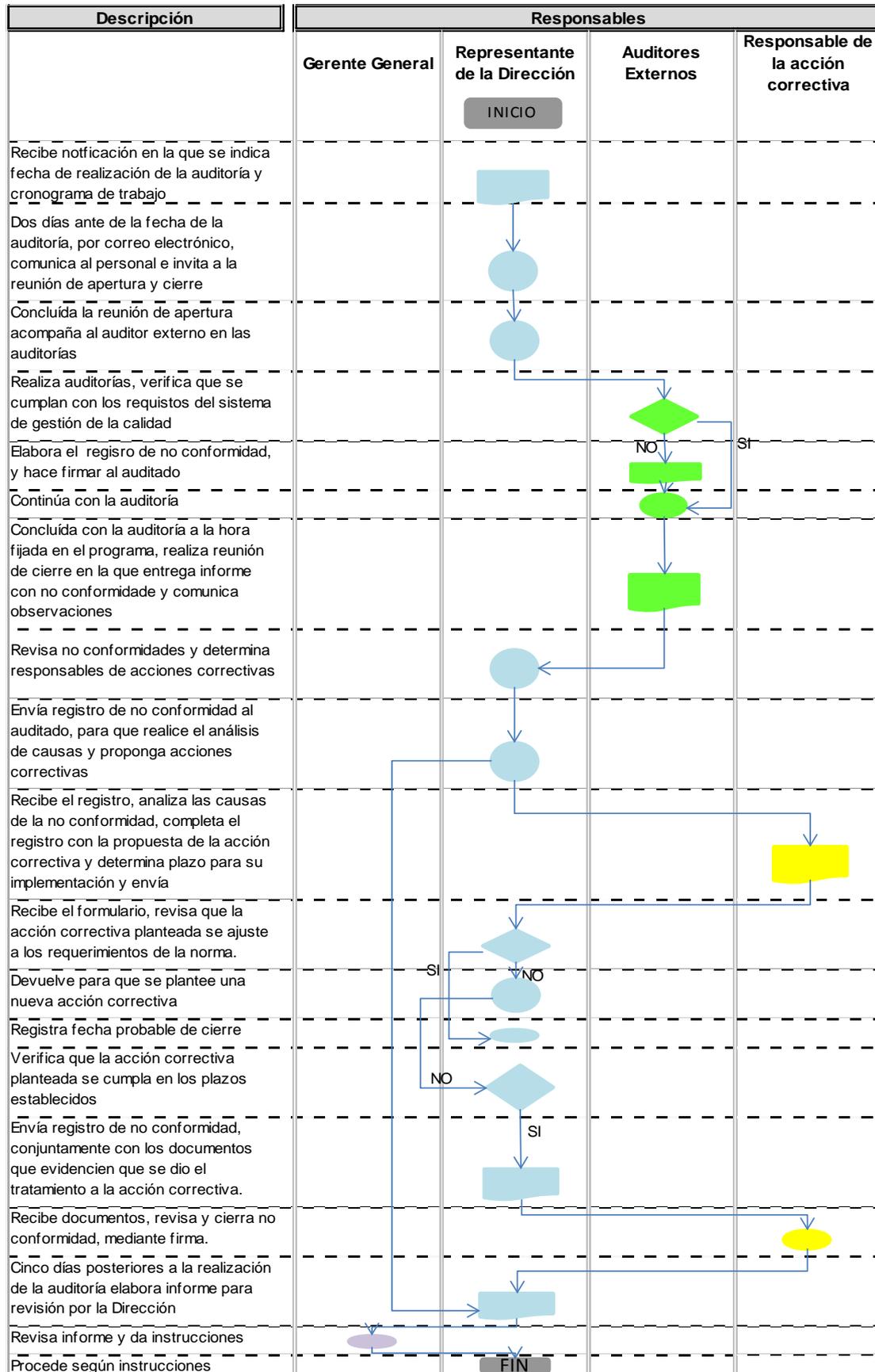
*(Véase siguiente página)*



Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

## A.2 Procedimiento para realizar auditorías externas

### FLUJOGRAMA # 2

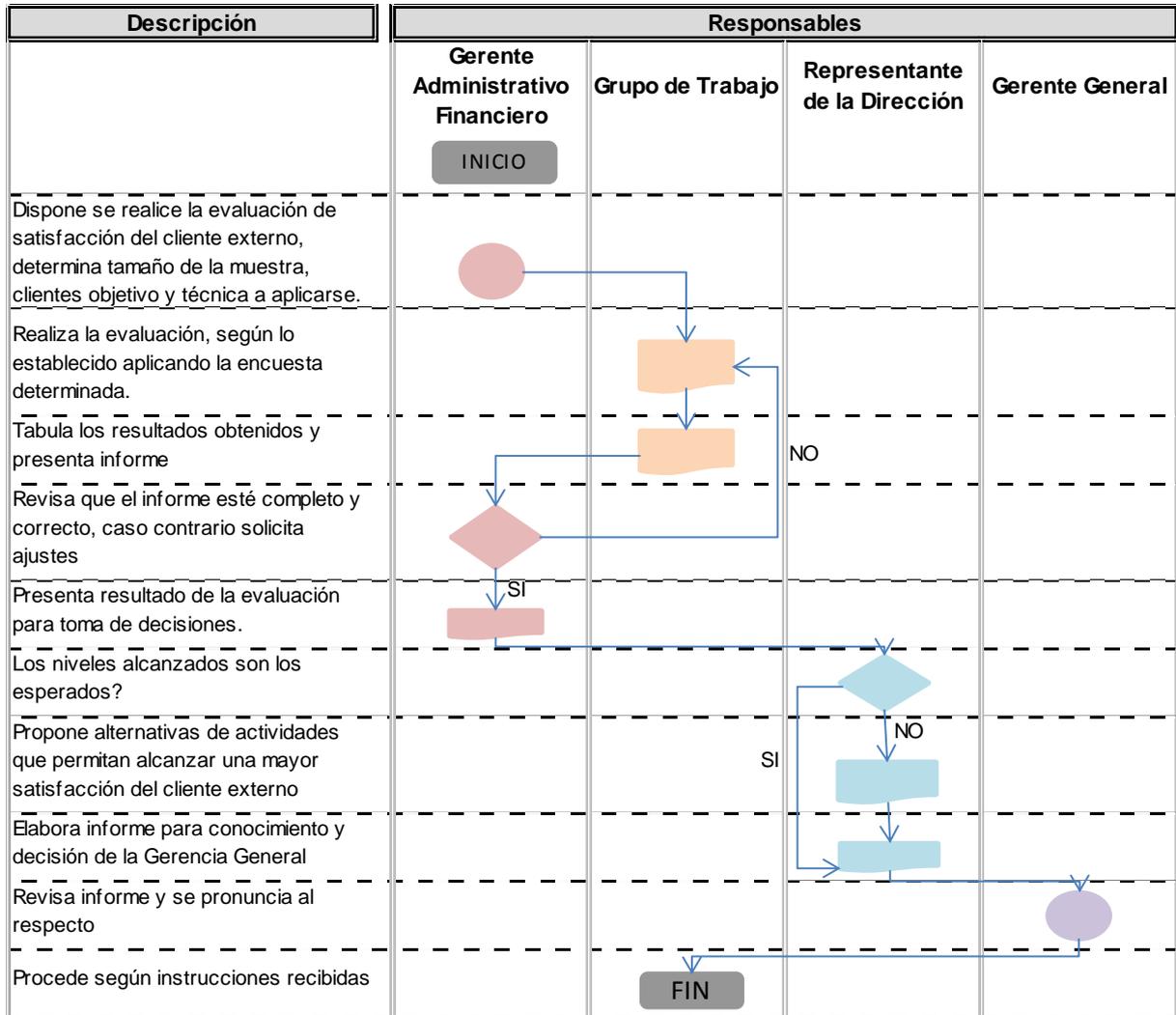


Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

## B. Procedimiento para evaluar la satisfacción del cliente

### B.1 Clientes externos

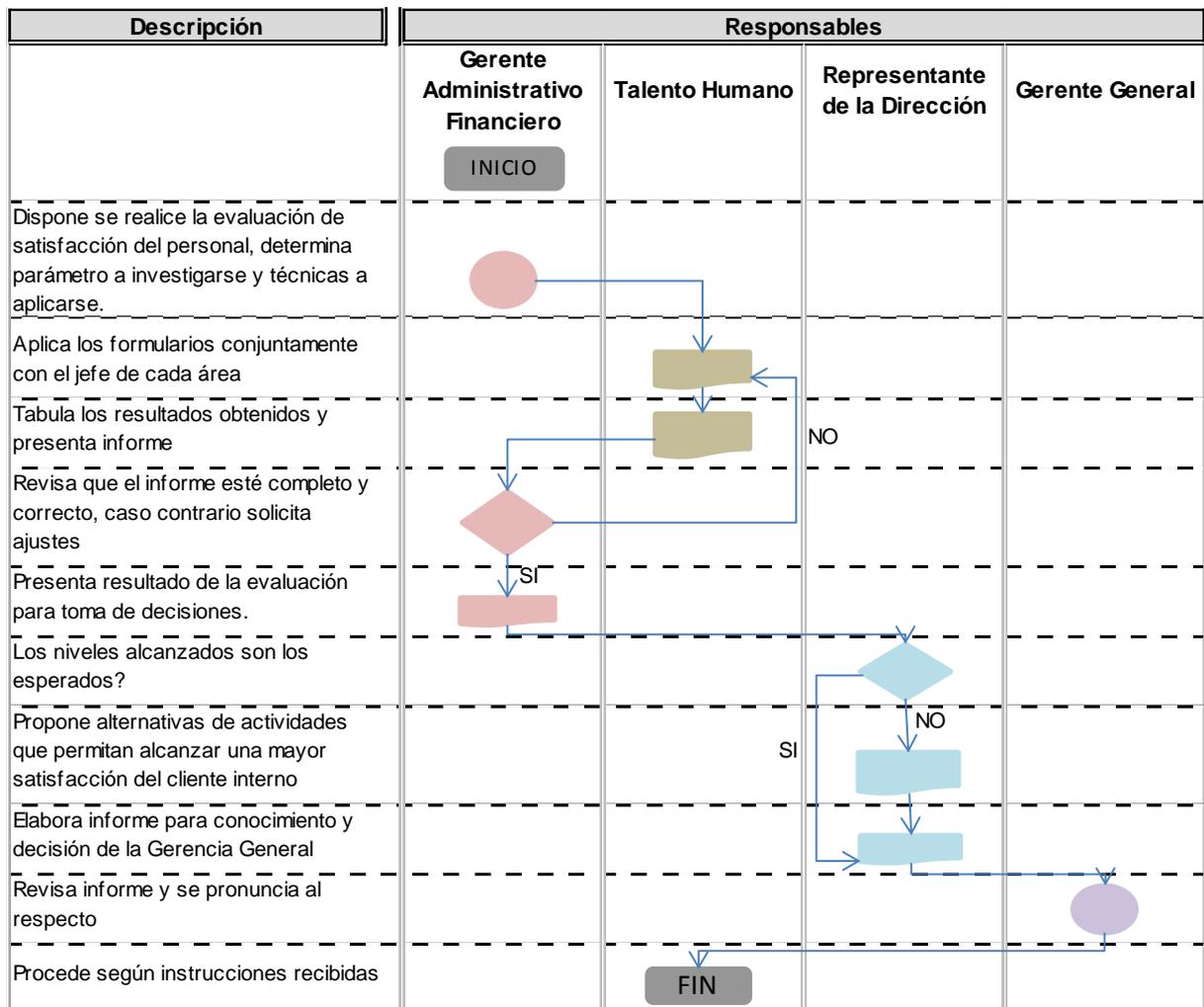
#### FLUJOGRAMA # 3



Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

## B.2 Clientes internos

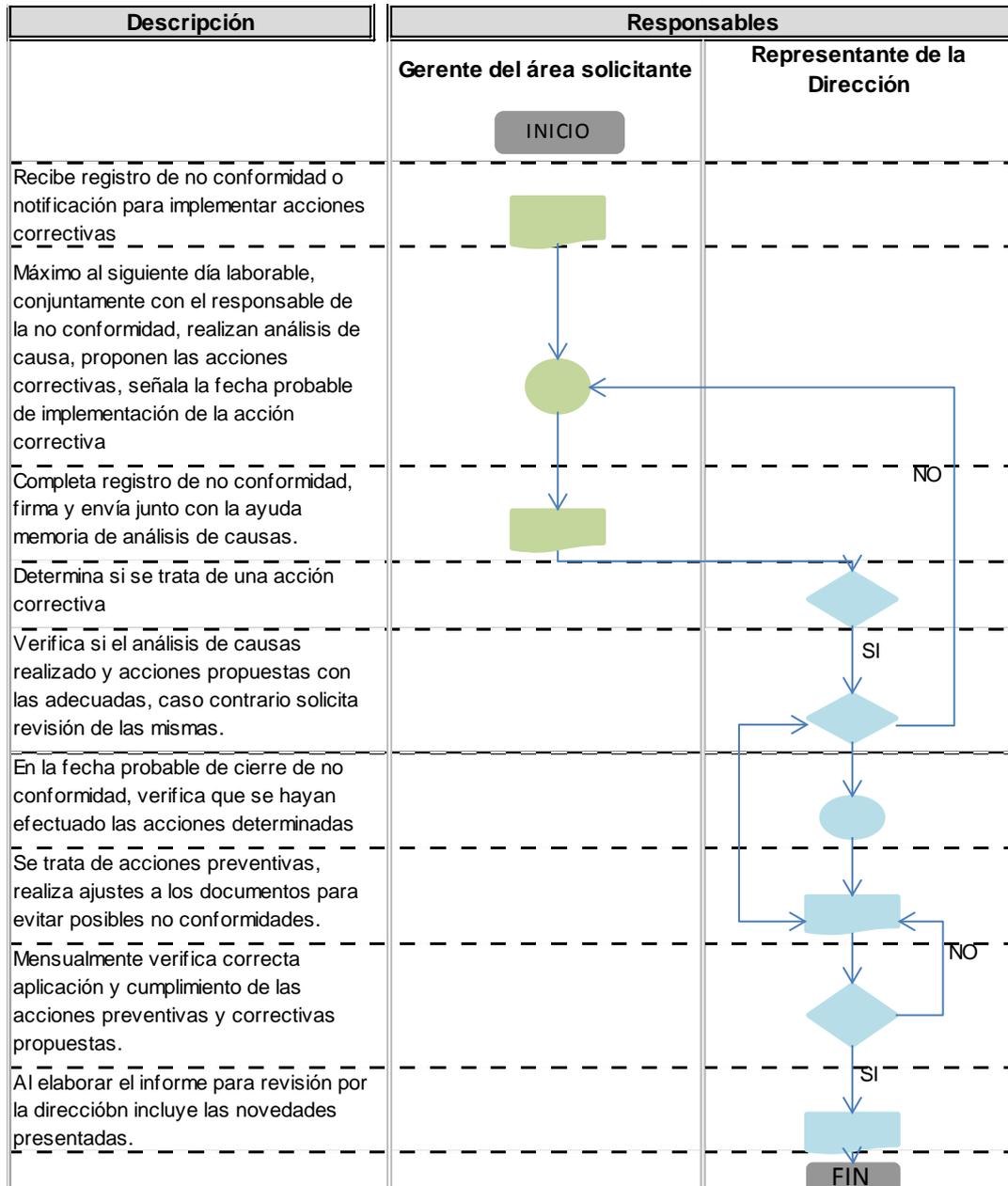
### FLUJOGRAMA # 4



Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

### C. Procedimiento para tratamiento de productos no conformes, acciones correctivas y preventivas

#### FLUJOGRAMA # 5



Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

#### E. Registros Operativos sugeridos para la empresa

- ✓ RPGC-01 Registro de calificación de auditores internos
- ✓ RPGC-02 Registro de no conformidad
- ✓ RPGC-03 Registro de control de no conformidades de Auditoria Interna
- ✓ RPGC-04 Registro de documentos externos

✓ **Calificación de auditores internos**

No. \_\_\_\_\_

REGISTRO DE CALIFICACION DE AUDITORES INTERNOS			
RFGC-01			
FECHA	NOMBRE	CANTIDAD OBTENIDO	OBSERVACIONES

Firma de responsabilidad

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

✓ **Registro de no conformidades**

REGISTRO DE NO CONFORMIDAD		
RFGC-02		
Nombre y firma persona que detecta no conformidad	Unidad administrativa	Fecha
PARA USO DE AUDITORIAS INTERNAS DE CALIDAD		
Area	No. cláusula auditada	No. de no conformidad
DESCRIPCIÓN DE NO CONFORMIDAD (Llena el funcionario que detecta No conformidad o Auditor Interno, según el caso)		
Nombre y firma funcionario que recibe no conformidad	Unidad administrativa	Fecha
ANÁLISIS DE CAUSAS (Llena el superior jerárquico del área y debe adjuntar ayuda)		
ACCIÓN CORRECTIVA (Llena el responsable de acción correctiva en acuerdo con el superior jerárquico)		
Fecha propuesta de implantación de la acción correctiva	Nombre superior jerárquico y firma	Fecha de envío
VERIFICACIÓN Y RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN (Para uso del Representante de la Dirección)		
Fecha recibido .....	Nombre Representante de la Dirección	Firma
Fecha verificación .....		

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

✓ Origen y responsabilidad del proceso de productos no conformes

TABLA # 13

ORIGEN Y RESPONSABILIDAD DEL PROCESAMIENTO DE PRODUCTOS NO CONFORMES				
Origen de la anomalía	Emisor del informe de detección	Formulario de registro de la anomalía	Receptor del informe de la anomalía	Responsable del procesamiento de la acción correctiva
Auditorías Internas	Audidores Internos de Calidad	Registro de no conformidad	Representante de la Dirección	Responsable del área auditada
Auditorías Externas	Auditor Externo	Registro de la empresa externa de auditoría	Representante de la Dirección	Gerente del área auditada
Quejas de Clientes	Superior jerárquico del área que recepte la queja	Registro de no conformidad	Gerente General, Gerente del Area que corresponda	Funcionario responsable
Anomalías detectadas en la ejecución de las actividades del Sistema de la Calidad	Funcionario que detecte la anomalía	Registro de no conformidad	Superior jerárquico del área que corresponda	Funcionario responsable
Revisión por la Dirección	Gerente General o Representante de la Dirección	Registro de no conformidad	Superior jerárquico del área que corresponda	Funcionario responsable
<p><b>NOTA :</b> Copia de todas las no conformidades deberá ser enviadas al Representante de la Dirección, para la actualización del formulario <b>Seguimiento del producto no conforme y de acciones correctivas y preventivas (RPGC-10)</b></p>				

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

✓ Registro de control de no conformidades en auditoría interna

REGISTRO DE CONTROL DE NO CONFORMIDADES DE AUDITORÍA INTERNA					
RPGC-03					
PROCESO AUDITADO		FECHA AUDITORÍA			
CLAUSULAS DE LA NORMA		AREAS AUDITADAS			Total
		Gerencia Operaciones	Gerencia Administrativa Financiera	Gerencia Marketing / las	
<b>4</b>	<b>Sistema de gestión de la calidad</b>				
4.1	Requisitos generales				
4.2	Requisitos de la documentación				
<b>5</b>	<b>Responsabilidad de la dirección</b>				
5.1	Compromiso de la dirección				
5.2	Enfoque al cliente				
5.3	Política de la calidad				
5.4	Planificación				
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación				
5.6	Revisión por la dirección				
<b>6</b>	<b>Gestión de los recursos</b>				
6.1	Provisión de recursos				
6.2	Recursos humanos				
6.3	Infraestructura				
6.4	Ambiente de trabajo				
<b>7</b>	<b>Realización del producto</b>				
7.1	Planificación de la realización del producto				
7.2	Procesos relacionados con el clientes				
7.3	Diseño y desarrollo				
7.4	Compras				
7.5	Producción y prestación del servicio				
<b>8</b>	<b>Medida, análisis y mejoramiento</b>				
8.1	Generalidades				
8.2	Medida y supervisión				
8.3	Control del producto no conforme				
8.4	Análisis de los datos				
8.5	Mejora				
<b>TOTALES</b>					
<b>COMENTARIOS</b>					
Nombre Auditor Líder					

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

✓ Registro de documentos externos

No. \_\_\_\_\_

REGISTRO DE DOCUMENTOS EXTERNOS			
RPGC-03			
Fecha de elaboración del registro: _____			
Nombre del Documento	Fecha última actualización	Archivado en	Forma de Actualización

Firma de responsabilidad

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

#### 4.5.2.2 Procedimiento para preparar el sistema de gestión de la calidad

##### A. Diagrama del proceso

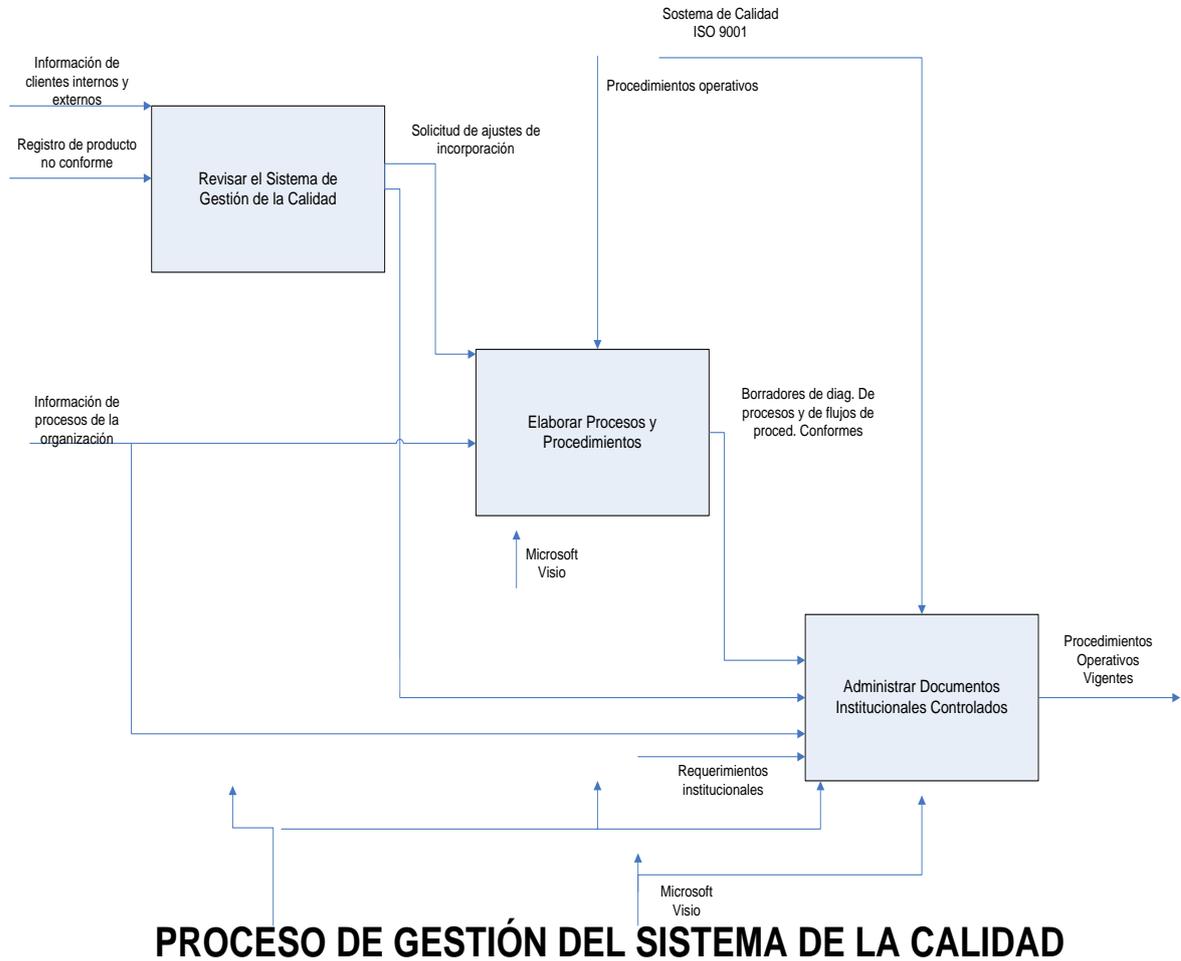


FIGURA # 10

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

## B. Definiciones del Proceso de Gestión de la Calidad PGC

**TABLA # 14**

	Indicador	Definición	Finalidad	Frecuencia medición	Forma de medición	Fuentes de información	Metas	Responsable
PGC	Verificar que se cumplan las acciones preventivas o correctivas determinadas en Auditorias de la Calidad, o cualquier otro medio	Cumplimiento de las acciones correctiva o preventivas	Permite determinar el grado de cumplimiento por partes de las áreas responsables de las acciones correctivas y preventivas	Mensual	<p>Acciones Implementadas</p> <hr/> <p>Total de acciones*</p> <p>*Acciones correctivas y preventivas recomendadas en las auditorias</p>	<p>Informe de Auditoria Interna y Externa de Calidad</p> <p>Informe de revisión por la dirección</p>	50% de cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas	Representante de la Dirección

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

**B1. Definiciones del Proceso de Gestión de la Calidad PGC-01**

**TABLA # 15**

	Indicador	Definición	Finalidad	Frecuencia medición	Forma de medición	Fuentes de información	Metas	Responsable
PGC-01	Satisfacción del cliente interno y externo	Determinar si se satisface adecuadamente los requerimientos del cliente interno y externo	Determinar el grado de cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes	Anual	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de Clientes}}$	Informes de evaluaciones efectuadas	Cliente interno: Alcanzar al menos una calificación del 60% respecto del clima organizacional Cliente externo: incrementar al menos al 75% de satisfacción	Cliente Interno Administración Financiera Marketing y ventas Clientes Externos Todas las empresas a quienes se les brinda el servicio.

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

## B2. Definiciones del Proceso de Gestión de la Calidad PGC-02

**TABLA # 16**

	Indicador	Definición	Finalidad	Frecuencia medición	Forma de medición	Fuentes de información	Metas	Responsable
PGC-02	Desarrollo de los procesos y procedimientos	Determinar el tiempo en la elaboración de los procesos o procedimientos	Minimizar el tiempo en la elaboración de procesos o procedimientos	Trimestral	Avance de desarrollo <hr/> Planificación esperada	Información entregada al Responsable de la Dirección	Elaborar el 80% de los procesos en un lapso de 6 semanas	Responsable de la Dirección

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

## **C. Datos del proceso**

### **Procedimiento para preparar el sistema de gestión de la calidad**

#### **Objetivo**

Determinar la manera de elaborar, revisar, aprobar, incorporar, actualizar, distribuir y controlar los documentos y datos relacionados del Sistema de Gestión de la Calidad; también nos permite definir la forma de identificar, almacenar, proteger, recuperar, tiempo de retención y distribución de los registros, para dar cumplimiento a lo dispuesto en la Norma ISO 9001:2008.

#### **Alcance**

- ✓ Procesos, procedimientos operativos y administrativos, manuales, normas y políticas institucionales.
- ✓ Registros requeridos por el Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO-9001:2008
- ✓ Registros operativos utilizados por las diferentes unidades administrativas

#### **Responsables**

- ✓ Gerente General
- ✓ Representante de la Dirección
- ✓ Gerentes de Área

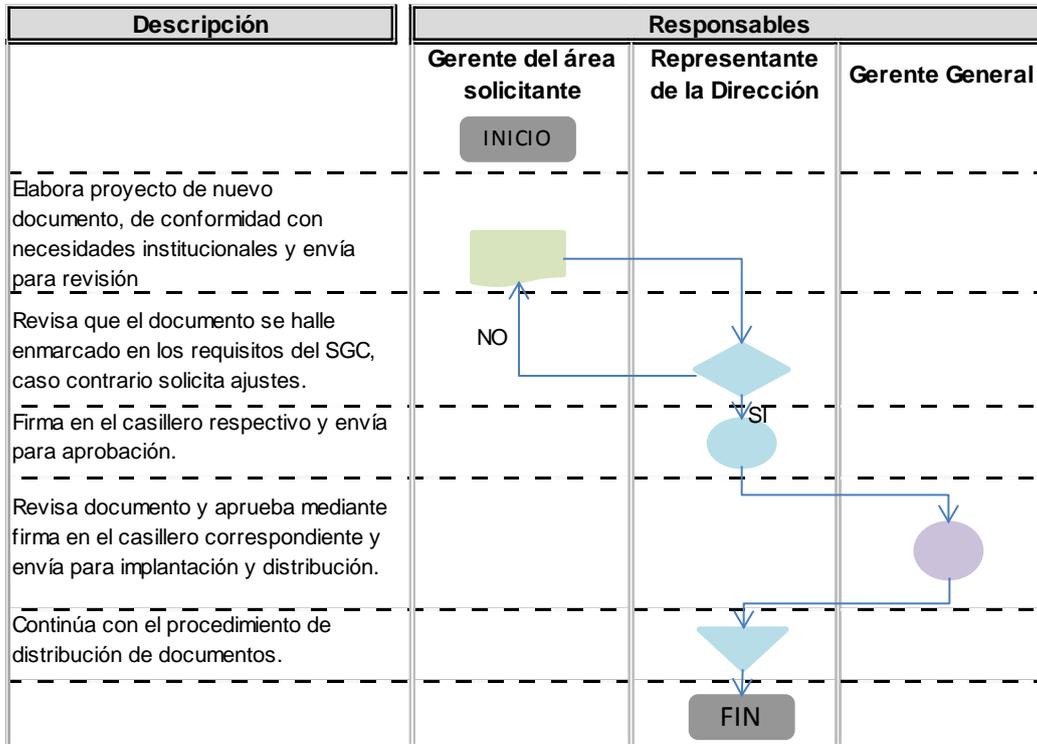
## **D. Procedimientos**

### **Procesos Operativos**

- A. Para la elaboración de documentos nuevos
- B. Para modificar o actualizar documentos
- C. Distribuir y archivar documentos

A. Procedimiento para elaborar un documento nuevo

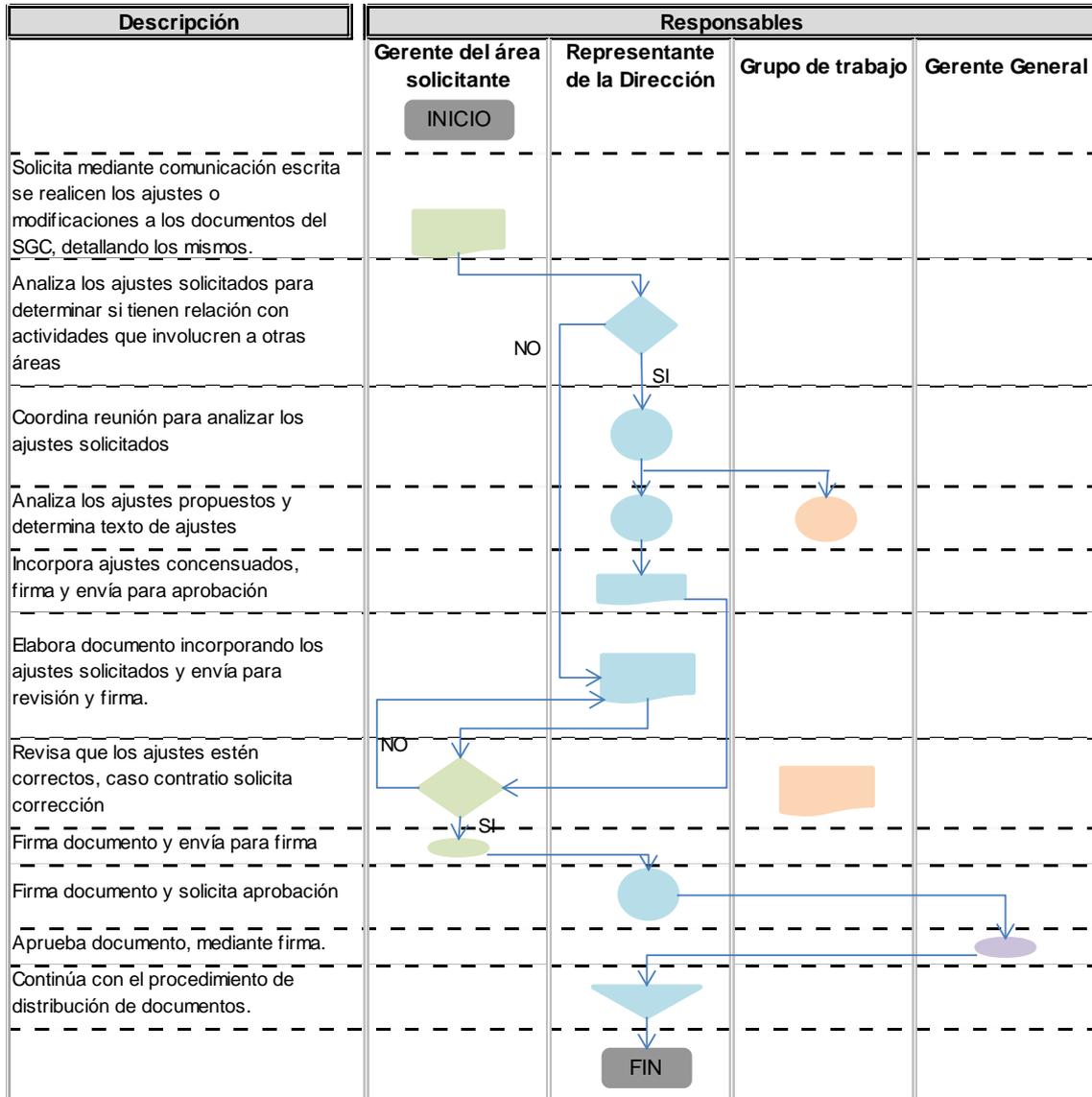
FLUJOGRAMA # 6



Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

## B. Procedimiento para modificar documentos

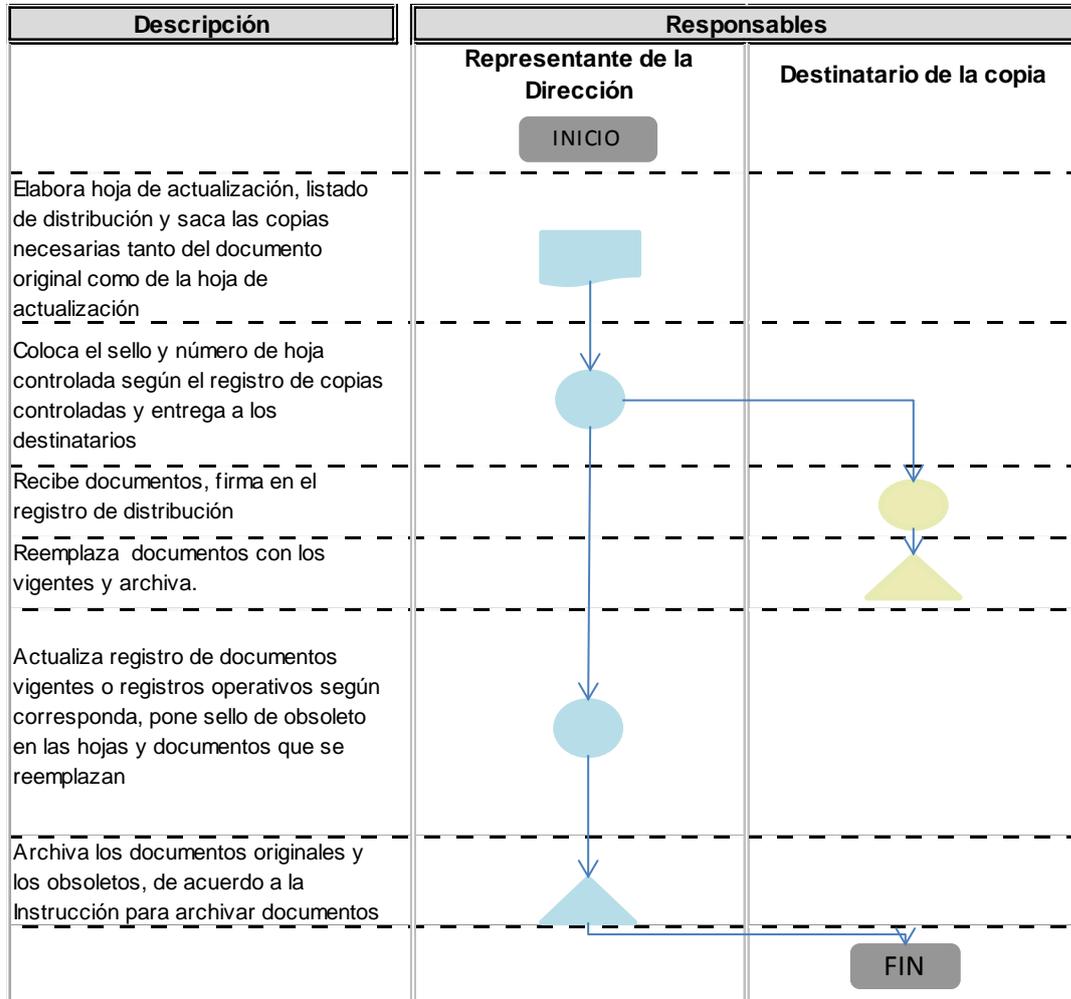
**FLUJOGRAMA # 7**



Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

### C. Procedimiento para distribuir y archivar documentos

#### FLUJOGRAMA # 8



Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

### E. Normas Internas

Las normas internas se definirán de acuerdo a los requerimientos de SEGURBANC Cía Ltda.

- A. Para documentos externos
- B. Para documentos internos

### C. Para control de los registros

Sin embargo estas son algunas de las sugerencias que deben considerarse en estos documentos:

#### 1. Encabezado

<b>REVISION</b> <b>No. 001/2014</b>	<b>PROCESO DE GESTION DE LA CALIDAD</b> <b>PGC</b>	
--	---	--

#### 2. Pie de página

<b>ELABORADO POR:</b>  Nombre y firma Fecha	<b>REVISADO POR:</b>  Representante de la Dirección Fecha	<b>APROBADO</b>  Gerente General Fecha
		Página 82 de 108

#### 3. Codificación

La codificación de los documentos es responsabilidad del Representante de la Dirección y es la que se indica los códigos que se deben utilizar para mantener la continuidad de los registros.

<b>PGC</b>	PROCESO DE GESTIÓN DEL SISTEMA DE LA CALIDAD
<b>PRH</b>	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS
<b>PCO</b>	PROCESO DE COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS
<b>Nota:</b> Los procedimientos operativos que forman parte de los procesos, son identificados por las siglas respectivas del proceso, más la abreviatura PRO más un número compuesto de dos dígitos, en forma secuencial (ej.: PRH-PRO-01: Proceso de Recursos Humanos procedimiento No. 1).	

OTROS		
<b>INS</b>	Número compuesto por 2 + dígitos de acuerdo al orden de aparición en el procedimiento	INSTRUCCIONES
<b>MC</b>		MANUAL DE LA CALIDAD

4. Revisión y Aprobación de documentos
6. Ubicación de los Documentos

## F. Registros operativos sugeridos para la empresa

### a. Numeración de copias controladas

No. \_\_\_\_\_

NUMERACION DE COPIAS CONTROLADAS (RPS-C-01)		
Fecha de elaboración del registro: _____		
No.	CARGO	NOMBRE

Firma de responsabilidad

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

**b. Registro de distribución**

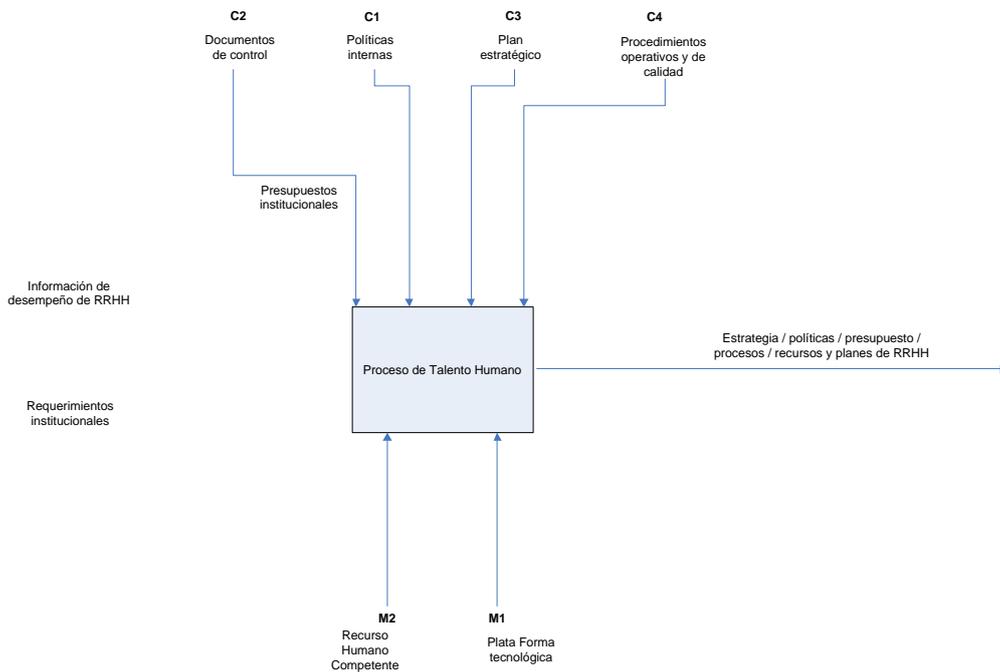
No. \_\_\_\_\_

REGISTRO DE DISTRIBUCIÓN		
RPGO-02		
Nombre del documento:		
No. de copia controlada	Nombre y Cargo	Firma de Recepción

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

**4.5.2.3 Proceso de Talento Humano**

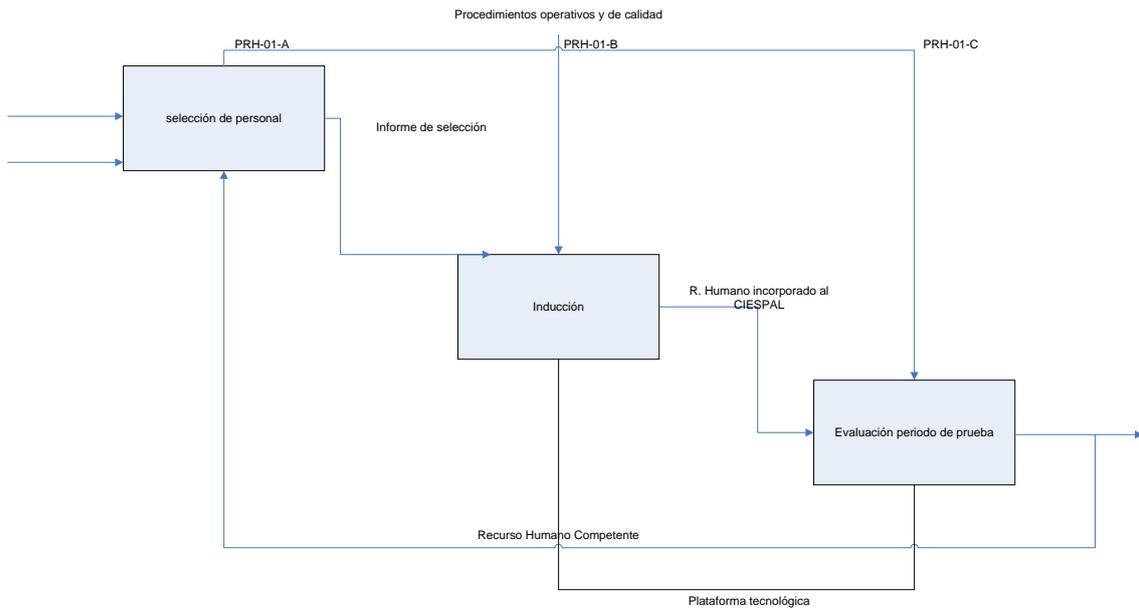
**A. Diagrama del proceso**



**PROCESO DE TALENTO HUMANO  
PTH**

**FIGURA # 11**

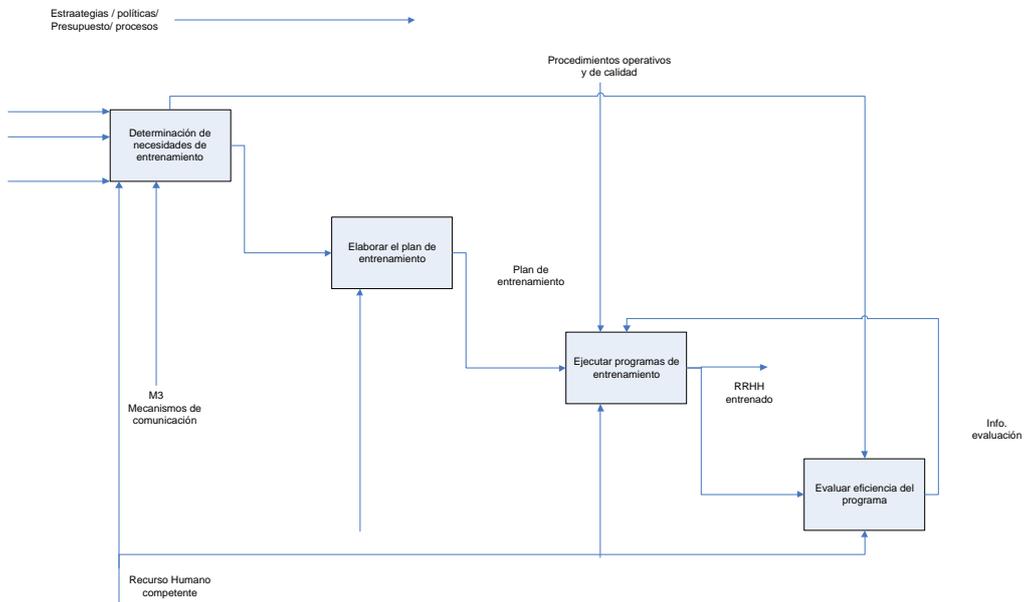
Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo



## SELECCIÓN DE PERSONAL PRH-PRO-01

**FIGURA # 12**

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo



## ENTRENAR AL TALENTO HUMANO PRH-03

**FIGURA # 13**

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

## B. Definiciones del Proceso de Talento Humano

TABLA # 17

INDICADORES DE GESTION									
	Indicador	Definición	Finalidad	Frecuencia medición	Forma de medición	Acciones	Fuentes de información	Metas	Responsable
PRH	Número de Personal especializado por cada área	Contar con personal calificado	Mejorar el nivel técnico de la empresa	Anual	Capacitación recibida Vs requerimientos de las áreas	Desarrollar eventos de capacitación según el plan aprobado	Requerimientos de los superiores jerárquicos de c/área	60% de cumplimiento del Plan	Gerencia Administrativa
	Personal motivado	Elaborar procedimientos de aplicación general	Ser equitativos en la aplicación de estímulos o sanciones	Anual	Número de quejas por escrito	Aplicar encuesta de medición de satisfacción	Reglamentos vigentes	Mejorar la medición con relación a la anterior en un 20%	

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

## **C. Datos del proceso**

### **Procedimiento para Proceso de Talento Humano**

#### **Objetivo**

Dotar de recursos humanos adecuados, altamente capacitados para ocupar un puesto de tal forma que redunde en beneficios para la organización.

#### **Alcance**

- Procesos, procedimientos operativos y administrativos, manuales, normas y políticas institucionales.
- Todo el personal de la empresa.

#### **Responsables**

- Gerente General
- Representante de la Dirección
- Gerente de Talento Humano

## **D. Registros operativos sugeridos para la empresa**

- A. Para seleccionar personal – hoja de vida
- B. Para entrenar al talento humano
- C. Para evaluar la gestión de desempeño

## A. Información de la hoja de vida

FOTO																				
<b>HOJA DE VIDA RRHH – 04</b>																				
<b>DATOS PERSONALES</b>																				
<b>APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS:</b> _____ Cédula de ciudadanía No. _____ Nacionalidad: _____ Dirección Domiciliaria: _____ Teléfono: _____ Celular _____ E.mail _____ Tipo de sangre _____  <b>LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:</b> _____ Provincia _____ Ciudad _____ Año _____ Mes _____ Día _____ <b>Estado Civil:</b> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>																				
<b>IDENTIFICACIÓN FAMILIAR</b>																				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE DEL CONYUGE:</b> _____ Teléfono _____ Celular _____ No. de hijos: _____ No. de cargas familiares: _____																				
<b>INSTRUCCIÓN</b>																				
<b>ESTUDIOS REALIZADOS:</b> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 30%;">Nombre del establecimiento</th> <th style="width: 20%;">No. De años</th> <th style="width: 20%;">Título</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Primaria:</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Secundaria:</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Superior:</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>Especialización:</td> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre del establecimiento	No. De años	Título	Primaria:	_____	_____	_____	Secundaria:	_____	_____	_____	Superior:	_____	_____	_____	Especialización:	_____	_____	_____
	Nombre del establecimiento	No. De años	Título																	
Primaria:	_____	_____	_____																	
Secundaria:	_____	_____	_____																	
Superior:	_____	_____	_____																	
Especialización:	_____	_____	_____																	
<b>CURSOS:</b> (con antigüedad 5 años) <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Nombre</th> <th style="width: 30%;">Institución</th> <th style="width: 20%;">Duración</th> <th style="width: 25%;">Fecha</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> </tbody> </table>	Nombre	Institución	Duración	Fecha	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Nombre	Institución	Duración	Fecha																	
_____	_____	_____	_____																	
_____	_____	_____	_____																	
_____	_____	_____	_____																	
_____	_____	_____	_____																	
<b>Estudia actualmente:</b> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Institución: _____ Especialización: _____																				
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL</b>																				
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 45%;">INSTITUCIÓN</th> <th style="width: 30%;">CARGO</th> <th style="width: 25%;">FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> </tbody> </table>	INSTITUCIÓN	CARGO	FECHA	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____								
INSTITUCIÓN	CARGO	FECHA																		
_____	_____	_____																		
_____	_____	_____																		
_____	_____	_____																		
<b>REFERENCIAS</b>																				
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">Nombre</th> <th style="width: 30%;">Lugar de trabajo</th> <th style="width: 30%;">Teléfono</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> </tbody> </table>	Nombre	Lugar de trabajo	Teléfono	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____								
Nombre	Lugar de trabajo	Teléfono																		
_____	_____	_____																		
_____	_____	_____																		
_____	_____	_____																		
Declaro que la información consignada en este documento es verdadera. Fecha: ..... Nombre y Firma .....																				

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

**B. Recibo de Información entregada – entrenamiento**

**RECIBO DE INFORMACIÓN ENTREGADA**

<b>NOMBRE:</b> .....	
<b>FECHA DE LA INDUCCIÓN:</b> .....	
Recibió Información sobre:	
General sobre SEGURBANC	
Aspectos remunerativos y beneficios adicionales	
Se realizó inducción en normatividad interna	
Se le presentó al grupo de trabajo	
Se le asignaron funciones	
Se le hizo la entrega de los bienes y equipos necesarios para el cumplimiento de sus funciones	
Firma del funcionario	

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

## C. Evaluación de desempeño

### EVALUACION DE DESEMPEÑO

DAF-006

Empleado: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Evaluador (a): \_\_\_\_\_

#### Calificación:

- 1) Cada factor se calificará de 1 a 10, de acuerdo con el puntaje asignado a cada casillero (Sin decimales)
- 2) La calificación conjunta entre evaluador y evaluado podrá sumar un valor de 60 puntos
- 3) La Dirección Administrativa calificará la asistencia y puntualidad (Factor 7)
- 4) Se anexa un instructivo para facilitar la calificación de los diferentes factores.

	FACTORES	NO ACEPTABLE (1-2 puntos)	REGULAR (3-4 puntos)	BUENO (5-6puntos)	MUY BUENO (7-8 puntos)	EXCELENTE (9-10 puntos)
1	CONOCIMIENTO Y CALIDAD DEL TRABAJO	Generalmente no sabe como ejecutar su trabajo o lo hace con muchos errores <input type="text"/>	Le falta conocer sus funciones y tiene problemas para ejecutar su trabajo <input type="text"/>	Conoce y realiza normalmente sus funciones <input type="text"/>	Conoce y realiza muy bien sus funciones <input type="text"/>	Conoce y realiza con gran eficacia y precisión sus funciones <input type="text"/>
2	INICIATIVA	Generalmente no aporta. Depende de la supervisión <input type="text"/>	Necesita supervisión constante, su aporte es escaso <input type="text"/>	Trabaja y la supervisión es estrictamente necesaria <input type="text"/>	Es creativo, aporta con ideas prácticas <input type="text"/>	Alto grado de creatividad, innovador e independiente <input type="text"/>
3	TRABAJO BAJO PRESIÓN	Se descontrola trabajando bajo presión <input type="text"/>	En ocasiones pierde el control, falta organización <input type="text"/>	Mantiene el control y se desempeña normalmente <input type="text"/>	Controla la situación y cumple muy bien con su trabajo <input type="text"/>	Identifica prioridades y cumple con excelencia su trabajo <input type="text"/>
4	CALIDAD DE LA COLABORACIÓN	No colabora por sí mismo, genera o traslada los problemas <input type="text"/>	Colabora únicamente cuando es requerido <input type="text"/>	Buen compromiso de colaboración, ofrece soporte y ayuda <input type="text"/>	Ofrece muy buena colaboración, ayuda constantemente <input type="text"/>	Excelente compromiso de colaboración, soluciona problemas <input type="text"/>
5	RELACIONES INTERPERSONALES	No trabaja en grupo y no se relaciona bien <input type="text"/>	Tiene problemas para relacionarse con algunas personas <input type="text"/>	Buen nivel de relaciones y comunicación <input type="text"/>	Habil para relacionarse y trabajar en equipo <input type="text"/>	Excelente nivel de comunicación y trabajo en grupo <input type="text"/>
6	COMPORTAMIENTO	Crea malestar y es renuente a la disciplina <input type="text"/>	No siempre cumple con las reglamentaciones y normas <input type="text"/>	Comportamiento normal, acorde con las normas establecidas <input type="text"/>	Muy cumplidor y propositivo <input type="text"/>	Ejemplar cumplimiento de las normas internas y en el desempeño de su trabajo <input type="text"/>
7	ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD *	Tiene faltas y no cumple con los horarios <input type="text"/>	Tiene faltas y atrasos injustificados <input type="text"/>	Ocasionalmente tiene faltas o incumplimientos de horario <input type="text"/>	Tiene faltas o atrasos justificados <input type="text"/>	Ninguna falta ni atraso <input type="text"/>

\* Para calificación de la Dirección Administrativa Financiera

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR (A)

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

#### **4.5 .2.4 Proceso de Compras**

##### **A. Datos del proceso**

###### **Objetivo**

Establece los pasos a seguirse en Segurbanc para calificar a los proveedores de bienes y servicios, con el propósito de identificar los más idóneos en beneficio de la institución.

###### **Alcance**

- Proveedores de bienes y servicios

###### **Responsables**

- Gerente General
- Gerente Administrativo

##### **B. Procedimientos**

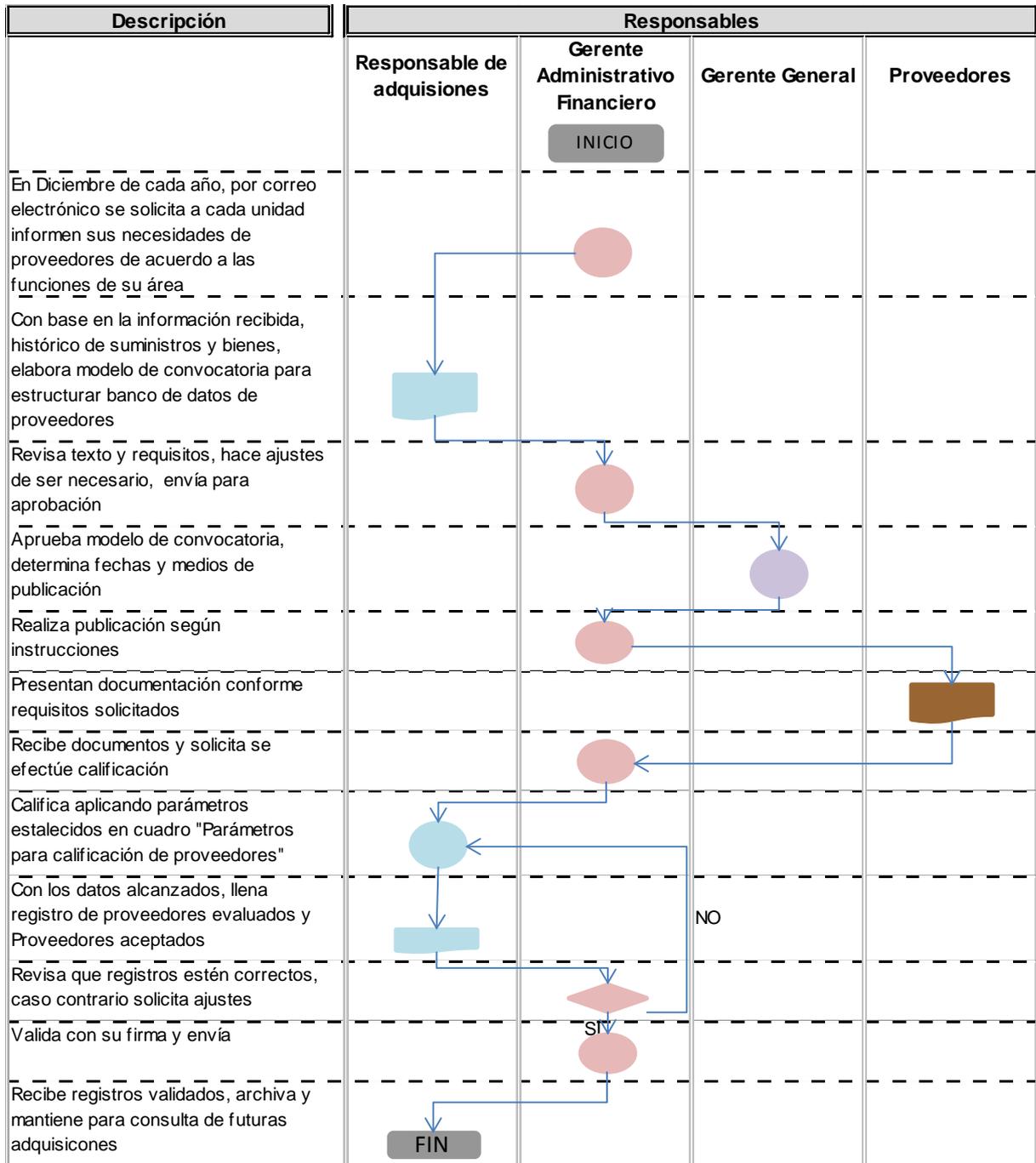
###### **Procesos Operativos**

###### **A. Para calificar proveedores de bienes y servicios**

- Personas Naturales
- Personas Jurídicas

## A. Procedimiento para calificar proveedores de bienes y servicios

### FLUJOGRAMA # 9



Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

## C. Registros operativos sugeridos para la empresa

### C1. Parámetros para la calificación de proveedores

REQUISITOS	SOFTWARE	UNIFORMES	SUMINISTROS Y MATERIALES	CAPACITACION	ARREGLOS Y ADECUACIONES	ACTIVOS FIJOS	SEGUROS
Precio	30	30	40	10	30	20	30
Oportunidad en la entrega	25	25	30	-	25	20	20
Calidad del producto	25	25	30	-	20	20	-
Flexibilidad del servicio	-	20	-	15	10	15	-
Servicios adicionales ofrecidos	20	-	-	-	-	20	30
Calidad de los servicios	-	-	-	30	10	-	20
Currículo	-	-	-	20	-	-	-
Creatividad	-	-	-	-	-	-	-
Experiencia profesional	-	-	-	25	5	5	-
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

### C2. Parámetros para evaluar

Nombre: \_\_\_\_\_

Servicio que prestó: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

PARÁMETROS A EVALUAR	PUNTAJES	PUNTUACIÓN
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>/100</b>

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma evaluador

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

### C3. Registro de proveedores evaluados

REGISTRO DE PROVEEDORES EVALUADOS					
DAF-PCO- FOR -02					
Fecha: _____					
NOBRE DEL PROVEEDOR	BIENES O SERVICIOS OFRECIDOS	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Nombre y firma Responsables de Adquisiciones			Nombre y firma Gerente Administrativo Financiero		

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

### C4. Registro de proveedores aceptados

REGISTRO DE PROVEEDORES ACEPTADOS					
DAF-PCO- FOR -03					
Fecha: _____					
NOBRE DEL PROVEEDOR	BIENES O SERVICIOS OFRECIDOS	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Nombre y firma Responsable de Adquisiciones			Nombre y firma Gerente Administrativo Financiero		

Elaborado por: Daniela Cevallos Vallejo

**CAPITULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5. Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

- La empresa Segurbanc tiene experiencia en el mercado, posee varios procesos empíricos pero no cuenta con procesos formales, no cuenta con una estructura adecuada, no tiene la documentación en regla, por lo tanto existe extrapolación de funciones y segregación de responsabilidades.

A pesar de lo anterior tiene experiencia en el mercado; considerando que esta es una industria que actualmente goza mucha demanda lo que le permitirá tener un crecimiento y fortalecimiento.

- Durante la elaboración del manual de la calidad será indispensable el involucramiento de la gerencia general durante todo el proceso, pues demandará de cambios en las estructuras, inversión en tecnología, capacitación del personal, cambios de funciones, establecimiento de metas y seguimientos de controles; en otras palabras se deberá dar un cambio de mentalidad en todo el personal.
- El manual de procedimientos deberá ser utilizado como un material de apoyo para la mejor obtención de los resultados considerando que lo que se busca es brindar la pautas necesarias de “el cómo hacer” para un mejor servicio final; con la aplicación del sistema de gestión de calidad habrá orden, las responsabilidades estarán definidas, se disminuirán las quejas de los clientes; permitiéndole de esta manera posicionarse en el mercado, ser más competitivo a nivel local y nacional.

### **5.2 Recomendaciones**

- Se recomienda que la gerencia general realice los cambios sugeridos a la estructura actual lo que le permitirá a la empresa mitigar algunos riesgos laborales que existen actualmente, para posteriormente nombrar a un responsable de la implementación y mantenimiento del manual de la calidad.

El camino de la calidad implica varias inversiones en los primeros años que se ven recompensados por grandes frutos en términos de eficiencia, nuevos mercados, nuevos clientes.

- Se recomienda identificar al gerente administrativo como líder con el fin de fortalecer su estructura interna. Y sea quien deberá realizar el diseño y la aplicación del sistema de control interno y administrativo a través de la elaboración de los documentos que sean necesarios para implementar este sistema.

Una vez se haya implantado se deberá estabilizar los procesos y evaluar la certificación en base a norma ISO 9001:2008; lo que permitiría a Segurbanc entrar en un mercado corporativo en empresas multinacionales donde se exigen este tipo de normas.

- Se recomienda que los procedimientos sean revisados cada tres meses se hagan las actualizaciones necesarias y al menos cada seis meses se deberá realizar una auditoría de los principales procesos. Se recomienda realizar actualizaciones en base a cambios en la legislación en los aspectos laborales y tributarios principalmente.
- Se recomienda la aplicación en la empresa Segurbanc del sistema de gestión de la calidad en base a la norma ISO 9001:2008, considerando que traerá mejores ingresos y disminuirá los costos; el retorno esperado es de 10 a 1 en cinco años.

El porcentaje de mejora en los ingresos será del 10% mientras que la reducción de gastos se espera llegue a un 30% anual; esto se dará mediante la reducción de gastos innecesarios y problemas laborales.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

- Acuña, J. (2005). *Mejoramiento de la Calidad*. Costa Rica : Tecnológica de Costa Rica.
- Altisen, C. (2009). *Metodología de la Investigación Científica* . Argentina : Abdred.
- Álvarez, M. (2006). *Manual para elaborar manuales y políticas*. México.
- Harrington, J. (2007). *Administración total del mejoramiento continuo*. Bogotá : McGraw-Hill Interamericana.
- ISO, 9. (2008). SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD.
- ISO, 9. (s.f.). Norma Internacional Sistema de gestión de la calidad. Suiza.
- ISO9001. (2008). Norma Internacional de Sistemas de Gestión de la Calidad. Suiza.
- Kaplan, R. N. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Laudon, K. C. & Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de información gerencial*. México : Pearson Educación.
- López, S. (2011). *Sistemas de calidad*. Bogotá : Ediciones de la U.
- Méjia, B. (2006). *Gerencia de procesos para la organización y control interno de la empresa*. Bogotá : ECOE Ediciones.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodriguez, J. (2002). *Como elaborar y usar los manuales de Administrativos*. México : ECAFSA.
- Rojas, M. D & Correa, A. & Gutiérrez, F. (2012). *Sistemas de control de gestión*. Bogotá : Ediciones de la U.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- 9001, C. I. (2011). *ISO 9001 Certification*. Suiza.

### PAGINA WEB

- Argentina, H. S. (2013). *senadoctes*. Recuperado el 2013, de [www.senadoctes.gov.ar](http://www.senadoctes.gov.ar)
- BUREAUVERITAS. (s.f.). *Iso 9001 - 14000*. Recuperado el enero de 2014, de [www.bureauveritas.es](http://www.bureauveritas.es)
- Calidad. (2012). *Portal de la Calidad*. Recuperado el marzo de 2014, de [www.portalcalidad.com](http://www.portalcalidad.com)
- INADEM. (2012). *Guías Empresariales*. Recuperado el noviembre de 2013, de [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx)
- Navas, F. (diciembre de 2013). Indices delincuenciales en el Ecuador . *El Comercio*, pág. 12C.
- Philip Kotler, G. A. (2007). *Marketing versión para latinoamérica*. México: Pearson Educación.

- PRETEC. (20 de mayo de 2009). *Sistemas de Gestión de la Calidad*. Buenos Aires.
- *Secretaría Central de la ISO. (2008). Norma Internacional ISO 9001. Sistemas de gestión de la Calidad. [Versión de Library]. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=41564>.*
- 9001, I. (15 de noviembre de 2008). *Actualización de las Normas ISO*. Recuperado el Enero de 2014, de [www.isosystem.com.ar](http://www.isosystem.com.ar)
- 9004:2000, N. I. (9004). *Gestión para el éxito sostenido de una organización*. Recuperado el febrero de 2014, de [www.iso.org](http://www.iso.org)

## **ENTREVISTAS**

- Molina, E. (2014). Análisis de la empresa SEGURBANC Cia. Ltda. Quito: Gerencia General SEGURBANC.
- Vallejo, F.Y. (2013). Implementación de la Norma ISO 9001:2008 (D. Cevallos, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador: Dirección Administrativa Financiera CIESPAL.