

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

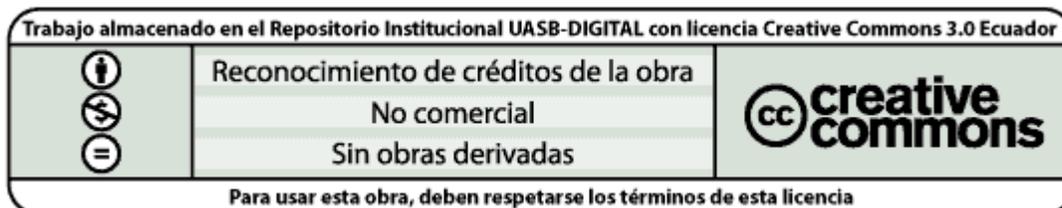
ÁREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA NORMA
ISO 9001:2008 PARA AGENCIAS DE SEGUROS. CASO: VELPO”

Autor: Ing. Nadia Veloz Núñez

2014



CLAUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Nadia Grace Veloz Núñez, autor de la tesis intitulada “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008 PARA AGENCIAS DE SEGUROS. CASO: VELPO**”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Dirección de Empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedó a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 11 de junio de 2014

Firma:

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

ÁREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA NORMA
ISO 9001:2008 PARA AGENCIAS DE SEGUROS. CASO: VELPO”**

Autor: Ing. Nadia Veloz Núñez

2014

Tutor: Dra. Marcia Almeida

Quito - Ecuador

ABSTRACT

La investigación se dirige hacia las agencias de seguros que brindan el servicio de asesoría al cliente para la contratación y administración de los seguros emitidos por las aseguradoras; el servicio de asesoría ofrecido debe ser de calidad, en este sector es importante la satisfacción del cliente para lograr la fidelización del mismo y mantenerlo en el tiempo con la renovación de contratos, tomando en cuenta el alto número de competidores y el crecimiento de la industria para ser competitivo.

Se toma como referencia a la agencia de seguros VELPO como principal fuente de información para proponer un modelo de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2008; en el diagnóstico se indaga en la filosofía empresarial, las operaciones de la organización, en su estructura, los procesos y sus interacciones; se definen los requisitos del cliente y se evalúa el cumplimiento de los requisitos con respecto a la ISO 9001:2008 para establecer la línea base del perfil de calidad de la organización.

Con la información recopilada se presenta el diseño del modelo para dar cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y a la planificación estratégica de VELPO, siendo el producto principal de la investigación el diseño del Manual de la Calidad que es una guía para la futura implementación del SGC, este manual recopila la estructura organizacional bajo el enfoque por procesos, el diseño documental básico para la gestión de la calidad en el que se describen la política y objetivos de la calidad, la interacción de procesos, los procedimientos mínimos exigidos por la norma ISO 9001:2008, los procedimientos claves y los indicadores requeridos para el sistema de gestión de calidad VELPO.

DEDICATORIA

En la memoria de mi padre y mi amada sobrina Ariana, que iluminaron mi camino con su luz.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, a Jesús y María por las bendiciones recibidas. Gracias a mi padre por sus enseñanzas y guía. Gracias a mi Ari, por ese amor tan incondicional y profundo, por sonreír en todo momento, por enseñarme a ser feliz, a ser valiente; por ser mi más gran inspiración para seguir adelante. Gracias a mi familia y amigos, en especial a mi Madre por su apoyo y comprensión.

Mi agradecimiento a la Universidad Andina Simón Bolívar, al Área de Gestión, al personal docente y administrativo con una mención especial a mi tutora Dra. Marcia Almeida, por su guía y enseñanzas.

Mi agradecimiento a la empresa VELPO, por su confianza y el apoyo recibido en esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. MARCO TEÓRICO	14
1.1 MARCO CONCEPTUAL	15
1.1.1 Principios de la Gestión de la Calidad.....	16
1.1.2 Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2008	18
1.1.3 Enfoque basado en procesos.....	19
1.1.4 Definiciones y tipos de procesos	20
1.1.5 Requisitos de la administración por calidad a partir del enfoque por procesos	21
1.1.6 Enfoque de Sistema para la gestión y metodología PHVA	23
1.1.7 Gestión de Procesos: una forma avanzada de gestión	26
1.1.8 Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 - Requisitos	28
1.1.9 Sistema de Gestión: requisitos y contribución	33
1.1.10 Norma ISO Internacional 9000	35
1.1.11 Norma ISO Internacional 9004	35
1.1.12 Otros Modelos de Gestión de la Calidad.....	36
1.2 INDUSTRIA DE SEGUROS.....	39
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA AGENCIA DE SEGUROS VELPO.....	41
2.1 INTRODUCCIÓN	41
2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE VELPO	42
2.2.1 Filosofía Empresarial	42
2.2.2 Misión:.....	42
2.2.3 Visión:.....	43
2.2.4 Valores:	43
2.2.5 Principios:.....	44
2.2.6 Partes Interesadas.....	45
2.2.7 Estrategia y Objetivos.....	45
2.2.8 Matriz estratégica corporativa	47
2.2.9 Organigrama VELPO	48

2.2.10	Cadena de Valor – VELPO.....	48
2.2.11	El gran proceso de la Organización	50
2.2.12	Análisis e Identificación de Procesos	51
2.2.13	Matriz de interacción de procesos.....	53
2.2.14	Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes e identificación de requisitos de calidad	54
2.2.15	Auditoría de diagnóstico del cumplimiento de Requisitos de la norma ISO 9001:2008.....	61
2.2.16	Resultados de la Evaluación del cumplimiento de Requisitos ISO 9001:2008.....	61
3.	DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008	64
3.2	INTRODUCCIÓN	64
3.3	MANUAL DE CALIDAD.....	65
3.4	IMPLEMENTACIÓN DEL SGC DE VELPO.....	92
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
4.1	CONCLUSIONES.....	95
4.1.1	Conclusión de la Hipótesis	95
4.1.2	Conclusión de los Objetivos	96
4.1.3	Conclusión de la Evaluación de satisfacción del cliente	98
4.1.4	Conclusión del Diagnóstico	98
4.2	RECOMENDACIONES	99
5.	BIBLIOGRAFÍA:.....	103

ANEXOS

ANEXO I	- LOS 14 PUNTOS DE DEMING
ANEXO II	- NORMA TÉCNICA ECUATORIANA NTE INEN-ISO 9001-2009
ANEXO III	- GLOSARIO DE TÉRMINOS
ANEXO IV	- EVALUACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
ANEXO V	- INFORMACIÓN FINAL DE LA ENCUESTA
ANEXO VI	- LISTA DE VERIFICACIÓN ISO 9001 PARA AUDITORIA-VELPO
ANEXO VII	- COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN
ANEXO VIII	- TABLA DE CONTENIDO - MANUAL DE LA CALIDAD

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1: OBTENCIÓN DE RESULTADOS Y ENFOQUE POR PROCESOS	22
GRÁFICO No. 2: CICLO PDCA – DEMING	25
GRÁFICO No. 3: MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	29
GRÁFICO No. 4: SISTEMA DE GESTIÓN: REQUISITOS Y CONTRIBUCIÓN	34
GRÁFICO No. 5: MODELO DE EXCELENCIA EFQM	38
GRÁFICO No. 6: ORGANIGRAMA VELPO	48
GRÁFICO No. 7: CADENA DE VALOR - VELPO	48
GRÁFICO No. 8: EL GRAN PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN	50
GRÁFICO No. 9: CALCULO DE LA MUESTRA – INGRESO DE DATOS	55
GRÁFICO No. 10: CALCULO DE LA MUESTRA	56
GRÁFICO No. 11 PERFIL DE LA CALIDAD ACTUAL DE VELPO	62
GRÁFICO No. 12: ORGANIGRAMA PROPUESTO	71
GRÁFICO No. 13: SGC VELPO S.A. Agencia Asesora y Productora de Seguros	73
GRÁFICO No. 14: MAPA DE PROCESOS	74
GRÁFICO No. 15: ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN.....	75

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No. 1: PARTES INTERESADAS – NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	45
TABLA No. 2: MATRIZ ESTRATÉGICA	47
TABLA No. 3 ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	52
TABLA No. 4: MATRIZ DE INTERACCIÓN DE PROCESOS.....	53
TABLA No. 5: RESUMEN DE INFORMACIÓN FINAL DE LA ENCUESTA	57
TABLA No. 6: MATRIZ DE REQUISITOS VELPO	59
TABLA No. 7: REQUISITOS DEL CLIENTE – ACCIÓN DE MEJORA	60
TABLA No. 8: RESUMEN EVALUACIÓN DE REQUISITOS ISO 9001:2008	62
TABLA No. 9: DETALLE DE PROCEDIMIENTOS	76
TABLA No. 10: MATRIZ DE INDICADORES – MANUAL DE CALIDAD.....	89
TABLA No. 11: ANEXOS - MANUAL DE CALIDAD.....	91

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación está dirigido para las Agencias de Seguro como parte del Sistema Privado de Seguros del Ecuador. En el mercado asegurador ecuatoriano, el grupo de asesores de seguros, incluye como intermediarios de seguros, a las agencias asesoras productoras de seguros, conocidas también como broker o corredor de seguros, que son los intermediarios entre el cliente final y la aseguradora, su función principal es la de brindar el servicio de asesoría en la contratación y administración de las pólizas y/o contratos de seguros.

En general, las agencias de seguros tienen la importante y delicada función de brindar la asesoría en seguros a empresas y personas, mediante una evaluación continua de las aseguradoras a base de los productos y los de los servicios ofrecidos al cliente; y posteriormente la responsabilidad de esta asesoría mediante la administración de las pólizas y/o contratos de seguros, que incluye el asesoramiento en caso de presentarse algún evento que active alguna de las coberturas de las pólizas y/o contratos de seguros, en protección del objeto asegurado; así como los anexos y/o movimientos que se generen durante la vigencia del documento original.

La gran responsabilidad que implica el labor de las agencias de seguros, tanto para el cliente como para la aseguradora, implica entre otros, un alto nivel de profesionalismo de sus asesores, así como un modelo de gestión de servicio que considere los parámetros necesarios para que la operación genere un resultado exitoso

en la gestión que incluye la asesoría en la contratación, la administración y concluye exitosamente con la renovación del contrato, si este aplica.

Con estos antecedentes se toma como caso de estudio a la Agencia de Seguros VELPO, con ello se pretende profundizar el análisis para entender el funcionamiento general de las Agencias de Seguros y particularmente de VELPO.

En el caso de estudio, la agencia de seguros VELPO, ha procurado proporcionar sus servicios de asesoramiento para la contratación y administración de una manera profesional y de calidad a sus clientes, sin embargo, sus directivos perciben que su labor no es suficiente, en cuanto se han detectado situaciones de demoras o no conformidades en el servicio, a esto se suma el alto número de competidores en el sector, que exige a las agencias de seguro a ser altamente competitivas.

De acuerdo al diagnóstico del cumplimiento de los requisitos establecidos en el Sistema de Gestión la Calidad ISO 9001:2008, se observa que VELPO cumple en un 22.3%, razón por la cual el problema real de la organización es la escasa gestión de la calidad, que se evidencia por procesos no totalmente controlados y eficaces, costos de no calidad ocasionados por reprocesos y demora en los tiempos de respuesta, nivel medio de satisfacción de los clientes que exigen mayor calidad para ser competitivos. Por lo que esta problemática identificada ha servido de base para el desarrollo de la propuesta de esta investigación.

Considerando lo expuesto anteriormente, se plantea el siguiente cuestionamiento general:

¿Cómo diseñar un Modelo de Gestión de la Calidad que mejore la calidad de los servicios de la Agencia de Seguros VELPO?

Bajo esta premisa, se plantea la hipótesis:

“La no existencia de un Sistema de Gestión de la Calidad formal en la empresa VELPO ha generado clientes no totalmente satisfechos y costos de no calidad”

En complemento a la hipótesis planteada, se proponen los siguientes objetivos para la investigación.

Objetivo Principal:

- Diseñar un modelo de gestión de la calidad que sea eficaz respecto a la satisfacción de los clientes y partes interesadas de la agencia de seguros.

Objetivos específicos:

- Determinar los requisitos para monitorear la satisfacción del cliente.
- Identificar y diseñar los procesos de la Agencia de Seguros (organización).
- Componer indicadores de gestión.
- Establecer una política de calidad de servicio.

En la investigación, se toma en referencia la Norma ISO 9001-2008 para el diseño del modelo de gestión de la calidad aplicado a la agencias de seguros, bajo el enfoque de gestión por procesos desde un punto de vista estratégico en sinergia con la gestión empresarial.

En el caso de Velpo, para el diseño del modelo se desarrollan los seis procedimientos exigidos por la Norma ISO 9001:2008, además de los procedimientos que describen los procesos que conforman la Cadena de Valor de la organización, es decir los procesos centrales tales como comercial, marketing y operaciones.

Respecto a los procesos de apoyo, por el tamaño de la organización, el proceso de Gestión de Talento Humano lo maneja directamente la Dirección de VELPO, mientras que el proceso de Gestión Financiera y Tecnológica esta manejado externamente y su control de igual manera se coordina con la dirección.

Por lo que dentro del alcance de esta investigación únicamente para estos procesos de apoyo se desarrolla las interrelaciones de los mismos con los demás procesos de la organización.

Metodología de la investigación

En la investigación se utilizaron técnicas y herramientas para la investigación ya establecidas, su selección se realizó de acuerdo a la aplicación con respecto al tema en estudio.

- a) El método utilizados fue el DEDUCTIVO, Analítico – Sintético. Analítico: “Consiste en: descomponer y distinguir los elementos de un todo”; Sintético: “Revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado”.¹
- b) Identificación de las principales variables y su definición conceptual: Características y requisitos para la Calidad de servicio.
- c) Identificación de los indicadores: el nivel de satisfacción actual.
- d) La muestra: se utilizó el método de la muestra aleatoria simple, mediante la fórmula correspondiente, el tamaño será de acuerdo al número de clientes activos de la Agencia de Seguros VELPO. Se considera un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.
- e) El tipo de fuentes utilizadas fueron: fuentes de datos primarios, que permitieron estructurar el trabajo, son: Superintendencia de Bancos y Seguros, Agencia de Seguros y publicaciones especializadas de seguros.
- Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron entrevistas a los diferentes actores de la agencia de seguros, encuesta de satisfacción a clientes actuales, para establecer las prioridades en cuanto a las necesidades, sugerencias y expectativas del servicio.
- f) La forma de agrupar los datos se realizó por medio de la tabulación, se utilizaron preferentemente preguntas cerradas con alternativas de respuesta.
- g) Se utilizó una matriz de evaluación o lista de verificación, para el diagnóstico del cumplimiento de los requisitos ISO 9001:2008 de la agencia de seguros VELPO.

¹ Hernández Sampieri J, “Metodología de la investigación”. (Palma Soriano: Empresa Gráfica “Haydée Santamaría”, 2000).

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

Este trabajo de investigación tiene como finalidad proponer el diseño de un modelo de gestión de calidad para la agencia de seguros VELPO, tomando como referencia los requisitos de la **Norma Internacional ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos**.

En este capítulo, se realiza una revisión del marco teórico que se utiliza de referencia en la investigación; de los principales conceptos y requisitos utilizados, en el grupo de normas que orientan el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) aplicado a la agencia de seguros VELPO.

Se revisa el enfoque de Gestión por Procesos, conceptos, tipos de procesos, relaciones y la administración de la calidad a partir del enfoque por procesos.

Finalmente, se realiza el análisis de la industria de seguros en el Ecuador para entender la situación actual del mercado asegurador, sus perspectivas y proyección al futuro. Se examina la estructura del Sistema Privado de Seguros, para entender la ubicación de la agencia de seguros VELPO dentro del sistema asegurador y un breve análisis de la tendencia general de los seguros en el país.

1.1 MARCO CONCEPTUAL

Este trabajo de investigación toma como referencia a la Normativa Internacional ISO (Organización Internacional de Normalización), específicamente la familia de Normas ISO 9000.

“La familia de Normas ISO 9000 citadas a continuación se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos/servicios que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.”

En el caso de estudio, se realiza la revisión de: la Norma ISO 9000:2005 (Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario); la Norma ISO 9001:2008 (Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos) y la Norma ISO 9004:2009 (Gestión para el éxito sostenido de una organización).

Con la comprensión del esquema de la normativa, se pretende proponer un diseño de Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) aplicado a la agencia de seguros VELPO.

1.1.1 Principios de la Gestión de la Calidad

Para comprender el marco teórico es importante considerar los ocho principios de la gestión de la calidad, que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño, estos principios se encuentran enunciados en las normas ISO 9000 e ISO 9004, mismos que se detallan a continuación:

- a) Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

- b) Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

1.1.2 Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2008

Para la empresa VELPO, la adopción de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008, constituye una decisión estratégica organizacional con el propósito de mantenerse y crecer en el mercado ecuatoriano a través de:

- Lograr ventajas competitivas
- Identificar y satisfacer necesidades y expectativas de los clientes
- Fidelizar al cliente
- Mejorar la cuota del mercado
- Aumento de la rentabilidad
- Tener respuestas rápidas y flexibles
- Uso eficaz y eficiente de recursos
- Mejora de las capacidades de la organización
- Motivación de las personas hacia los objetivos
- Participación del personal en la mejora continua
- Crear valor
- Lograr beneficios financieros y sociales
- Potencializar el liderazgo

Considerando que el objetivo general de esta tesis es proponer un “Diseño de un modelo de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008 para agencias de seguros. Caso: VELPO”, es importante tomar en cuenta que: el diseño y la

implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización según la norma ISO 9001:2008, estaría influenciados por:

- a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) sus necesidades cambiantes,
- c) sus objetivos particulares,
- d) los productos/servicios que proporciona,
- e) los procesos que emplea,
- f) su tamaño y la estructura de la organización.

1.1.3 Enfoque basado en procesos

“Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.”²

Se puede considerar como un proceso a una actividad o conjunto de actividades que utilizan recursos y que se gestionan con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados.

Según la ISO 9001:2008, la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su

² ISO; *Norma Internacional ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos*, Trad. Translation Management Group, (Ginebra - Suiza: Secretaria Central de ISO, 2008).

gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”.

El enfoque en procesos, comprende:

- Identificación y análisis de procesos
- Realización de mapas de procesos referenciando las interrelaciones
- Comprender y cumplir los requisitos
- Logro de resultados del desempeño y eficacia del proceso
- Mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas
- Asignación de recursos
- Participación de las personas en la mejora de los procesos
- Implicación del personal con la metodología
- Clarificar roles y responsabilidades

1.1.4 Definiciones y tipos de procesos

Se revisan algunas definiciones de procesos para entender la orientación del modelo.

“Proceso es el resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas”³

³ ISO; *Norma Internacional ISO 9000, Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario*, Trad. Comité miembros de ISO, (Ginebra - Suiza: Secretaria Central de ISO, 2005).

“El Proceso abarca una serie de tareas diversas o actividades desarrolladas por un conjunto integrado de personas y equipos, que se encargan de transformar los recursos seleccionados en productos finales definidos”⁴

*“Un proceso implica operaciones, actividades y transformaciones que convierten los elementos de entrada en otros de salida. Las actividades se desarrollan con ciertos recursos y de acuerdo a procedimientos operativos concretos documentados en el Sistema, así cada proceso lleva asociado su procedimiento”.*²

Una clasificación en general de los procesos es por su naturaleza y función que cumplen en la organización, en este contexto los procesos se agrupan en: estratégicos, operacionales y de apoyo. Los procesos estratégicos son los que dirigen a la organización. Los operativos o misionales son el motor de la organización, que generan valor al producto o servicio generado por la misma. Y los de apoyo son los que permiten el normal funcionamiento de la operación de la organización.

1.1.5 Requisitos de la administración por calidad a partir del enfoque por procesos⁵

A partir del concepto tradicional de organización como “un sistema de personas que mediante una estructura de operación y utilizando métodos de trabajo y servicio

⁴ Noori H., Radforf R., *Administración de Operaciones y Producción: Calidad total y respuesta rápida* (Colombia: Mc Garw Hill, 1997)

⁵ Luzángela Aldana de Vega y otros, *Administración por Calidad* (Bogotá: Alfaomega, 2010).

claramente definidos, se orientan al cumplimiento de una misión que involucra la creación de valor para sus stakeholders o grupos de interés e influencia (accionistas, clientes, empleados, autoridades, sociedad etc.), todos los integrantes de la organización deben conocer los conceptos, principios y elementos de la calidad y del enfoque por procesos a nivel personal y comprender el slogan “Mi cliente es el proceso siguiente”, premisa del enfoque por procesos.

Como uno de los principios de la gestión de la calidad, el enfoque por procesos se constituye en uno de los pilares de la administración por calidad, tomando en cuenta que se logran resultados más eficientes y eficaces cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

GRÁFICO No. 1: OBTENCIÓN DE RESULTADOS Y ENFOQUE POR PROCESOS

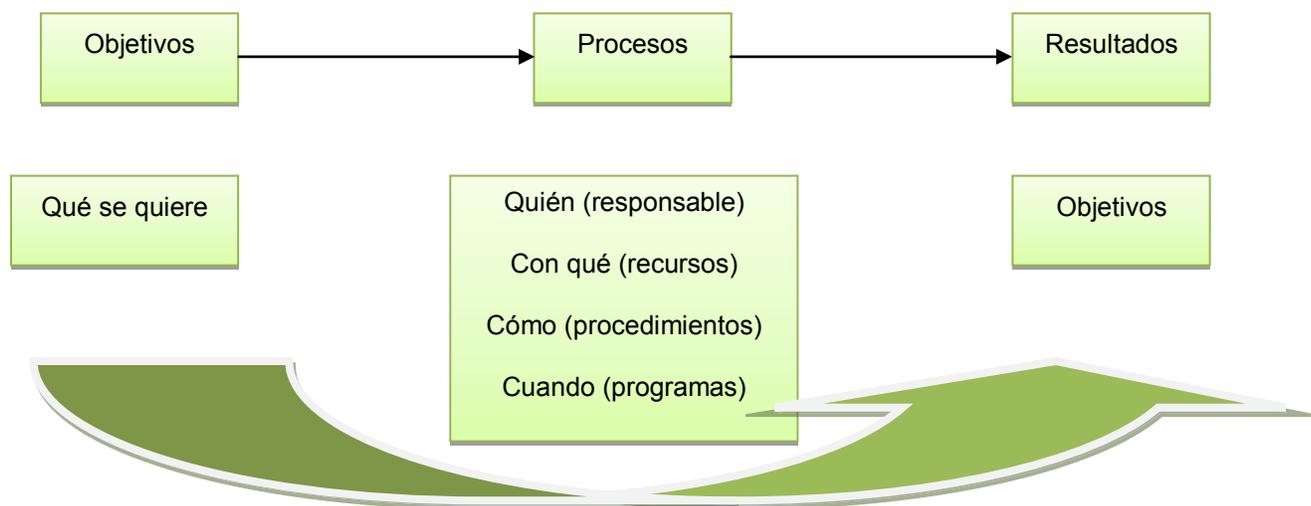


Gráfico No.1: Obtención de Resultados y Enfoque por Procesos
Fuente: Luzángela Aldana de Vega y otros, Administración por Calidad.
Realizado por: Ing. Nadia Veloz N.

Partiendo de la premisa anterior, un resultado deseado se alcanza cuando las actividades que lo componen y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. La gestión de los procesos se apalanca en hechos, medición e información. Para ello es importante identificar los procesos clave de la organización, organizar los procesos, nombrar los responsables, revisarlos y tener mecanismos de monitoreo para el mejoramiento continuo.

1.1.6 Enfoque de Sistema para la gestión y metodología PHVA

Para identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, se determinan las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. En la política de la calidad se marcan las intenciones, los objetivos del sistema y los procesos de los mismos circunscritos en el modelo PHVA/PDCA (círculo o rueda de la calidad de Deming: Planear, Hacer, Verificar, Actuar)

Por consiguiente hay varias etapas que hay que tener en cuenta para el desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad:⁶

- a) Determinar expectativas de los clientes y partes interesadas
- b) Establecer objetivos y políticas
- c) Determinar procesos y responsabilidades
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios
- e) Medir la eficiencia y eficacia de los procesos
- f) Aplicar medidas para la eficacia y eficiencia de los procesos

⁶ Senlle, Andres; *ISO 9000-2000 Calidad y Excelencia*, (Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., 2001, Página 27).

- g) Prevenir las no conformidades y eliminar sus causas
- h) Establecer y aplicar procesos para la mejora continua del Sistema

1.1.6.1 Metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) / PDCA (Plan Do, Check, Act)

Durante la segunda Guerra Mundial se impulsó de manera extraordinaria el control de la calidad en los Estados Unidos, como una respuesta de producir de manera rápida suministros y armamentos bélicos de elevada fiabilidad. En la recuperación de Japón nace la necesidad de recuperar la autoestima y levantar al país, lo que genera un nuevo concepto de calidad.

Después de la Segunda Guerra Mundial, W.E. Deming enseñó a técnicos americanos, estadísticas que pudieran mejorar la calidad de materiales de guerra, un trabajo que atrajo la atención de los japoneses. Se produce la visita de él y posteriormente de varios consultores a ejecutivos de la alta dirección de empresas japonesas, con próximas visitas se refuerzan los conceptos con los cuales se consolida y toma forma el origen del fenómeno de la calidad.⁷ Aquí nace la gerencia por procesos mediante el ciclo PHVA o también denominado círculo de Deming.⁸

Cabe mencionar que este modelo fue desarrollado por Shewhart y perfeccionado por Deming. Retomando que Deming fue uno de los principales consultores del impulso de la calidad en Japón, en su metodología se plantearon los conocidos 14 puntos de Deming, mismos que se describen en el ANEXO I de esta investigación.

⁷ Pablo Giugni, “La calidad como filosofía de gestión”, *William Edwards Deming*, 2000 [citada en abril 2013) Pablo Giugni): disponible en: <http://www.pablogiugni.com.ar/william-edwards-deming/>

⁸Luis Fernando Agudelo Tolon y Jorge Escobar, *Gestión por procesos*, (Medellin: Tecniformas, 2007).

El ciclo PDCA, en español PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente:

P.- PLAN (PLANIFICAR): establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

D.- DO (HACER): Implementar los procesos

C.- CHECK (VERIFICAR): realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

A.- ACT (ACTUAR): Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

GRÁFICO No. 2: CICLO PDCA – DEMING



Gráfico 2: Ciclo PDCA – Deming
Fuente: El Ciclo PDCA y las Normas ISO⁹
Elaborado por: Ciclo PDCA – Deming

⁹Gilberto Quesada M., “El Ciclo PDCA y las Normas ISO”, (agosto 2010 [citado en abril 2013]) Grupo Kaizen S.A.: disponible en: <http://www.emprendices.co/el-ciclo-phva-y-las-normas-iso-9000/>

1.1.7 Gestión de Procesos: una forma avanzada de gestión

La Gestión por Procesos no es un modelo o norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona, Gestión de la Calidad:

- ✓ Al orientar el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y clientes.
- ✓ El principal criterio para el diseño de los procesos es el de añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que lo integran.
- ✓ Los procesos son el norte de los procesos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización.¹⁰

Igualmente la gestión por procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial ya que:

- ✓ Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de “Procesos Clave”. Entendemos que un proceso merece ser caracterizado como clave cuando está directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con algunas de sus ventajas competitivas.
- ✓ Se fundamenta en el trabajo en equipo, “Equipo de Proceso”, permitiendo hacer realidad la gestión participativa.

¹⁰ José Antonio Pérez Fernández de Velasco, *Gestión por procesos*, (Madrid: ESIC Editorial, 2010), 45-46.

- ✓ En la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa, contribuyen a cohesionar la organización.
- ✓ Busca la eficacia global de la (organización) y no solo la eficiencia local (departamentos)

El modelo de gestión de calidad abarca el enfoque basado en procesos. La gestión de procesos, abarca:¹¹

- La organización y análisis de los procesos
- Interacciones entre procesos
- Mapas de procesos
- Optimización de recursos de la empresa

Análisis y Diseño de Procesos: en esta fase, se realiza el análisis de la situación actual, el diseño de los procesos. Se llevan a cabo las siguientes actividades para realizar el análisis de los procesos propuestos:

- a) Identificar y definir los procesos clave de la organización
- b) Establecer responsables
- c) Diagrama de los procesos

Beneficios de la Gestión de Procesos:

- Integrar los procesos de la cadena de valor

¹¹ Luis Fernando Agudelo Tolón y Jorge Escobar, *Gestión por procesos*, (Medellín: Tecniformas, 2007).

- Orientar a cada proceso al cumplimiento de su misión individual y organizacional.
- Orientar el esfuerzo del personal hacia sus requerimientos y necesidades
- Identificar las fortalezas de cada colaborador y aprovechar su talento

1.1.8 Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 - Requisitos

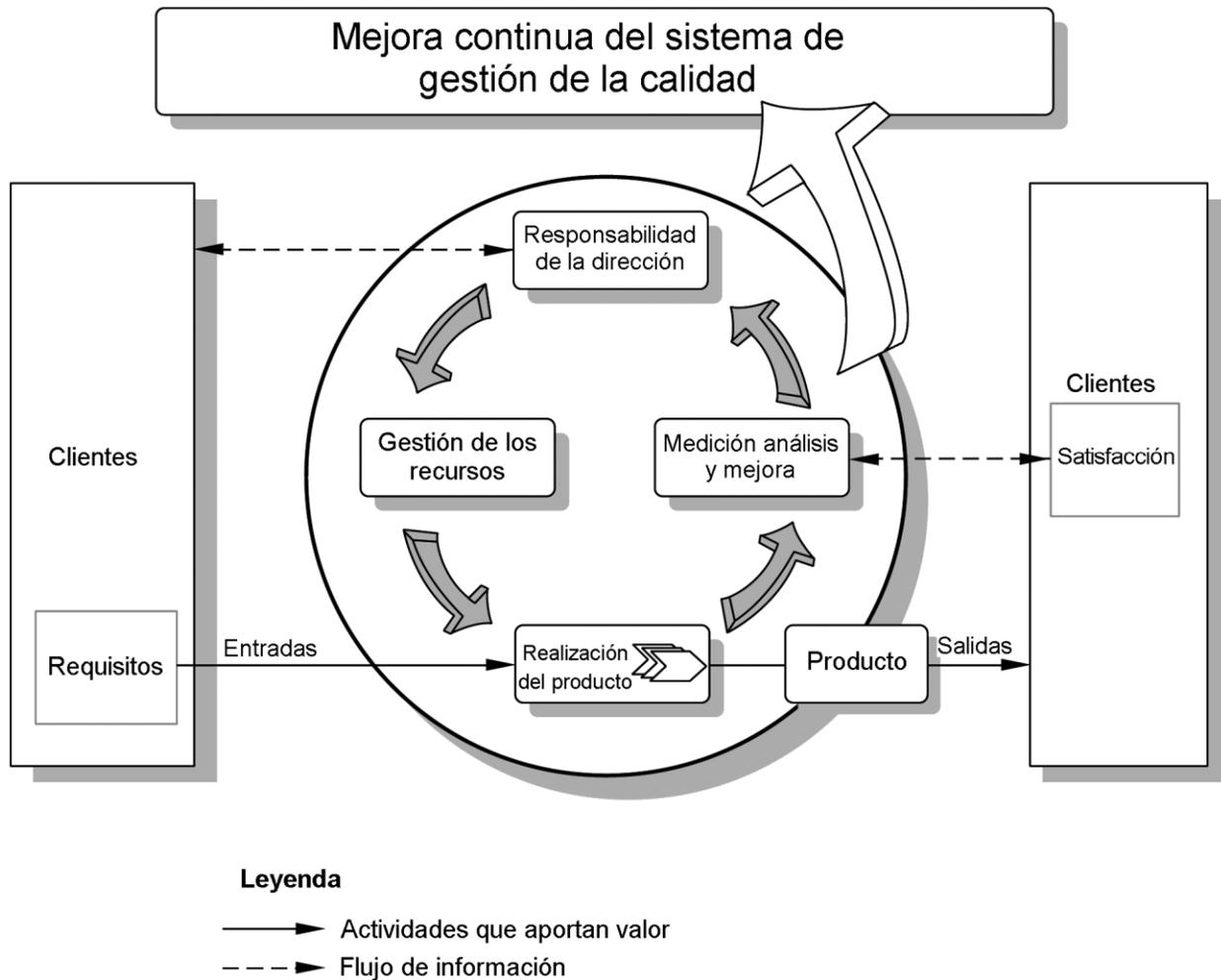
La norma internacional ISO 9001 es un referente internacional para el diseño de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC). Cuando se busca un reconocimiento externo del SGC, se han de respetar los requisitos en ella contenidos, al objeto de demostrar la capacidad de la organización para suministrar un producto o servicio conforme a los requisitos especificados con el objeto de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

El objetivo que subyace en esta normalización es el de conseguir y mantener la calidad real del producto o servicio de acuerdo con los requisitos normativos, especificados por el cliente o por la propia empresa: para ello se requiere interpretar y adaptar la norma para su adaptación a las características y tipo de producto o servicio de cada organización.

Es importante aclarar que la norma ISO 9001:2008 no es en absoluto un estándar de producto ni requisitos que un bien deba cumplir, ya que en ella no hay ningún criterio de aceptación de productos o servicios. Por consiguiente la ISO 9001:2008 establece los requisitos de un SGC, siendo complementario de los

requisitos del producto o servicio.¹² En el Grafico No. 3, se visualiza el enfoque de procesos de la ISO 9001:2008 a base de la Norma Técnica Ecuatoriana.¹³

GRÁFICO No. 3: MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



Fuente: Norma Internacional ISO 9001:2008 (Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos)

¹² José Antonio Pérez Fernández de Velasco, *Gestión por procesos*, (Madrid: ESIC Editorial, 2010), 232-233.

¹³ INEN, *Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN-ISO 9001:2009 "Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos"*, (Quito: INEN, 2009).

Dentro de la estructura de la Norma ISO 9001:2008 encontramos los siguientes requisitos, desde el numeral 4 hasta el numeral 8, mismos que son auditables y que se detallan a continuación de manera general:

4. Sistema de gestión de la calidad

4.1 Requisitos generales

4.2 Requisitos de la documentación:

4.2.1 Generalidades

4.2.2 Manual de la Calidad

4.2.3 Control de los documentos

4.2.4 Control de los registros

5. Responsabilidad de la dirección

5.1 Compromiso de la Dirección:

5.2 Enfoque al cliente

5.3 Política de la calidad

5.4 Planificación.

5.4.1 Objetivos de la calidad

5.4.2 Planificación del SGC

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

5.5.2 Representante de la dirección

5.5.3 Comunicación interna

5.6 Revisión por la dirección

5.6.1 generalidades

5.6.2 Información de entrada para la revisión

5.6.3 Resultados de la revisión

6. Gestión de recursos

6.1 Provisión de recursos

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

6.3 Infraestructura

6.4 Ambiente de trabajo

7. Realización del producto / servicio

7.1 Planificación de la realización del producto

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

7.2.3 Comunicación con el cliente

7.3 Diseño y desarrollo

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compras

7.4.2 Información de las compras

7.4.3 Verificación de los productos comprados

7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

7.5.3 Identificación y trazabilidad

7.5.4 Propiedad del cliente

7.5.5 Preservación del producto

7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición

8. Medición, análisis y mejora

8.1 Generalidades

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

8.2.2 Auditoría interna

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

8.2.4 Seguimiento y medición del producto

8.3 Control del producto no conforme

8.4 Análisis de datos

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

8.5.2 Acción correctiva

8.5.3 Acción preventiva”

En resumen, se definen los requisitos de documentación, procesos, control de procesos, control del servicio al cliente, manteniendo la política de calidad implantada, así como el seguimiento y evaluación del sistema.

En la definición de requisitos y procesos, se identifican y diseñan los procesos de la organización, las interacciones entre los procesos, se determinan los mecanismos de control de procesos y la medición de los mismos que faciliten la verificación del cumplimiento. También se incorporan los planes de acción de mejora de los procesos que son documentados en un manual que es validado por los responsables de las actividades de cada uno de los procesos.

Es de suma importancia la gestión de la dirección de la organización, quien debe manejar con responsabilidad las acciones planteadas, impulsando la comunicación organizacional, creando la política de calidad, los objetivos y la disponibilidad de recursos. Para un mayor conocimiento y comprensión en el ANEXO II, se adjunta la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN-ISO 9001:2009, que toma en referencia a la Norma Internacional ISO 9001:2008.

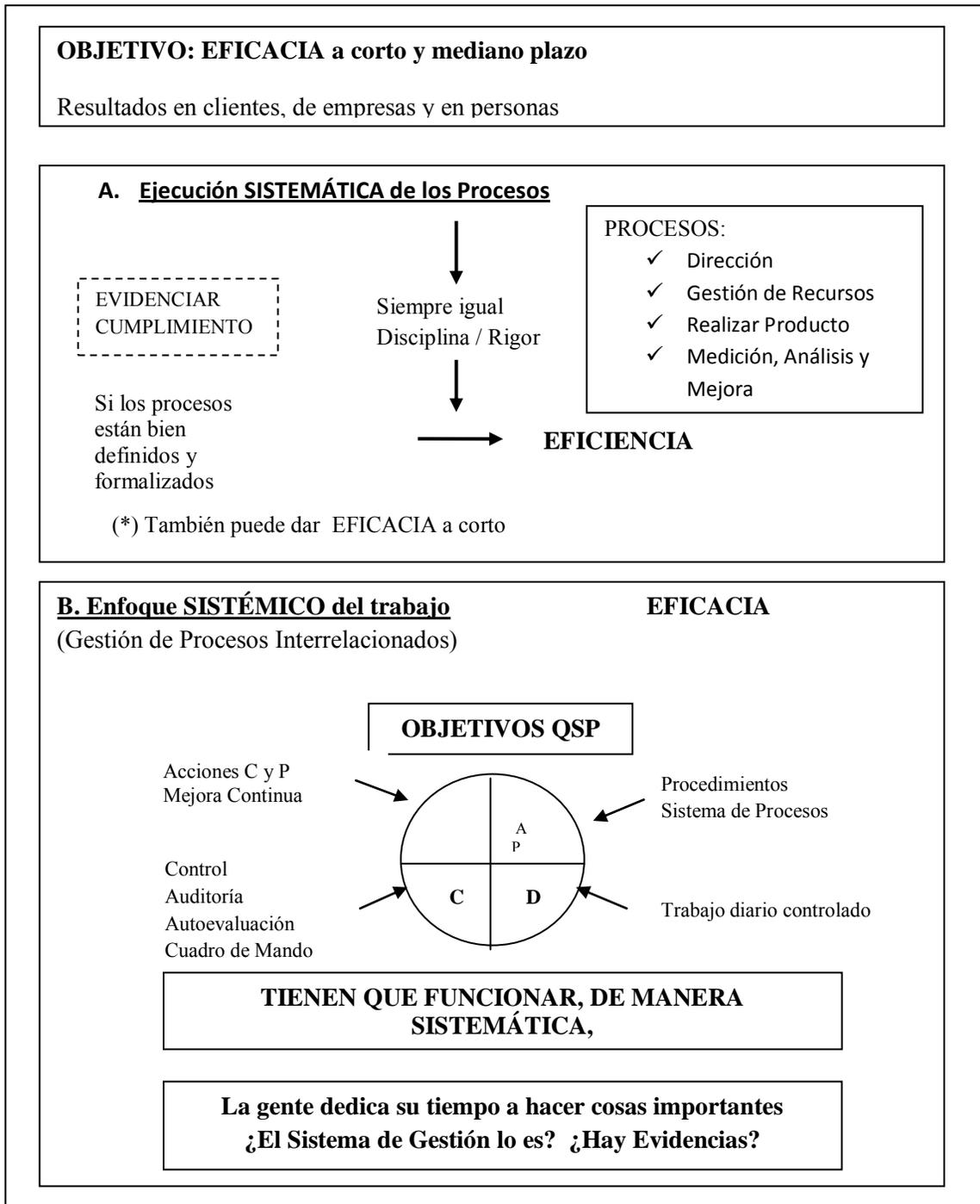
1.1.9 Sistema de Gestión: requisitos y contribución¹⁴

En el Gráfico No.4 se pretende sintetizar los requisitos y contribuciones de un Sistema de gestión de la Calidad (certificado).

- ✓ La ejecución **Sistemática** aporta eficiencia y eficacia a corto plazo, a condición de que los procesos estén bien definidos, formalizados y se respeten. Hay que evidenciar el cumplimiento. La repetibilidad es garantía de conformidad y eficiencia.

¹⁴ José Antonio Pérez Fernández de Velasco, *Gestión por procesos*, (Madrid: ESIC Editorial, 2010), 238-239

GRÁFICO No. 4: SISTEMA DE GESTIÓN: REQUISITOS Y CONTRIBUCIÓN



Fuente: Gestión por Procesos – Los referenciales de Calidad y Excelencia¹⁵

Elaborado por: Ing. Nadia Veloz N.

¹⁵ José Antonio Pérez Fernández de Velasco, *Gestión por procesos*, (Madrid: ESIC Editorial, 2010), 239.

1.1.10 Norma ISO Internacional 9000¹⁶

La Norma ISO 9000 es un compendio de los conceptos utilizados para los sistemas de gestión de calidad. El glosario de términos según ANEXO III, se recopilan los términos según la Norma ISO 9000:2005, más utilizados para la creación del SGC, a estos se agregan los principales términos de seguros, proporcionados por VELPO.

1.1.11 Norma ISO Internacional 9004¹⁷

Una vez que la organización haya implementado la Norma ISO 9001:2008 cumpliendo con los requisitos de Gestión de la Calidad, se hace necesario gestionar con efectividad el SGC. La Norma ISO 9004, contiene la gestión para el éxito sostenido de una organización, mediante la siguiente estructura:

1. Gestión para el Éxito sostenido de una organización
2. Estrategia y política
3. Gestión de los recursos (extendido)
4. Gestión de las Personas
5. Gestión del Proceso
6. Seguimiento, medición, análisis y revisión
7. Mejora, innovación y aprendizaje
8. Autoevaluación

¹⁶ ISO; *Norma ISO 9000:2005 Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario*, (Ginebra - Suiza: Secretaria Central de ISO, 2005).

¹⁷ ISO; *Norma Internacional ISO 9004 Sistema de Gestión de la Calidad – Gestión para el éxito sostenido de una organización*, (Ginebra - Suiza: Secretaria Central de ISO, 2010).

1.1.12 Otros Modelos de Gestión de la Calidad

Entre los modelos de calidad más conocidos mencionamos a: Modelo Deming en (1951), Modelo Malcom Baldrige en (1987) y el Modelo EFQM en (1992), con sus principios y características más relevantes. A través de la historia, fueron apareciendo varios modelos, movido por el desarrollando la industria, en el tiempo, fueron apareciendo una variedad de métodos de trabajo y prácticas de calidad en industrias y organizaciones en general, buscando mejorar la producción, optimizar los costos y la calidad de los productos y sus servicios, ocasionando cambios importantes en la industrialización.¹⁸

Modelo Malcom Baldrige

La calidad también, tomó papeles significativos en Estados Unidos, cuando en 1988 se estableció el premio “Malcolm Baldrige National Quality Award”¹⁹, este reconocimiento fue nombrado Malcolm Baldrige en honor al mismo Malcolm Baldrige que sirvió como Secretario de Comercio de Estados Unidos. Su excelencia como Gerente contribuyó a una mejoría a largo plazo en la eficiencia y la eficacia del gobierno. Los hallazgos y propósitos de la Ley Pública 100-107 indican que:

“El liderazgo en Estados Unidos en el producto y el proceso ha sido fuertemente retado (algunas veces con éxito), por algunos competidores extranjeros, y la

¹⁸ Luis Fernando Agudelo Tolon y Jorge Escobar, *Gestión por procesos*, (Medellin: Tecniformas, 2007).

¹⁹ The National Institute of Standards and Technology (NIST) is an agency of the U.S. Department of Commerce; The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987 - Public Law 100-107, *Malcolm Baldrige National Quality Award*, (Date created: February 18, 2010 | Last updated: October 26, 2010 [citada – abril 2013]): disponible en: http://www.nist.gov/baldrige/about/improvement_act.cfm

productividad del crecimiento de Estados Unidos ha mejorado menos que la de los competidores en las últimas dos décadas”.

El modelo Malcolm Baldrige lleva el nombre de su creador. El modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad:

1. Calidad basada en el cliente.
2. Liderazgo.
3. Mejora y aprendizaje organizativo.
4. Participación y desarrollo del personal.
5. Rapidez en la respuesta.
6. Calidad en el diseño y en la prevención.
7. Visión a largo plazo del futuro.
8. Gestión basada en datos y hechos.
9. Desarrollo de la asociación entre los implicados.
10. Responsabilidad social.
11. Orientación a los resultados.

Modelo europeo de excelencia EFQM²⁰

En Europa se implementa el modelo EFQM, como modelo de excelencia de referencia en el ámbito de la Unión. Luego del resurgimiento de Japón y el trabajo en calidad presentado en Estados Unidos, los países europeos ven la necesidad de un modelo de calidad en función a de su realidad y que al mismo tiempo puedan competir

²⁰ EFQM, “The EFQM Excellence Model”, (2012 [citada – abril 2013] EFQM: disponible en <http://www.efqm.org>

con sus productos y servicios a nivel internacional. Creando en 1992, se presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, más conocido como modelo EFQM de autoevaluación.

GRÁFICO No. 5: MODELO DE EXCELENCIA EFQM

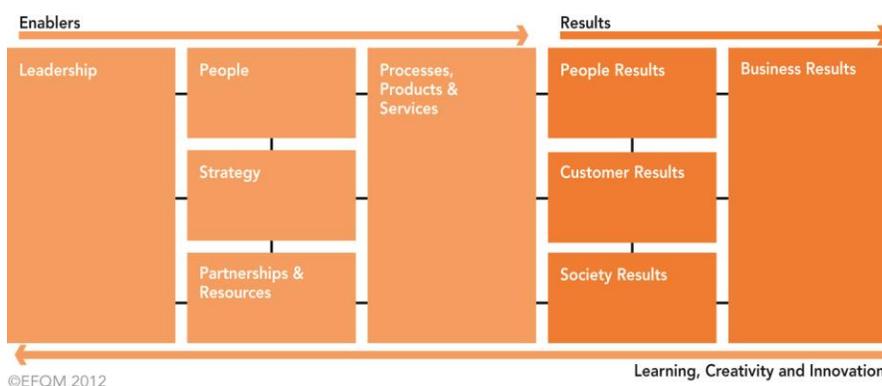


Gráfico 1: Modelo de Excelencia EFQM
Fuente: “The EFQM Excellence Model”²¹

El modelo EFQM está dividido en dos grupos: Criterios de Agentes y Criterios de Resultados. Los Cinco Criterios de Agentes, describen cómo se consiguen los resultados con base de liderazgo para la conducción del grupo y son:

- Liderazgo
- Personal
- Estrategia
- Alianzas y Recursos
- Procesos, productos y servicios

Los Cuatro Criterios de Resultados, que mide los logros obtenidos, detallados a continuación, resultados con:

- El personal

²¹ EFQM, “The EFQM Excellence Model”, (2012 [citada – abril 2013] EFQM: disponible en <http://www.efqm.org>)

- Los clientes
- La sociedad
- Del Negocio

Los dos grupos de los criterios se apoyan en la innovación y aprendizaje.

1.2 INDUSTRIA DE SEGUROS

El mercado de seguros en el Ecuador, está compuesto por: el **Sistema de Seguridad Social**, que es administrada por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) dirigido al bienestar y protección de los trabajadores públicos y privados y el **Sistema de Seguros Privados**, gestionados por entidades privadas con quienes los asegurados contratan libremente y están regidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS).

El Sistema de Seguros privados, está conformado principalmente por compañías Aseguradoras nacionales o extranjeras, domiciliadas en el Ecuador y Reaseguradores nacionales. Otros intervinientes son los Intermediarios de Seguros: Asesores de Seguros, Peritos de Seguros e Intermediarios de Reaseguros.

Existen tres tipos de Asesores de Seguros:

- Agencias Asesoras Productoras de Seguros (Personas Jurídicas)
- Agente de Seguros con relación de dependencia (Personas Naturales)
- Agente de Seguros sin relación de dependencia (Personas Naturales)

VELPO, es parte del grupo de Agencias Asesoras Productoras de Seguros, para facilidad en el documento se identificará directamente como VELPO o la Agencia de Seguros.

Dentro del análisis de cifras del Sistema de Seguros Privados del país, se registra la producción de primas de 44 Aseguradoras. Actualmente los Asesores de Seguros a nivel nacional, está conformado por: 306 Agencias Asesoras y Productoras de Seguros y 348 Agentes de Seguros. En la provincia de Pichincha actualmente se registran 170 Agencias de Seguros y 211 Agentes de Seguros. Datos según: Ranking General de la Superintendencia de Bancos y Seguros – Provincia de Pichincha.²²

Respecto al crecimiento del sector asegurador, tomamos el último análisis publicado por la SBS con respecto a la tendencia de la producción de seguros con el PIB: “Bajo el entorno macroeconómico al medir el comportamiento del PIB con la suscripción de primas, hasta diciembre de 2012, se observa que la actividad de los seguros ha venido registrando una conducta similar en términos de tendencia; cuyas variaciones de los últimos años se hallan no solo a la vanguardia de la producción nacional, sino también al desarrollo de la cultura del seguro en el país. A marzo de 2013, la variación de la prima superó la del PIB de finales de 2012.”. El sector de seguros sigue siendo una industria atractiva, lo demuestra el alto número de competidores, esto hace imprescindible que las empresas del sector ofrezcan servicios de excelencia.²³

²² Superintendencia de Bancos y Seguros, “Sistema Privado de Seguros- Estadísticas de Seguros Privados”, (2011-2013 [citado en septiembre 2013]: disponible en: www.sbs.gob.ec

²³ Superintendencia de Bancos y Seguros, “Profundización del Sistema Privado de Seguros”, (Marzo 2013 [citado en junio 2013]: disponible en: www.sbs.gob.ec

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA AGENCIA DE SEGUROS VELPO

2.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se realiza el diagnóstico de la situación inicial de la organización con respecto a la gestión de la calidad, los directivos de empresa pretenden implementar el SGC para la mejora de sus operaciones y por ende la mejora del servicio al cliente, el punto de partida es la información recolectada en la Planificación Estratégica de la agencia de seguros VELPO.

Se revisa y analiza la estrategia empresarial de VELPO, la planificación a largo plazo, los objetivos y estrategias planteadas que ayudaran a cumplir su misión y visión, posteriormente se realiza un diagnóstico de la situación de VELPO por la organización de sus áreas y procesos actuales, que sirven de insumo para definir la cadena de valor y el gran proceso de la organización. Se identifican los procesos y se detalla la interacción de los mismos.

Con esta información se procede a determinar los requisitos del cliente, y se evalúa el nivel de satisfacción de los mismos a través de la encuesta aplicada según ANEXO IV – Encuesta de evaluación del servicio al cliente, se define el gran proceso de la organización, así como, las interacciones entre procesos, se realiza además una auditoria de la situación actual de VELPO, profundizando con respecto al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 con el análisis de esta línea base y de los

puntos a trabajar y mejorar para realizar en un capítulo siguiente la propuesta del diseño del modelo Sistema de Gestión de la Calidad.

2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE VELPO

2.2.1 Filosofía Empresarial

“La filosofía empresarial de VELPO está integrada por su: Misión, Visión y Valores Corporativos; alineados con los objetivos empresariales propuestos”²⁴ El desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad está relacionado directamente con el primer y segundo objetivos empresariales, mencionados a continuación; y de manera indirecta con los otros, la implementación del SGC permitirá el control de los procesos y la calidad para desarrollar planes de trabajo para cumplir con los requisitos del sistema.

2.2.2 Misión:

“Ser la conexión de excelencia entre la aseguradora y los clientes, brindando una asesoría profesional en los ramos de seguros personales y generales contribuyendo con el bienestar y tranquilidad de nuestros clientes y colaboradores.”¹

En la misión de la organización se mencionan términos referentes a la calidad, como características de las salidas de los procesos que serán tomados en cuenta en el Modelo de Gestión de Calidad de VELPO.

²⁴ VELPO S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros, *Planificación Estratégica 2012-2013* (Quito: VELPO, 2012), 3-10.

2.2.3 Visión:

“En el año 2018, ser la agencia de seguros más recomendada por los clientes.”²⁵

El mejor evaluador de un producto o servicio entregado por una organización es el criterio de sus clientes y la agencia de seguros VELPO dirige sus esfuerzos para gestionar la calidad de tal manera que se cumplan los requisitos esperados por sus clientes en todos los ámbitos.

2.2.4 Valores:

Espíritu de cumplimiento.- Incentivar el desarrollo innato de la voluntad de servicio, como algo propio de las personas.

Amor.- Obrar hacia el bien común, con amor hacia las personas y el trabajo.

Servicio.- Hacer siempre de la calidad un hábito y un marco de referencia.

Optimismo.- Trabajar con entusiasmo y propender a la solución ante la adversidad. Se diagnostica y se actúa positivamente.

Responsabilidad social.- Brindar apoyo a la comunidad con alguna acción, aporte o un mensaje específico.

²⁵ VELPO S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros, *Planificación Estratégica 2012-2013* (Quito: VELPO, 2012), 3-10.

2.2.5 Principios:

Se consideran los siguientes principios para la nueva agencia de seguros:

Integridad.- Hacer siempre lo correcto. Actuando con el más alto sentido a las reglas de moral y ética.

Capacidad, cuidado y diligencia.- Llevar a cabo las actividades comerciales con la debida capacidad, pericia y diligencia.

Prudencia.- Conducir el negocio y organizar los asuntos pertinentes con juicio.

Información a los clientes.- Atender a las necesidades de información que tengan los clientes y darles un trato adecuado. Solicitar al cliente la información real y pertinente antes de orientarlos y suscribir un contrato.

Conflictos de interés.- Evitar conflictos de interés.

Relación con reguladores y aseguradoras.- Tratar con los reguladores de manera abierta y cooperativa.

Quejas.- Mantener un sistema de manejo de quejas, cuando sea aplicable.

Administración y control.- Organizar y controlar los asuntos de la agencia de manera efectiva.

2.2.6 Partes Interesadas

Las partes interesadas de VELPO, son las que de alguna manera están involucradas en el funcionamiento de la empresa, cada grupo tiene sus necesidades y expectativas, del cumplimiento de estas depende el éxito de la organización.

TABLA No. 1: PARTES INTERESADAS – NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

Parte Interesada	Necesidades y expectativas
Clientes	Calidad, respaldo, respuesta
Socios	Rentabilidad sostenida, transparencia
Personal	Buen ambiente de trabajo Reconocimiento y recompensa Crecimiento profesional
Proveedores y aliados	Beneficios mutuos y continuidad
Sociedad	Comportamiento ético Cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios

Fuente: VELPO Agencia de Seguros
Elaborado por: Ing. Nadia Veloz N.

2.2.7 Estrategia y Objetivos

La propuesta de valor de la organización es **“Proporcionar un asesoramiento con excelencia profesional con calidad y calidez en la atención al cliente, mediante capacitación continua y comunicación efectiva”**²⁶; esta propuesta se origina del análisis, según Tabla No.2: Matriz Estratégica Corporativa.

²⁶ VELPO S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros, *Planificación Estratégica 2012-2013* (Quito: VELPO, 2012), 3-10.

La matriz estratégica resume las estrategias a implementar en la gestión empresarial de la organización, para el caso de estudio observamos que para cumplir con la propuesta de valor se plantea como estrategia la gestión de la calidad, además se muestra un enfoque por procesos para mejorar el servicio y satisfacer eficazmente los requisitos de los clientes.

Partiendo de la matriz estratégica se plantean los siguientes Objetivos Empresariales:

- Seleccionar productos competitivos con el respaldo de nuestros aliados estratégicos.
- Satisfacer al cliente como primera prioridad, siendo un referente de calidad y servicio, mediante la implementación del SGC ISO 9001:2008.
- Convertir al ser humano en el principal activo estratégico, mediante un plan de capacitación continuo.
- Incrementar las ventas del portafolio de seguros para obtener liquidez y rentabilidad, mejorando la eficiencia del gasto.
- Crear canales de comunicación propios para la difusión de los productos.

Para cumplir con estos objetivos se propone la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

2.2.8 Matriz estratégica corporativa

TABLA No. 2: MATRIZ ESTRATÉGICA

MATRIZ ESTRATEGICA CORPORATIVA

PROPOCION DE VALOR	PERSPECTIVA APRENDIZAJE	PERSPECTIVA PROCESOS	PERSPECTIVA CLIENTES	PERSPECTIVA FINANCIERA	META GRANDE
ASESORAMIENTO CON EXCELENCIA PROFESIONAL, EN LA COMERCIALIZACION Y RECLAMOS DE SEGUROS CON SERVICIOS ANADIDOS UNICOS.	Gestión del Talento Humano Gestión Tecnológica	Gestión por procesos Estrategia comercial	Gestión de la Calidad Fidelización de clientes	Incremento de ingresos por ventas Reducción y control de gastos	Ingresar al puesto número 100 en el Ranking por comisiones de la SBS
OBJETIVOS	Convertir al ser humano en el principal activo estratégico. Crear canales digitales de comunicación por medios digitales.	Mantener la calidad de los procesos. Cumplir a tiempo los requerimientos de los clientes	Incrementar las ventas en los productos del portafolio Satisfacer al cliente como primera prioridad Fidelizar a clientes actuales	Incrementar liquidez y rentabilidad Mejorar la eficiencia del gasto	
PLANES DE ACCIÓN	Plan de beneficios para Agentes freelance. Plan de capacitación y formación dirigida. Creación de Pagina web y medios digitales.	Levantamiento y diseño de procesos. Manual de Procedimientos	Horizontalización de clientes actuales. Plan de Fidelización de clientes Plan de Marketing. Sistema de Gestión de Calidad	Revisión continua del flujo de caja Control de presupuestos	

Fuente: Planificación Estratégica 2012-2013²⁷
Realizado por: Ing. Nadia Veloz N.

²⁷ VELPO S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros, *Planificación Estratégica 2012-2013* (Quito: VELPO, 2012).

2.2.9 Organigrama VELPO

GRÁFICO No. 6: ORGANIGRAMA VELPO

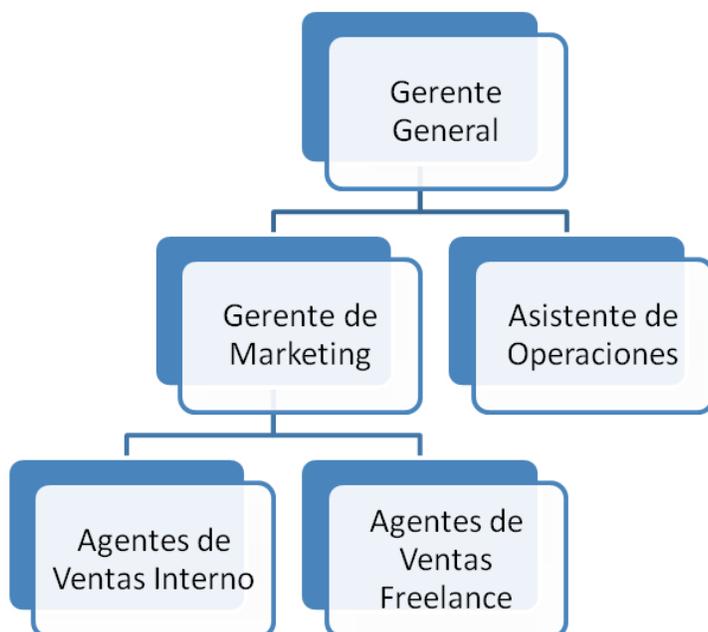


Gráfico No.1: ORGANIGRAMA VELPO
Fuente: Planificación Estratégica 2012-2013²⁸
Realizado por: Ing. Nadia Veloz N.

2.2.10 Cadena de Valor – VELPO

GRÁFICO No. 7: CADENA DE VALOR - VELPO



Fuente: Planificación Estratégica 2012-2013
Realizado por: Ing. Nadia Veloz N.

²⁸ VELPO S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros, *Planificación Estratégica 2012-2013* (Quito: VELPO, 2012),

Marketing: Mercadeo de productos, conjunto de actividades de posicionamiento de marca y utilización de medios para difusión de productos. En base a estudios del mercado objetivo.

Comercial: Nuevos Negocios: grupo de procesos de comercialización de nuevos negocios, inicia con la Orden de emisión, con la información necesaria de la póliza requerida, que es enviada a la aseguradora; luego se realiza el Seguimiento y control de los tiempos, así como de la póliza emitida, realizando una validación de datos respecto a la orden de emisión enviada, por último se coordina la entrega al cliente. **Renovaciones:** mantenimiento de la cartera actual de clientes y constituyen la base comercial para la elaboración del presupuesto de la organización. Inicia con la Orden de renovación, con la información necesaria para actualizar la póliza, que es enviada a la aseguradora; luego se realiza el Seguimiento y control de los tiempos, así como el control de calidad de la póliza renovada validando con la orden de renovación enviada, por último se coordina la entrega al cliente.

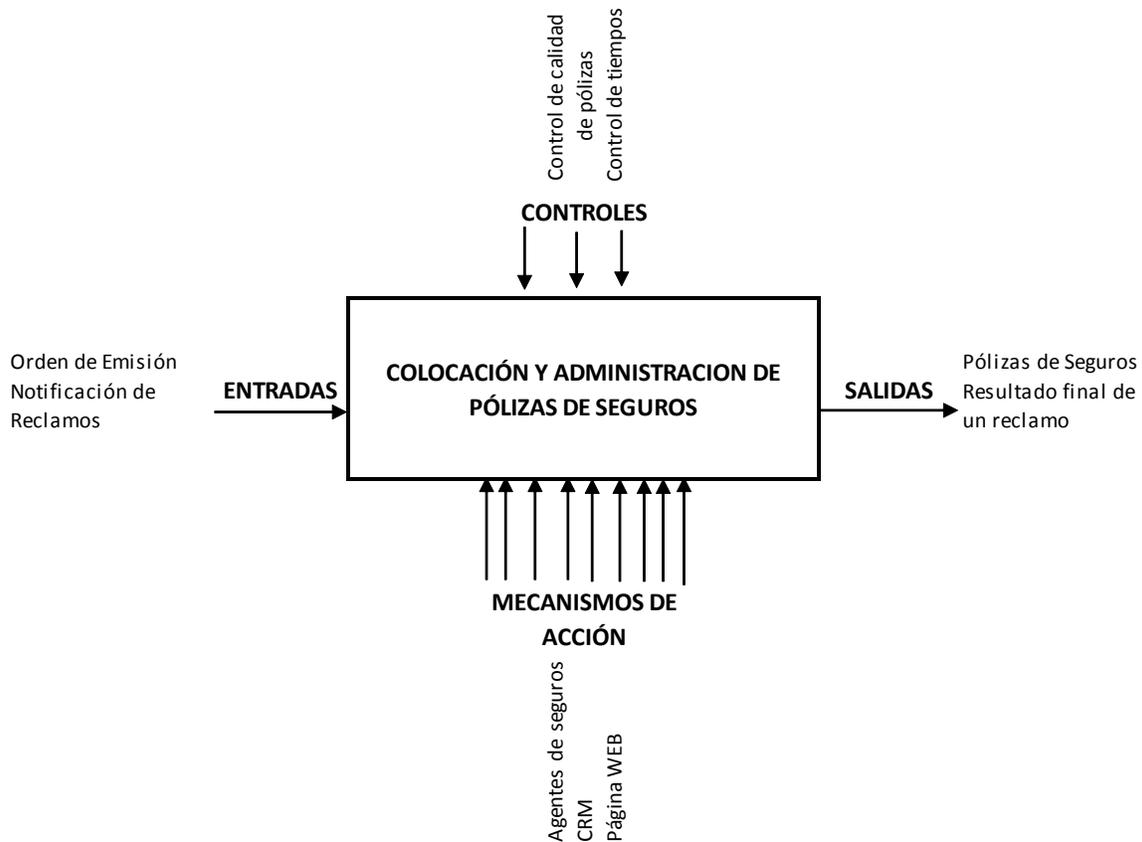
Operaciones.- Conformada por el conjunto de actividades agrupadas en los subprocesos de Servicio al cliente, Gestión de Cobranzas y Logística. **Servicio al cliente:** atención principalmente a los trámites generados por reclamos o siniestros a presentarse en las aseguradoras por la ocurrencia de un evento cubierto por la póliza, la labor de la agencia en este caso es del seguimiento oportuno desde la notificación hasta la entrega de la indemnización de los daños. De igual forma se incluye a otros requerimientos de los clientes que serán direccionados de acuerdo con su necesidad de atención, que puede ser comercial, de cobranzas, etc.; Por último; **Gestión de Cobranzas:** que son las actividades concernientes a la gestión de cobro de las pólizas,

manteniendo bajo control la cartera de la organización, incluye el control de cobros y pagos de las comisiones generadas por la comercialización de seguros. **Logística.-** cuya función principal es la distribución de las pólizas y o documentos anexos de los clientes, de igual manera incluye el retiro de documentos de reclamo, entrega y recepción de los documentos de aseguradoras y otros lugares relativos al negocio.

2.2.11 El gran proceso de la Organización

GRÁFICO No. 8: EL GRAN PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN

EL GRAN PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN VELPO



Fuente: Información proporcionada por la Dra. Marcia Almeida
Realizado por: Ing. Nadia Veloz N.

2.2.12 Análisis e Identificación de Procesos

En la siguiente tabla, se detallan los procesos y procedimientos identificados en VELPO.

TABLA No. 3 ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

INVENTARIO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS VELPO											
TIPO DE PROCESO	MACROPROCESO	CÓDIGO	PROCESO	LIDER DE PROCESO/ CARGO	CÓDIGO	SUBPROCESOS	CÓDIGO	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLES/ CARGO		
PROCESOS ESTRATÉGICOS	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	PD	PLANIFICACIÓN DE LA DIRECCIÓN	LPM	PD001	PLANIFICACIÓN DE LA DIRECCIÓN					
		PM	MARKETING	LPM	PM001	MERCADEO DE PRODUCTOS					
PROCESOS CENTRALES	PRESTACIÓN DEL SERVICIO	PC	COMERCIAL	GVN	PC001	NUEVOS NEGOCIOS					
					PC002	RENOVACIONES					
		PO	OPERACIONES	MAT			PO001	SERVICIO AL CLIENTE	PO001-01	Reclamos de Seguros Generales	MAT
									PO001-02	Reclamos de Seguros Personales	MAT
									PO001-03	Movimientos de Pólizas	MAT
									PO001-04	Evaluación del servicio	MAT
									PO001-05	Comunicación	MAT
									PO001-06	Evaluación de satisfacción del cliente	MAT
		PO002	GESTIÓN DE COBRANZAS								
		PO003	LOGÍSTICA						PO003-01	Envío y Retiro de Correspondencia	LPM
PO003-02	Recepción de Correspondencia								LPM		
PROCESOS DE SOPORTE	MEJORA CONTINUA	PMC	MEJORA CONTINUA	PD			PMC01	CONTROL DE DOCUMENTOS			
							PMC02	CONTROL DE REGISTROS			
							PMC03	AUDITORÍAS INTERNAS			
							PMC04	CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME			
							PMC05	ACCIONES CORRECTIVAS			
							PMC06	ACCIONES PREVENTIVAS			

Fuente: Planificación Estratégica 2012-2013²⁹
 Realizado por: Ing. Nadia Veloz N.

²⁹ VELPO S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros, *Planificación Estratégica 2012-2013* (Quito: VELPO, 2012),

2.2.13 Matriz de interacción de procesos

TABLA No. 4: MATRIZ DE INTERACCIÓN DE PROCESOS

MATRIZ DE INTERACCION DE PROCESOS

Recibe de Entrega a	DIRECCIÓN	MARKETING	COMERCIAL	OPERACIONES	TALENTO HUMANO	TECNOLOGÍA	FINANCIERO
DIRECCIÓN		Plan estratégico	Plan estratégico	Plan estratégico	Plan estratégico	Plan estratégico	Plan estratégico
MARKETING	Informe de gestión		Plan de Marketing	Entregas de logística	Informe de personal	Requerimientos tecnológicos	Presupuesto
COMERCIAL	Informe de gestión	Plan Comercial		Requerimientos de logística	Informe de personal	Requerimientos tecnológicos	Presupuesto
OPERACIONES	Informe de gestión		Entregas de logística		Informe de personal	Requerimientos tecnológicos	Presupuesto
TALENTO HUMANO	Informe de gestión		Informe de personal	Informe de personal		Requerimientos tecnológicos	Presupuesto
TECNOLOGÍA	Informe de gestión		Requerimientos tecnológicos	Requerimientos tecnológicos	Informe de personal		Presupuesto
FINANCIERO	Informe de gestión	Presupuesto de Marketing	Presupuesto de Marketing	Presupuesto de Operaciones	Informe de personal	Requerimientos tecnológicos	

Fuente: Modelos – Dra. Marcia Almeida
Realizado por: Ing. Nadia Veloz N.

2.2.14 Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes e identificación de requisitos de calidad

Los requisitos de calidad en las organizaciones son determinados según lo esperado por los clientes y los necesarios para el óptimo funcionamiento de las operaciones de la organización³⁰, estos serán levantados con la aplicación de una encuesta de satisfacción y requerimientos a los clientes de la agencia de seguros VELPO. El diseño de la encuesta se realizó basado en la organización actual de las áreas que se relacionan directamente con los clientes, las preguntas se orientan a medir la satisfacción del servicio en general de la agencia, el modelo de la encuesta se encuentra en el ANEXO IV.

La muestra: se realizó el cálculo de la muestra para población finita, utilizando una herramienta de cálculo mostrada a continuación:

³⁰ ISO; *Norma Internacional ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos*, Trad. Translation Management Group, (Ginebra - Suiza: Secretaria Central de ISO, 2008).

GRÁFICO No. 9: CALCULO DE LA MUESTRA – INGRESO DE DATOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

CÁLCULO DE LA MUESTRA PARA UNA POBLACIÓN FINITA

Formula

$$n = \frac{\sigma^2 Npq}{\epsilon^2 (N-1) + \sigma^2 pq}$$

Donde:

- σ = Nivel de Confianza
- N = Universo o población
- p = Población a favor
- q = Población en contra
- ϵ = Error de estimación
- n = Tamaño de la muestra

Ingrese los Datos

Tamaño de la población (N) :

Elija el nivel de confianza (σ) :

95.0 % 1.96

95.5 % 2.00

99.7 % 3.00

Población a favor (p) :

Error de estimación (ϵ) :

Antes de validar, revise todos los valores en los campos.

Fuente: Cálculo de la Muestra para una Población Finita³¹
Realizado por: Ing. Nadia Veloz N.

³¹ Universidad Técnica Particular de Loja, “Cálculo de la Muestra para una Población Finita”, disponible en: <http://eva.utpl.edu.ec/door/uploads/70/70/Muestra.html>

GRÁFICO No. 10: CALCULO DE LA MUESTRA

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

CÁLCULO DE LA MUESTRA PARA UNA POBLACIÓN FINITA

Formula

$$n = \frac{\sigma^2 Npq}{\epsilon^2 (N-1) + \sigma^2 pq}$$

Donde:

- σ = Nivel de Confianza
- N = Universo o población
- p = Población a favor
- q = Población en contra
- ϵ = Error de estimación
- n = Tamaño de la muestra

Cálculo de la Muestra

Datos ingresados	Población en Contra (q)
N = 100	q = 1 - p
σ = 1.96	q = 1 - 0.05
p = 0.05	q = 0.95
ϵ = 5%	Error de Estimación (ϵ)
	$\epsilon = 5\% = 0.05$

Ahora, los datos ingresados se remplazan en la formula

$$n = \frac{\sigma^2 Npq}{\epsilon^2 (N-1) + \sigma^2 pq}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 100 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (100 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

Calcular Muestra 42.438647 Nuevo Ejercicio

Fuente: Cálculo de la Muestra para una Población Finita³²
Realizado por: Ing. Nadia Veloz N.

El cálculo de la muestra para el caso es de 42 clientes, para obtener una muestra representativa en la investigación, mediante la tabulación de la encuesta se determinan los requisitos de calidad descritos en la Tabla No. 5 y nivel de satisfacción de los clientes, que serán punto de partida para la creación del SGC de la organización. (ANEXO V: Información final de Servicio al cliente).

³² Universidad Técnica Particular de Loja, "Cálculo de la Muestra para una Población Finita", disponible en: <http://eva.utpl.edu.ec/door/uploads/70/70/Muestra.html>

TABLA No. 5: RESUMEN DE INFORMACIÓN FINAL DE LA ENCUESTA

REQUISITOS	RESULTADO
Tiempo de respuesta	El 95% de los encuestados creen que el Tiempo de respuesta de sus requerimientos se cumple de manera Muy buena/Satisfactoria por parte de VELPO.
Conformidad en la emisión de la póliza	El 90% de los encuestados creen que la Conformidad en la emisión de la póliza se cumple por parte de VELPO.
Cordialidad y atención recibida	El 90% de los encuestados creen que Cordialidad y atención recibida se cumple de manera Muy buena/Satisfactoria por parte de VELPO.
Nivel de conocimiento del ejecutivo	El 90% de los encuestados creen que el Nivel de conocimiento del ejecutivo se cumple por parte de VELPO.
Nivel de comprensión de la póliza y el servicio recibido	El 90% de los encuestados creen que el nivel de comprensión de la póliza y el servicio recibido se cumple de manera Muy buena/Satisfactoria por parte de VELPO.
Recibe a tiempo la Información de avisos de vencimientos de su póliza (En Renovaciones)	El 90% de los encuestados creen si recibe a tiempo la Información de avisos de vencimientos de su póliza (En Renovaciones) se cumple de manera Muy buena/Satisfactoria por parte de VELPO.
Recibe a tiempo la Información de trámites de reclamos	El 90% de los encuestados creen si recibe a tiempo la Información de trámites de reclamos se cumple de manera Muy buena/Satisfactoria por parte de VELPO.
Resultado final del reclamo (siniestro)	El 81% de los encuestados creen que el Resultado final del reclamo (siniestro) se cumple de manera Muy buena/Satisfactoria por medio de VELPO.
Póliza y el servicio está de acuerdo con lo previsto y estipulado	El 95% de los encuestados creen que su póliza y el servicio que recibe, está Muy de acuerdo / Totalmente de acuerdo con lo previsto y estipulado por parte de VELPO.
Beneficios que obtuvo al comprar una póliza de seguros	Los encuestados calificaron los beneficios que obtuvieron al comprar su póliza de seguros de manera Muy buena/Excelente por parte de VELPO en el 90%.
Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa	Los encuestados calificaron la Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa de manera Muy buena/Excelente por parte de VELPO en el 90%.
Equipos de comunicación: Celular / Smartphones, Laptop y/o PC	A los encuestados les gustaría que VELPO utilice como equipos de comunicación: Celular / Smartphones en un 46%, Laptop y/o PC en un 44%.
Equipos de comunicación: Redes Sociales (Facebook, Twiter), Página web, Mensajes de texto, Skype o Chat	A los encuestados les gustaría que VELPO los contacte por los siguientes medios de comunicación: Redes Sociales (Facebook, Twiter) en un 27%, Página web en un 24%, Mensajes de texto en un 19%, por Skype o Chat en un 14%.
Servicio personalizado	El 100% de los encuestados creen que es muy importante un Servicio personalizado .
Personal Altamente calificado	El 100% de los encuestados creen que es muy importante un Personal Altamente calificado .

REQUISITOS	RESULTADO
Comparativos de varias opciones de seguros	El 90% de los encuestados creen que es muy importante un Comparativos de varias opciones de seguros.
Centro de Atención al Cliente	El 90% de los encuestados creen que es muy importante que VELPO cuente con un Centro de Atención al Cliente.
Servicio de Retiro y Entrega a domicilio de documentos	El 90% de los encuestados creen que es muy importante que VELPO cuente con el Servicio de Retiro y Entrega a domicilio de documentos

Fuente: Información final de la Encuesta (ANEXO V)
Realizado por: Ing. Nadia Veloz N.

Para satisfacer de manera eficaz los requisitos del cliente y de todas las partes interesada en la agencia de seguros VELPO, es importante determinar los requisitos relacionados a los servicios que genera, así se determinan los requisitos especificados por el cliente, los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, los requisitos legales y reglamentarios aplicables al servicio y cualquier requisito adicional que la organización considere necesario, tal como se ilustra en la tabla siguiente:

TABLA No. 6: MATRIZ DE REQUISITOS VELPO

MATRIZ DE REQUISITOS VELPO S.A. Agencia Asesora y Productora de Seguros

CLIENTE	PRODUCTO/SERVICIO	REQUISITOS DEL CLIENTE	REQUISITOS NO EXIGIDOS POR EL CLIENTE PERO NECESARIOS PARA ASEGURAR LA CALIDAD DEL SERVICIO	REQUISITOS DE LA ORGANIZACIÓN	REQUISITOS LEGALES
Asegurado	Servicio y Asesoría	Tiempo de respuesta de requerimientos		Sistema informático	Registro SC
Asegurado	Servicio y Asesoría	Cordialidad y atención recibida		Personal capacitado	Curso Seguros
Asegurado	Servicio y Asesoría	Nivel de conocimiento del ejecutivo		Personal capacitado	Credenciales SBS
Asegurado	Servicio y Asesoría	Explicación de la póliza		Personal capacitado	Registro Mercantil
Asegurado	Servicio y Asesoría	Servicio fiable y cuidadoso		Personal capacitado	Patente Municipal
Asegurado	Servicio y Asesoría	Servicio personalizado		Personal capacitado	Número patronal del IESS
Asegurado	Servicio y Asesoría	Varias alternativas de seguros		Análisis del mercado asegurador	SRI
Asegurado	Servicio y Asesoría	Retiro y entrega a domicilio de documentos		Control de Calidad	Contratos aseguradoras
Asegurado	Servicio y Asesoría		Seguimiento al asegurado		
Asegurado	Póliza de Seguros	Conformidad en la emisión de la póliza		Control de Calidad	
Asegurado	Póliza de Seguros		Información para el uso óptimo de los beneficios de la póliza	Plan de Comunicación	
Asegurado	Póliza de Seguros	Avisos de vencimiento a tiempo	Sistema informático	Control de Calidad	
Asegurado	Asesoría en reclamos	Información oportuna de trámites por reclamos	Aviso oportuno de documentación de respaldo de un reclamo	Control de Calidad	
Asegurado	Asesoría en reclamos	Resultado final de un reclamo	Sistema informático	Control de Calidad	
Asegurado	Información	Envío de información por medios digitales: Correo electrónico, Redes Sociales, Mensajes de texto, Chat		Plan de Comunicación	
Asegurado	Información	Publicación de información en la Página Web		Página Web	

Tabla 4: Resumen de Información final de la encuesta

Fuente: Información final de la Encuesta (ANEXO V)

Realizado por: Ing. Nadia Veloz N.

De acuerdo con la investigación realizada mediante el uso de la Encuesta de Servicio, aplicada a los clientes actuales de la Agencia de Seguros, se confirmaron algunos de los requisitos identificados, mostrados en la tabla anterior. A continuación se realizará una revisión del estado actual de dichos requisitos determinando las áreas de mejora de la organización a ser consideradas en el siguiente capítulo.

TABLA No. 7: REQUISITOS DEL CLIENTE – ACCIÓN DE MEJORA

REQUISITO DEL CLIENTE	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIÓN DE MEJORA	SITUACIÓN IDEAL
Tiempo de respuesta de requerimientos	Muy Bueno	Mejorar los procesos de medición y mejora	Excelente
Cordialidad y atención recibida	Muy Bueno	Capacitación al personal	Excelente
Nivel de conocimiento del ejecutivo	Muy Bueno	Capacitación al personal	Excelente
Explicación de la póliza	Muy Bueno	Capacitación al personal	Excelente
Servicio fiable y cuidadoso	Muy Bueno	Capacitación al personal	Excelente
Servicio personalizado	Bueno	Capacitación al personal	Excelente
Varias alternativas de seguros	Bueno	Capacitación al personal	Excelente
Retiro y entrega a domicilio de documentos	Bueno	Plan de logística	Excelente
Conformidad en la emisión de la póliza	Muy Bueno	Procedimiento Producto No Conforme	Excelente
Avisos de vencimiento a tiempo	Muy Bueno	Mejorar los procesos de medición y mejora	Excelente
Información oportuna de trámites por reclamos	Muy Bueno	Mejorar los procesos de medición y mejora	Excelente
Resultado final de un reclamo	Muy Bueno	Procedimiento Producto No Conforme	Excelente
Envío de información por medios digitales: Correo electrónico, Redes Sociales, Mensajes de texto, Chat	Sólo correo electrónico	Comunicación con el cliente	Todos los medios
Publicación de información en la Página Web	No existe actualmente	Comunicación con el cliente	Página Web en funcionamiento
Seguimiento al asegurado	No existe actualmente	Mejorar los procesos de medición y mejora	Muy buena
Información para el uso	No existe	Comunicación con el	Muy Bueno

REQUISITO DEL CLIENTE	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIÓN DE MEJORA	SITUACIÓN IDEAL
óptimo de los beneficios de la póliza	actualmente	cliente	
Sistema informático	No existe actualmente	Mejorar los procesos de medición y mejora	Excelente
Aviso oportuno de documentación de respaldo de un reclamo	Bueno	Mejorar los procesos de medición y mejora	Excelente

Fuente: ANEXO V - Información final de la Encuesta
Realizado por: Ing. Nadia Veloz N.

2.2.15 Auditoria de diagnóstico del cumplimiento de Requisitos de la norma ISO 9001:2008

Se realiza la auditoria de diagnóstico usando una lista de verificación cuyos resultados se encuentran descritos en el Anexo 6, usando técnicas de auditoria como revisión documental, entrevistas, encuestas, observación directa, etc., para establecer la línea base del nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 por parte de la agencia de seguros VELPO a base de la cual se propondrá el diseño del sistema de gestión de la calidad.

2.2.16 Resultados de la Evaluación del cumplimiento de Requisitos ISO 9001:2008

Según la información recolectada en el diagnóstico del cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, se presenta el siguiente cuadro resumen:

TABLA No. 8: RESUMEN EVALUACIÓN DE REQUISITOS ISO 9001:2008

PUNTO ISO	PUNTUACIÓN	TEMA
TOTAL PUNTO 4: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	6,25	Sistema de Gestión de la Calidad
TOTAL PUNTO 5: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	34,72	Responsabilidad de la Dirección
TOTAL PUNTO 6: GESTIÓN DE RECURSOS	45,83	Gestión de Recursos
TOTAL PUNTO 7: REALIZACIÓN DEL SERVICIO	11,07	Realización del producto
TOTAL PUNTO 8: MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA	13,51	Medición, Análisis y Mejora
Calificación del SGC	22,3	Sobre 100 puntos

Fuente: Lista de Verificación ISO 9000:2008
 Realizado por: Ing. Nadia Veloz N.

GRÁFICO No. 11 PERFIL DE LA CALIDAD ACTUAL DE VELPO



Fuente: Resumen Evaluación de Requisitos ISO 9001:2008
 Realizado por: Ing. Nadia Veloz N.

En el grupo de preguntas aplicado referente al punto 4 de la norma: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, aclaramos que si bien es cierto, actualmente no existe un

SGC formalmente implementado, encontramos que hay algunas actividades que representan el 6% de cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2008.

En cuanto al punto 5 de la norma, referido a la RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN, podemos acotar que la dirección de VELPO impulsa la creación del SGC para su aplicación en el corto plazo, en este tema los requisitos de la Norma, se cumplen en un 31%, que se espera aumente con la implementación el SGC.

Respecto al punto 6 de la norma sobre la GESTIÓN DE LOS RECURSOS en VELPO, se encuentra un 41% del cumplimiento de los requisitos de la Norma, siendo el porcentaje más alto de la evaluación, se encuentran varias actividades enfocadas al servicio al cliente y falta la formalización y documentación de los procedimientos.

Continuando con el análisis y de acuerdo con el comentario anterior, esta falta de formalidad en la organización causa que en el punto 7 de la norma correspondiente a la PRESTACIÓN DEL SERVICIO, se encuentre un porcentaje del 10%, respecto a los requisitos planteados en la norma.

Actualmente en la organización se han dado los primeros pasos para trabajar en el punto 8 en el cual se evidencia un cumplimiento del 12% de los requisitos de la norma referido a la MEDICIÓN, ANÁLISIS y MEJORA, mediante la aplicación de la Evaluación del Servicio al Cliente según ANEXO 4, lo que ha permitido realizar correcciones y mejoras inmediatas; y mediante la implementación del SGC realizar una planificación a mediano y largo plazo.

CAPITULO III

3. DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008

3.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se propone un diseño de un modelo de gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2008, mismo que se encuentra incluido en el Manual de Calidad de VELPO, el que contempla el alcance del sistema de gestión de la calidad de la empresa, la política, los objetivos de la calidad, la interacción de procesos y la referencia de los procedimientos documentados exigidos por la Norma, como son:

1. Procedimiento de Control de Documentos
2. Procedimiento de Control de Registros
3. Procedimiento de Tratamiento de Producto No Conforme
4. Procedimiento de Auditorías Internas
5. Procedimiento de Acciones Correctivas
6. Procedimiento de Acciones Preventivas

Además de los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad y la descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad de VELPO. Finalmente se propone un plan de implementación de este diseño de gestión de la calidad para que sea considerado por la Alta Dirección de VELPO.

3.2 MANUAL DE CALIDAD

En el siguiente documento, MANUAL DE CALIDAD DE VELPO, se recopila la información de la Propuesta del Diseño de un Modelo de Gestión de la Calidad Basado en la Norma ISO 9001:2008.

**PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE
LA CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008**

MANUAL DE LA CALIDAD

VELPO S.A.

Agencia Asesora y Productora de Seguros

CÓDIGO: MMC-001

TABLA DE CONTENIDO

La numeración de las páginas del Manual de la Calidad de manera independiente se describe en el ANEXO VII TABLA DE CONTENIDO – MANUAL DE LA CALIDAD.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.2 ORGANIGRAMA

2 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN DE ESTE MANUAL DE LA CALIDAD

2.1 OBJETO

2.2 CAMPO DE APLICACIÓN

2.3 REFERENCIAS NORMATIVAS

2.4 DEFINICIONES

3. EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE VELPO

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)

4.1 REQUISITOS GENERALES

4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

4.2.1 GENERALIDADES

4.2.2 MANUAL DE LA CALIDAD

4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS

4.2.4 CONTROL DE REGISTROS

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

5.2 ENFOQUE AL CLIENTE

5.3 POLÍTICA DE CALIDAD

5.4 PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

- 5.4.1 Objetivos de la Calidad:
- 5.5 RESPONSABILIDAD AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN
 - 5.5.1 Autoridad
 - 5.5.2 Representantes de la Dirección
 - 5.5.3 Comunicación Interna
 - 5.5.4 Revisión por la Dirección
- 6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS**
 - 6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS
 - 6.2 RECURSOS HUMANOS
 - 6.2.1 Generalidades
 - 6.3 INFRAESTRUCTURA
 - 6.4 AMBIENTE DE TRABAJO
- 7. REALIZACIÓN DEL SERVICIO**
 - 7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO
 - 7.2 PROCESO RELACIONADOS CON EL CLIENTE
 - 7.2.1 Revisión de los requisitos relacionados con el producto
 - 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto
 - 7.2.3 Comunicación con el cliente
 - 7.4 COMPRAS
 - 7.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO
 - 7.5.1 Validación de los procesos de la prestación del servicio
 - 7.5.2 Identificación y trazabilidad
 - 7.5.3 Propiedad del cliente
- 8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**
 - 8.1 GENERALIDADES
 - 8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

- 8.2.1 Satisfacción del cliente
- 8.2.2 Auditoría Interna
- 8.2.3 Seguimiento y Medición de los procesos
- 8.2.4 Seguimiento y medición del servicio
- 8.3 CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME
- 8.4 ANÁLISIS DE DATOS
- 8.5 MEJORA
 - 8.5.1 Mejora Continua
 - 8.5.2 Acción Correctiva
 - 8.5.3 Acción Preventiva

9. ANEXOS MANUAL DE CALIDAD

1. INTRODUCCIÓN

Dentro de la planificación estratégica de VELPO, se incluyen los objetivos y estrategias para la gestión de la calidad, con esta premisa, se propone el siguiente diseño de Manual de la Calidad como parte del Sistema de Gestión de la Calidad VELPO, basado en la Norma Internacional ISO 9001:2008.

La organización está orientada hacia la mejora de la calidad del servicio, para cumplir con los requisitos y expectativas del cliente, que son la base para lograr la satisfacción del cliente mediante la implementación del SGC.

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

VELPO S.A. Agencia Asesora de Seguros, con su ubicación en la ciudad de Quito, inicia sus actividades como agencia asesora y productora de seguros en el año 2012, brinda asesoría a sus clientes para la contratación y administración de sus pólizas y/o contratos de seguros. El personal de la organización, cuenta con más de 10 años de experiencia en el ámbito de seguros, que constituye el motor de la organización para lograr la asesoría profesional a sus clientes.

VELPO, busca aplicar el Sistema de Gestión de Calidad en la organización para la mejora continua de la calidad de sus servicios y procesos.

1.2 ORGANIGRAMA

Se propone una restructuración del organigrama de VELPO, para que la organización cuente con el personal idóneo para ofrecer el servicio de manera eficaz y eficiente.

GRÁFICO No. 12: ORGANIGRAMA PROPUESTO



Elaborado por: Ing. Nadia Veloz y Directorio VELPO
Fuente: Planificación Estratégica 2012

2. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN DE ESTE MANUAL DE LA CALIDAD

2.1 OBJETO

El objeto de este manual es guiar a los colaboradores de la empresa VELPO S.A para la implementación o aplicación, análisis y mejora del Sistema de Gestión de Calidad de la organización para mejorar de manera continua la Calidad del Servicio ofrecida a los clientes.

2.2 CAMPO DE APLICACIÓN

- Socios
- Organización
- Actividad de asesoría y producción de seguros

2.3 REFERENCIAS NORMATIVAS

- Normas Internacional ISO 9001:2008, Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos
- Reglamento Interno VELPO

2.4 DEFINICIONES

Para el propósito de este documento, son aplicables los términos y definiciones dados en la Norma Internacional ISO 9000:2005 y descritos en el ANEXO III – Glosario de Términos, de este trabajo de investigación.

3. EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE VELPO

Según la naturaleza de la organización se identifica que no es aplicable, por el tipo de actividades que realiza la empresa VELPO, los requisitos de los siguientes numerales:

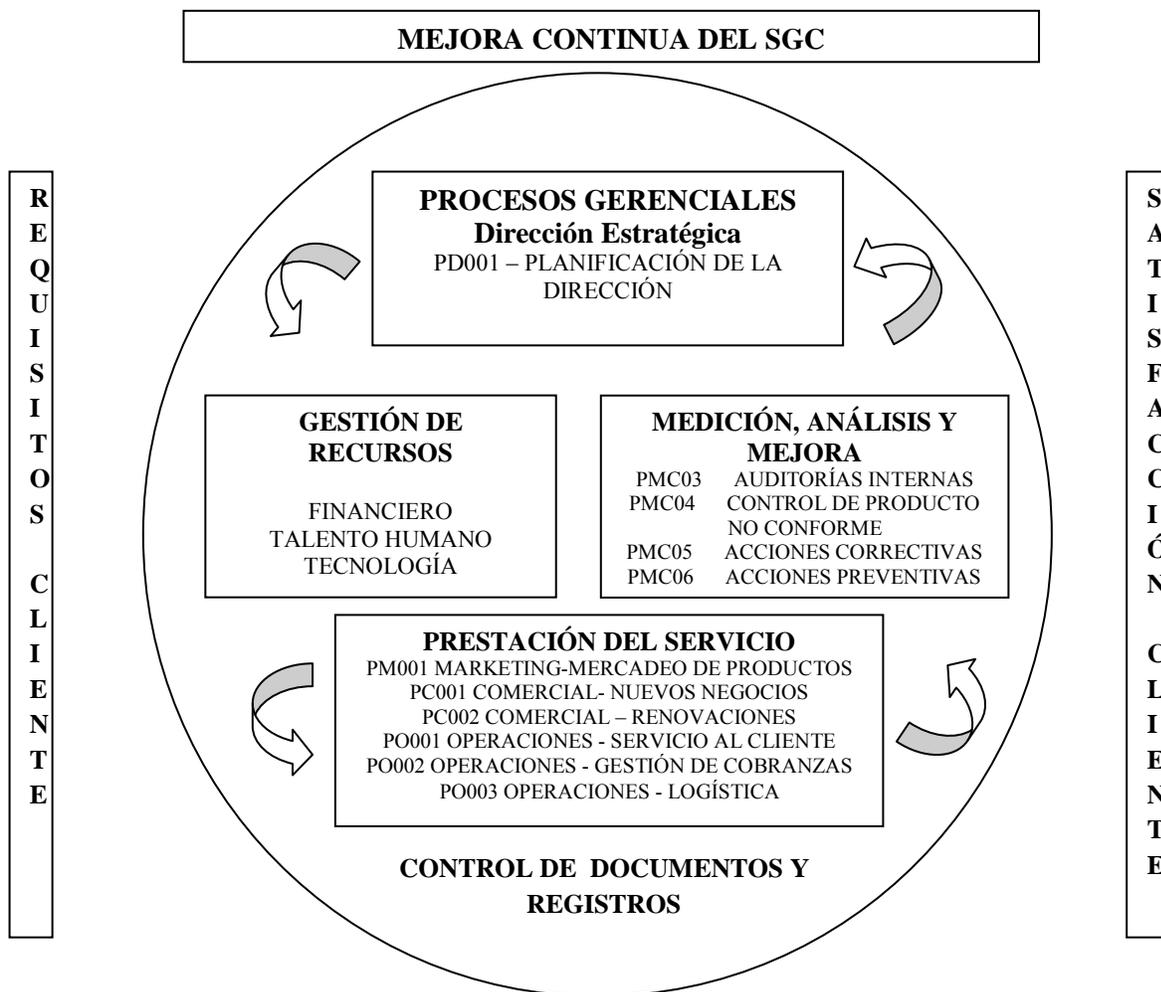
- 7.3 Diseño y Desarrollo.
- 7.5.5 Preservación del producto
- 7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)

4.1 REQUISITOS GENERALES

El SGC de las empresas se aplica a las organizaciones de acuerdo con su actividad y su necesidad de mejorar la satisfacción de sus clientes en su ámbito de acción.

GRÁFICO No. 13: SGC VELPO S.A. Agencia Asesora y Productora de Seguros



Elaborado por: Ing. Nadia Veloz N.

Fuente: Norma ISO 9001:2008

Con la información entregada por VELPO se determina el Mapa de Procesos de la empresa VELPO:

GRÁFICO No. 14: MAPA DE PROCESOS

Mapa de Procesos



Elaborado por: Ing. Nadia Veloz N.
Fuente: VELPO S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros

La definición de los procesos de la organización incluyen los procesos como tal, responsables, políticas, recursos e Indicadores de gestión. A continuación el listado de procesos centrales de la organización:

Marketing:

Mercadeo de productos

Comercial:

Nuevos Negocios

Renovaciones

Operaciones

Servicio al Cliente

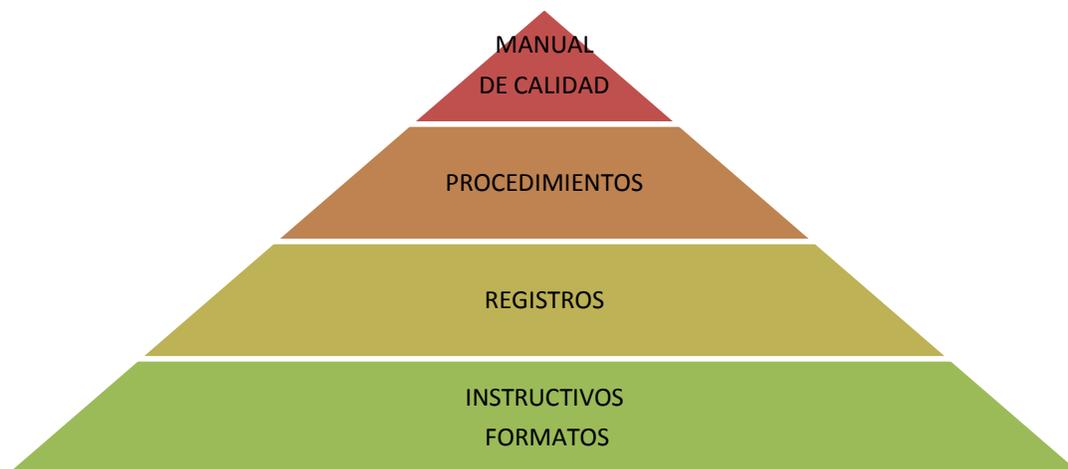
Gestión de Cobranzas

Logística

4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN**4.2.1 GENERALIDADES**

De acuerdo con la Norma ISO 9001:2008, la documentación del SGC, se estructura de la siguiente manera:

GRÁFICO No. 15: ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN



Elaborado por: Ing. Nadia Veloz N.
Fuente: Norma ISO 9001:2008

4.2.2 MANUAL DE LA CALIDAD

El Documento MMC-001 Manual de Calidad, incluye la información necesaria para la gestión de calidad en la organización mediante el Sistema de Gestión de Calidad implementado.

Procedimientos: Se establecen los siguientes procedimientos documentados y establecidos para el Sistema de Gestión de la Calidad.

TABLA No. 9: DETALLE DE PROCEDIMIENTOS

Procedimiento No.	Descripción	Anexo No.
PMC01	Control de Documentos	Anexo 3.1
PMC02	Control de Registros	Anexo 3.2
PMC03	Auditorías Internas	Anexo 3.3
PMC04	Control de Producto No conforme	Anexo 3.4
PMC05	Acciones Correctivas	Anexo 3.5
PMC06	Acciones Preventivas	Anexo 3.6
PD001	Planificación de la Dirección	Anexo 3.7
PM001	Marketing -Mercadeo de Productos	Anexo 3.8
PC001	Comercial – Nuevos Negocios	Anexo 3.9
PC002	Comercial – Renovaciones	Anexo 3.10
PO001	Operaciones – Servicio al Cliente	Anexo 3.11

PO002	Operaciones – Gestión de Cobranzas	Anexo 3.12
PO003	Operaciones – Logística	Anexo 3.13

Elaborado por: Ing. Nadia Veloz N.
Fuente: VELPO Agencia Asesora Productora de Seguros

4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS

El Control de Documentos se incluye en el procedimiento **PMC01 Control de Documentos** para:

- Aprobación del documento en su adecuación antes de su emisión.
- Revisión y actualización del documento cuando sea necesario y aprobarlos de nuevo.
- Asegurar la identificación de cambios y estado de revisión actual.
- Asegurar la disponibilidad de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran en los puntos de uso.
- Asegurar que los documentos permanecen legibles e identificables.
- Asegurar la identificación de los documentos de origen externo y de su control.
- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicar una identificación si son retenidos.

4.2.4 CONTROL DE REGISTROS

El Control de Registros se incluye en el procedimiento **PMC02 Control de Registros**, que define los controles para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención, y disposición de los mismos.

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

La administración de VELPO Agencia Asesora y Productora de Seguros, crea su política de calidad de la organización como principal directriz del Sistema de Gestión de Calidad para impulsar el cumplimiento de la propuesta de valor de la organización. La dirección de VELPO será el responsable de la implementación y evaluación del SGC para lo cual se comunicará a toda la organización sobre los componentes del modelo, posteriormente, entregara a cada responsable de área, las directrices específicas para su gestión de calidad, estos a su vez transmitirán la información a los demás colaboradores, de tal forma que toda la organización esté en conocimiento y comprometido con el modelo.

5.1 Compromiso de la Dirección

Los directivos de la organización, emprenden un gran compromiso que cumplir, con alto sentido de liderazgo que se replica en cascada hacia toda la organización. Mediante el procedimiento **PD001 Planificación de la Dirección**, se asegura que el SGC se ejecute exitosamente en la organización. El compromiso inicial se plasma en la comunicación emitida según ANEXO VII.

5.2 Enfoque al Cliente

La organización mediante el procedimiento **PO001 Operaciones – Servicio al Cliente - Evaluación de satisfacción del cliente**, mide la percepción de los clientes

acerca de los productos y servicios recibidos y permitirá identificar las áreas críticas para la mejora continua.

5.3 Política de Calidad

La política de calidad, será el punto de referencia para dirigir a la organización hacia la gestión de calidad. Las personas involucradas en el SGC, son los responsables de mantener y hacer cumplir la política y los objetivos de la calidad en la organización.

VELPO S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros alineado a su misión:

“Ser la conexión de excelencia entre la aseguradora y los clientes, brindando una asesoría profesional en los ramos de seguros personales y generales contribuyendo con el bienestar y tranquilidad de nuestros clientes y colaboradores.”³³

VELPO, define su política de calidad de la siguiente manera:

“Implementar una cultura de calidad mediante la Gestión por Procesos creando valor a sus productos y servicios; manteniendo el bienestar de su personal, clientes y proveedores con un alto compromiso de la dirección cumpliendo a cabalidad los estándares de calidad establecidos en el modelo de gestión de calidad, mejorándolo continuamente”

5.4 PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

³³ VELPO S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros, *Planificación Estratégica 2012 (VELPO S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros)*, 3-10.

La organización según los requisitos establecidos en el SGC, define los Objetivos de Calidad de acuerdo con su política de calidad.

5.4.1 Objetivos de la Calidad:

Seleccionar dos productos diferenciados, por cada ramo de seguros individuales: Vida, Salud, Vehículos, Hogar con el respaldo de nuestros aliados estratégicos.

- Incrementar la satisfacción del cliente en 5% en el periodo de un año tomando como base la evaluación inicial de satisfacción del cliente de 79,26%.
- Medir la satisfacción del cliente externo efectuando encuestas trimestrales.
- Capacitar el personal en el SGC según cronograma propuesta en la matriz de planificación.

5.5 RESPONSABILIDAD AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

5.5.1 Autoridad

El Director General es el responsable del SGC, asigna y comunica las responsabilidades a los miembros de la organización.

5.5.2 Representantes de la Dirección

El Representante de la Dirección es el Gerente General de VELPO Agencia Asesora y Productora de Seguros.

5.5.3 Comunicación Interna

La organización determina los canales de comunicación interna

- Reunión de lanzamiento o de actualización del SGC
- Difusión de la política y objetivos de la calidad (e-mail, página web, afiches)
- Entrega de Manual de Calidad (impreso y versión digital por área)

5.5.4 Revisión por la Dirección

La revisión del SGC, se la realizará una vez al año con la finalidad de actualizar la información de acuerdo con los cambios organizacionales.

Para la revisión se conformará el Comité de Calidad, con las siguientes personas:

- Directorio
- Coordinador de Calidad
- Coordinador de Operaciones
- Coordinador Comercial
- y otras personas que el Comité considere necesario

Información para la revisión:

El Comité de Calidad realizara reuniones al menos dos veces al año y se tratarán los siguientes temas:

- Revisión de compromisos y acuerdos
- Revisión de la situación actual
- Resultado de las auditorías internas

- Resultado de las auditorías externas (Certificaciones)
- Análisis y estudio de las no conformidades
- Seguimiento de la eficacia de la implantación de las acciones correctoras y preventivas
- Reclamaciones de Clientes
- Definición, asignación y seguimiento de los objetivos de la calidad
- Conclusiones y recomendaciones para la mejora

Resultados de la revisión:

La información recopilada en las revisiones se documentaran en actas de reunión y serán distribuidas a sus miembros. Se incluirán los siguientes temas:

- Mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos
- Mejora del producto en relación con los requisitos del Cliente
- Necesidades de recursos

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

La gestión de recursos personales y materiales permitirá conservar una infraestructura óptima para el normal desempeño del SGC.

6.1 Provisión de Recursos

El directorio de VELPO, provisionara de los recursos personales y materiales para las operaciones de la organización orientándose a:

- Cumplir con la política de calidad establecida
- Implantar, mantener y mejorar el SGC

6.2 Recursos Humanos

6.2.1 Generalidades

La empresa VELPO, tiene la definición del perfil de su personal según sus funciones, así como la planificación de su formación para contar con personal competente.

6.3 Infraestructura

La organización mantendrá la infraestructura adecuada para generar el servicio de acuerdo con los requisitos de los clientes. Esto incluye el mobiliario, equipos y materiales necesarios.

6.4 Ambiente de trabajo

El directorio de VELPO, toma en cuenta el ambiente adecuado para que el personal este influenciado por la motivación, satisfacción y desempeño mediante:

Instalaciones con las seguridades, accesos y servicios para el personal

- Ergonomía de equipos y

- Condiciones ambientales: calor, humedad, luz, flujo de aire, etc.
- Higiene y limpieza

7. REALIZACIÓN DEL SERVICIO

7.1 Planificación de la realización del Servicio

VELPO, realizara la planificación del servicio de conformidad a los requisitos mediante el procedimiento **PD001 Planificación de la Dirección**.

7.2 Proceso relacionados con el cliente

7.2.1 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

VELPO incluye en los procedimientos **PC001 Comercial – Nuevos Negocios**, **PC002 Renovaciones y PO001 Operaciones – Servicio al Cliente**, las actividades para determinar los requisitos del cliente, para que el producto cotizado este acuerdo a las especificaciones del cliente.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

De acuerdo con los requisitos del cliente se procede a revisarlos mediante los procedimientos **PC001 Comercial – Nuevos Negocios** (Actividad 11) y **PC002**

Renovaciones (Actividad 11) mediante la actividad **Revisar los requisitos de la póliza y/o contrato**.

7.2.3 Comunicación con el cliente

La organización ha generado varios medios tecnológicos y mediante la logística para la comunicación con el cliente, establecido en el procedimiento **PO001 Operaciones – Servicio al Cliente - Comunicación**.

7.3 Diseño y Desarrollo (Excluido)

7.4 Compras

VELPO, al comercializar seguros y brindar principalmente la asesoría en la contratación, requiere la compra de material y equipos necesarios para la prestación del servicio, establecido en el procedimiento **PO003 Operaciones – Logística – Compras**, que permitirá la entrega del producto final con las características establecidas. Forma parte de este procedimiento, el grupo de actividades para la Contratación de Servicios, que colaboren con la prestación del servicio de una manera más eficiente.

7.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO

7.5.1 Validación de los procesos de la prestación del servicio

VELPO valida la capacidad de sus procesos para alcanzar los resultados planificados a través de la encuestas de evaluación de servicio al cliente (ANEXO 4), establecido en el procedimiento **PO001 Operaciones – Servicio al Cliente - Evaluación de satisfacción del cliente.**

7.5.2 Identificación y trazabilidad

VELPO identifica sus servicios a través de un número de identificación secuencial del cliente propio de la empresa y el número de identificación propia del cliente, cedula o Ruc, como segundo identificativo para la ubicación del historial del cliente durante la prestación del servicio.

7.5.3 Propiedad del cliente

Queda bajo custodia de VELPO, la información y documentos del cliente que se tratan de manera estrictamente confidencial, esto incluye las pólizas y/o contratos, copias de documentos personales, información de beneficiarios, etc.

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1 GENERALIDADES

VELPO, integra los procesos de seguimiento, medición y mejora, mediante los procedimientos **PO001 Operaciones – Servicio al Cliente - Evaluación de satisfacción**, **PMC04 Control de producto no conforme**, **PMC05 Acciones correctivas** y **PMC06 Acciones preventivas** del cliente para:

- Demostrar la conformidad del servicio
- Asegurar la conformidad del SGC
- Mejorar continuamente la eficacia del SGC

8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

8.2.1 Satisfacción del cliente

La empresa realiza la medición de la satisfacción del cliente mediante el procedimiento **PO001 Operaciones – Servicio al Cliente - Evaluación satisfacción del cliente**.

8.2.2 Auditoría Interna

La organización incluye las auditorías de gestión de calidad para determinar la conformidad del SGC, vigilando que se haya implementado y se mantiene de manera eficaz. Las auditorías internas en VELPO se llevan a cabo siguiendo el procedimiento **PMC03 Auditorías Internas**.

8.2.3 Seguimiento y Medición de los procesos

VELPO, aplica los métodos apropiados para el seguimiento y medición de los procesos del SGC, que permiten demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados, y cuando estos no se consiguen se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas, como se especifica en la Tabla No.10: Matriz de Indicadores.

TABLA No. 10: MATRIZ DE INDICADORES – MANUAL DE CALIDAD

MATRIZ DE INDICADORES

PROCESO	NOMBRE	DEFINICIÓN	VALOR INICIAL	OBJETIVO	VALOR DE ALARMA	FRECUENCIA	RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN
MARKETING - NEGOCIOS NUEVOS	Eficacia de la gestión de marketing	Describe la eficacia de la gestión de marketing, respuesta de contactados.	5%	15%	menor al 3%	Mensual	Coordinador de Marketing	TOTAL
COMERCIAL - MERCADEO DE PRODUCTOS	Efectividad en gestión de ventas	Describe el porcentaje de efectividad de citas concertadas sobre el # de ventas efectivas.	10%	25%	menor al 5%	Mensual	Coordinador Comercial	Informe de gestión comercial
	No. de productos No Conformes	Describe el número de productos No Conformes respecto al total de emisiones realizadas. (Se incluyen renovaciones)	25%	10%	25%	Mensual	Coordinador Comercial	Informe de productos No Conformes
	Cumplimiento de presupuesto	Describe el porcentaje de cumplimiento de ventas con respecto al presupuesto establecido	75%	100%	80%	Mensual	Coordinador Comercial	Informe de gestión comercial
COMERCIAL - RENOVACIONES	Efectividad en gestión de renovación	Describe el porcentaje de efectividad de la gestión de renovación.	85%	95%	80%	Mensual	Coordinador Comercial	Informe de gestión comercial
OPERACIONES - SERVICIO AL CLIENTE	Satisfacción del servicio	Describe el promedio de la calificación del servicio recibido.	90%	98%	85%	Semestral	Coordinador de Operaciones	Evaluación de Servicio al cliente
	Quejas presentadas	Describe el número de quejas recibidas por la gestión de VELPO.	10%	2%	10%	Trimestral	Coordinador de Operaciones	Informe de quejas recibidas
OPERACIONES - GESTIÓN DE COBRANZAS	Porcentaje de Cartera Vencida	Describe el porcentaje de cartera vencida.	15%	0%	10%	Mensual	Coordinador de Operaciones	Informe de gestión de cobranzas

Elaborado por: Ing. Nadia Veloz N.
Fuente: VELPO Agencia Asesora Productora de Seguros

8.2.4 Seguimiento y medición del servicio

VELPO, medirá y realizará el seguimiento del cumplimiento de los requisitos del servicio durante la realización o generación del mismo a través de encuestas de satisfacción del cliente, mismas que serán registradas y los registros indicaran la persona que autoriza la liberación del servicio al cliente.

8.3 CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME

VELPO, identifica y controla el servicio no conforme a través del procedimiento **PMC04 Control de Producto No Conforme**, en el que se describen los controles, responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el servicio no conforme.

8.4 ANÁLISIS DE DATOS

VELPO, determina, recopila y realiza el análisis de datos recolectando la información necesaria para determinar el cumplimiento y eficacia del SGC.

8.5 MEJORA

8.5.1 MEJORA CONTINUA

La empresa mejora continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y queda definido por medio de los procedimientos: **PO001 Operaciones – Servicio al Cliente – Evaluación de la Satisfacción del Cliente**, **PD005 Mejora continua**, **PMC03 Auditorías Internas**, **PMC04 Control de Producto No conforme**, **PMC05 Acciones Correctivas** y **PMC06 Acciones Preventivas**.

8.5.2 Acción Correctiva

La empresa toma acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir nuevamente su ocurrencia. Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades. Se ha desarrollado el procedimiento **PMC05 Acciones Correctivas**, para demostrar la conformidad con las especificaciones.

8.5.3 Acción Preventiva

La empresa determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas tomadas son apropiadas para los efectos de los problemas potenciales. Se ha desarrollado del procedimiento **PMC06 Acciones preventivas**.

9. ANEXOS MANUAL DE CALIDAD

TABLA No. 11: ANEXOS - MANUAL DE CALIDAD

Anexo No.	Procedimiento No.	Descripción
Anexo 3.1	PMC01	Control de Documentos
Anexo 3.2	PMC02	Control de Registros
Anexo 3.3	PMC03	Auditorías Internas
Anexo 3.4	PMC04	Control de Producto No conforme
Anexo 3.5	PMC05	Acciones Correctivas
Anexo 3.6	PMC06	Acciones Preventivas
Anexo 3.7	PD001	Planificación de la Dirección
Anexo 3.8	PM001	Marketing -Mercadeo de Productos
Anexo 3.9	PC001	Comercial – Nuevos Negocios
Anexo 3.10	PC002	Comercial – Renovaciones
Anexo 3.11	PO001	Operaciones – Servicio al Cliente
Anexo 3.12	PO002	Operaciones – Gestión de Cobranzas
Anexo 3.13	PO003	Operaciones – Logística

Elaborado por: Ing. Nadia Veloz N.

Fuente: VELPO Agencia Asesora Productora de Seguros

3.3 IMPLEMENTACIÓN DEL SGC DE VELPO

La propuesta de pasos a seguir para la implementación de un sistema de gestión de la calidad desde el punto de vista del enfoque de procesos consiste en:

Paso 1: Identificar los procesos clave, sus objetivos y sus aplicaciones a través de la organización.

Es necesario en primer lugar identificar los procesos clave y sus objetivos.

Paso 2: Definir los procesos

Se deberá elaborar los mapas de procesos:

- Hacer diagramas de flujo para entender como los procesos trabajan.
- Qué departamentos y empleados son importantes, y
- Cómo los empleados, clientes y proveedores interactúan

Paso 3: Formar los equipos de trabajo y definir dueños de procesos

Se deberán definir equipos y definir roles, desarrollar la misión del grupo que vaya más allá de las fronteras funcionales. Estos grupos deben tener un status de permanentes a lo largo del tiempo

Paso 4: Desarrollar medidas

Deberá entenderse claramente el proceso, sus entradas y salidas antes de definir y desarrollar medidas e indicadores.

Paso 5: Manejar el proceso

Deberá definirse reuniones de trabajo para:

Mantenimiento del proceso: determinar si el proceso está bajo control. Las fallas del sistema deberán ser revisadas y la solución de problemas y acciones correctivas serán aplicadas cuando sea necesario.

Mejoramiento: Se deberán realizar planes para mejorar el rendimiento del proceso basados en tendencias, análisis u otra información. Estos proyectos de mejora deberán ser implementados.

Mejoramiento del grupo: Se deberá mejorar las destrezas del grupo, con el fin de conseguir mejores resultados en el interior del proceso.

En general para dar cumplimiento al punto 4 de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 referente al Sistema de Gestión de la Calidad. De acuerdo a las recomendaciones indicadas en la lista de verificación de requisitos, se construyó este Manual constituye la formalización del sistema, previa a la implementación del modelo. A partir de la ejecución del siguiente plan de implementación, se irán cumpliendo el resto de requisitos.

TABLA No. 12: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SGC –ISO 9001-2008

Matriz 5W2H

WHAT ¿Qué?	WHO ¿Quién?	HOW ¿Cómo?	WHEN ¿Cuándo?	WHERE ¿Dónde?	WHY ¿Por qué?	HOW MUCH ¿Cuánto?
Socializar el manual de Calidad	Alta Dirección	Reunión de trabajo	Noviembre 2013	VELPO	Se debe conseguir el compromiso de la Alta Dirección y la participación del personal en la implementación del sistema de gestión de la calidad	\$ 40,00
Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesaria para soportar la operación y monitoreo de esos procesos	Alta Dirección	recursos necesarioa para cada proceso y canales de comunicación	Octubre a Diciembre 2013	VELPO	Se debe conseguir los recursos necesarios, la retroalimentación adecuada y los datos requeridos para gestionar eficazmente los procesos	\$ 7.200,00
Implementar nuevos equipos y medios de comunicación con el cliente. Página Web, Redes sociales, Mensajes de texto, Chat.	Alta Dirección	De acuerdo a Plan de Comunicación	Octubre a Diciembre 2013	VELPO	Mejorar la comunicación con el cliente	\$ 900,00
Capacitar al recurso humano en la norma ISO 9001:2008	Capacitador calificado	De acuerdo a cronograma de capacitación	Octubre a Diciembre 2013	VELPO	Asegurar la competencia del personal	\$ 240,00
Validar la información del diseño del sistema de gestión de la calidad propuesto respecto a los procesos clave, sus objetivos y sus aplicaciones a través de la organización.	Responsables de los procesos	Reunión de trabajo	Octubre a Diciembre 2013	VELPO	Asegurar información clara , oportuna y real	\$ -
Validación de Procesos, actualización de procedimientos e implementación.	Alta Dirección	Reunión de trabajo	Octubre 2013	VELPO	Se debe validar los procesos de la propuesta para iniciar la implementación	\$ -
Determinar el criterio y los métodos requeridos para asegurar que la operación y control de los procesos sean eficaces.	Responsables de los procesos	Reunión de trabajo	Octubre a Diciembre 2013	VELPO	Es necesario medir, monitorear y analizar los procesos	\$ 500,00
Elaborar el resto de documentación necesaria para la eficacia del sistema de calidad	Responsables de los procesos	Con la participación de todos los actores estratégicos	Octubre a Diciembre 2013	VELPO	Mejorar el diseño del sistema de gestión de la calidad propuesto	\$ 500,00
Formar auditores internos	Capacitador calificado	De acuerdo a cronograma de capacitación	Octubre a Diciembre 2013	VELPO	Evaluar la idoneidad del sistema de gestión diseñado determinando el grado de conformidad con la ISO 9001:2008	\$ 1.000,00
Llevar a cabo auditorias internas	Auditores internos calificados	De acuerdo a programa de auditorias	Enero a Junio 2014	VELPO	Evaluar periodicamente el sistema de gestión de la calidad para identificar No Conformidades, tomar acciones correctivas para mejorarlo continuamente	\$ 500,00
Mejorar el diseño del sistema de gestión de la calidad a través de acciones correctivas y preventivas con la finalidad de conseguir su eficacia	Alta Dirección / Nadia Veloz/Persona I VELPO	De acuerdo a cronograma	Enero a Junio 2014	VELPO	Sistematizar los reportes de acciones correctivas y preventivas	\$ -
TOTAL						\$ 10.880,00

Elaborado por: Ing. Nadia Veloz N.

Fuente: VELPO Agencia Asesora Productora de Seguros

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Una vez concluido el estudio y presentada la propuesta del diseño del modelo de gestión de la calidad, mediante la implementación del SGC basado en la Norma ISO 9001:2008, se concluye lo siguiente:

4.1.1 Conclusión de la Hipótesis

Respecto a la hipótesis planteada “la no existencia de un Sistema de Gestión de la Calidad formal en la empresa VELPO ha generado clientes no totalmente satisfechos y costos de no calidad”

Se concluye, en primer lugar que al no existir un SGC formalizado, los procesos no se encuentren totalmente controlados y aún no son eficaces respecto a la satisfacción total de los clientes de VELPO, según resultados de la encuesta (ANEXO 4), tomando en cuenta que los Asesores de seguros compiten en función del servicio ofrecido, es indispensable que VELPO cree su modelo de gestión de la calidad. Adicionalmente, dentro de la organización se encuentran costos de no calidad, lo que evidencia que los procesos aún no son cien por ciento eficientes, como por ejemplo un alto número de reprocesos por pólizas mal emitidas y por demora en los tiempos de entrega³⁴, lo que afecta directamente al servicio final de VELPO.

Al conseguir la satisfacción de los clientes mejoran las posibilidades de alcanzar beneficios importantes para la organización, como:

³⁴ VELPO, *Control diario de actividades*, Operaciones, 2012.

- Lograr la fidelización de los clientes actuales
- Lograr recomendaciones de los clientes actuales

4.1.2 Conclusión de los Objetivos

Objetivo General: se cumple en cuanto, se realizó el Diseño de un modelo de gestión de calidad, tomando en cuenta los requisitos del cliente y de las partes interesadas de VELPO, como guía en la futura implementación del SGC que permita mejorar el nivel de satisfacción de los clientes de VELPO.

Respecto a los objetivos específicos:

- Se logró determinar los requisitos necesarios para mejorar la satisfacción de los mismos, mediante la evaluación de la satisfacción de los clientes (ANEXO IV) y la lista de verificación (ANEXO VI), además de la información recopilada y compilada en la organización. Los requisitos identificados y validados por los clientes fueron:

REQUISITOS

- ✓ Tiempo de respuesta
- ✓ Conformidad en la emisión de la póliza
- ✓ Cordialidad y atención recibida
- ✓ Nivel de conocimiento del ejecutivo
- ✓ Nivel de comprensión de la póliza y el servicio recibido
- ✓ Recibe a tiempo la Información de avisos de vencimientos de su póliza
(En Renovaciones)

- ✓ Recibe a tiempo la Información de trámites de reclamos
 - ✓ Resultado final del reclamo (siniestro)
 - ✓ Póliza y el servicio está de acuerdo con lo previsto y estipulado
 - ✓ Beneficios que obtuvo al comprar una póliza de seguros
 - ✓ Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa
- Se identificaron y diseñaron los procesos de la organización, recopilados en el Manual de la Calidad de VELPO, se incluyeron los procedimientos obligatorios establecidos en la Norma ISO 9001, que son fundamentales para gestión eficaz del SGC, en cuanto permitirá detectar servicios no conformes, para tomar acciones correctivas y preventivas que son fuente de información para los planes de mejoramiento.

Se construyó la matriz de indicadores considerando los procesos clave, con indicadores de calidad, eficacia y eficiencia de los procesos que permitirá controlar los procesos del SGC y así tomar acciones en cuanto los indicadores lleguen a sus valores críticos.

- Se establece la política de calidad, como un lineamiento general del SGC para dirigir a la organización en la gestión de la calidad.
- Se establecen los objetivos de la calidad a ser desplegados en los diferentes procesos de la organización.

4.1.3 Conclusión de la Evaluación de satisfacción del cliente

De acuerdo a los resultados de la encuesta de evaluación de la satisfacción del cliente, según Anexo IV, se identificaron los requisitos del cliente y se determinan algunas acciones de mejora, mismas que se incorporan en la Tabla No.12: Plan de Implementación del SGC –ISO 9001-2008.

Según la encuesta realizada, el resultado muestra un 79,26% en el nivel de satisfacción del cliente, que sería la línea base para medir y evaluar el SGC posteriormente.

4.1.4 Conclusión del Diagnóstico

En el diagnóstico realizado sobre el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, el tener un perfil inicial de calidad de VELPO, nos da las pautas de las recomendaciones para la mejora, por lo que se toman en cuenta estas recomendaciones dentro del Manual de la Calidad propuesto.

En general en toda la organización hay que realizar una mejora para la gestión de la calidad mediante la implementación del SGC, esta investigación muestra una propuesta para la documentación y procedimientos del sistema. En cuanto a los requisitos del punto 4 referente al SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, encontramos que hay algunas actividades documentadas y/o implementadas que representan el 6% de cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2008.

El punto 5 de la norma, referido a la RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN, podemos indicar que los requisitos de la Norma, se cumplen en un 31%, se determina el compromiso de la dirección para la implementación del SGC. Respecto al punto 6 de la norma sobre la GESTIÓN DE LOS RECURSOS en VELPO, se encuentra un 41% del cumplimiento de los requisitos de la Norma, siendo el porcentaje más alto de la evaluación, se encuentran varias actividades enfocadas al servicio al cliente y falta la formalización y documentación de los procedimientos.

Continuando con el análisis y de acuerdo con el comentario anterior, esta falta de formalidad en la organización causa que en el punto 7 de la norma correspondiente a la PRESTACIÓN DEL SERVICIO, se encuentre un porcentaje del 10%, respecto a los requisitos planteados en la norma.

4.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones de acuerdo a la propuesta del diseño del SGC, fueron determinadas según la lista de verificación ISO 9001:2008, como constan en el Anexo 6, y se plantea su implementación mediante la ejecución del Plan de implementación propuesto; después de la implementación del SGC se sugiere que en el periodo de un año, se realice una nueva evaluación del SGC con la misma herramienta, para medir el la mejora en el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2008.

En el numeral 4: Sistema de Gestión de Calidad, el puntaje actual es de 6,25 sobre 100 puntos, para mejorar la puntuación se recomienda formalizar el SGC

mediante la documentación e aplicación de los procedimientos según Manual de Calidad propuesto. En el numeral 5: Responsabilidad De La Dirección con una puntuación de 34,72 sobre 100, permite animar a la dirección de VELPO para la aplicación del SGC que conlleva a dirigir la organización con constancia y liderazgo que implica un empoderamiento en la dirección del plan de trabajo. En el numeral 6: Gestión de Recursos la puntuación de 45,83 sobre 100, muestra un gran compromiso de la dirección en la asignación de recursos, por lo que se sugiere se siga trabajando en esta vía, acorde a la planificación de trabajo.

En el numeral 7: Realización del Servicio el puntaje fue de 11,07 sobre 100 puntos básicamente se debería partir con la aplicación de los procedimientos propuestos para el SGC. En el numeral 8: Medición Análisis y Mejora con la puntuación del 13,51 sobre 100 puntos, para mejorar este puntaje, a más de la aplicación de los procedimientos ISO se recomienda la implementación de los indicadores que permitirán monitorear el cumplimiento de los objetivos de cada procedimiento y del SGC.

Después de realizar una análisis general del servicio de la Agencia de Seguros, partimos desde el punto de vista más favorable para la organización, que sería la gran disposición de los directivos de VELPO para la implementación del SGC ISO 9001:2008 en la organización, en cuanto al conocimiento y experiencia en el sector, .Este sería el punto de partida para la implementación del SGC y la recomendación de ejecutar la planificación del SGC, de manera inmediata.

- Como punto de partida para la implementación del SGC se sugiere iniciar con la reestructuración de la organización, en los siguientes puntos: reformular el

Organigrama de la organización, validar e implementar los procesos de la organización.

- Entre los temas más importantes a tomar en cuenta están: la asignación de Recursos, Contratación del personal idóneo para la implementación del SGC, Adquirir la Infraestructura necesaria para el normal funcionamiento del SGC como (software y equipos)
- Es necesarios trabajar, en una innovación de servicios y renovación tecnológica que permita un mejoramiento de los procesos y de los sistemas de control y medición, de tal forma que optimicen, las operaciones diarias en la implementación del SGC, así también se evitara que el SGC, se perciba como un proyecto que genera más trabajo a los colaboradores.
- Utilizar el Manual de Calidad como guía de trabajo para toda la organización, específicamente con la aplicación de los procedimientos que correspondan.
- Una vez implementado el SGC se recomienda se trabaje en una segunda etapa de mejora de los procesos con la futura implementación de la Automatización de Procesos.
- Otro punto que no se debe descuidar, es el tema de las Auditorías Internas, que permita proyectar a la organización en una posible certificación.
- Se recomienda que Velpo, genere la documentación formal de los procesos de apoyo, como Gestión del Talento Humano y Gestión Tecnología y Financiera, con la finalidad de que al momento de aplicar para la certificación del SGC ISO 9001:2008, la empresa fundamente adecuadamente la Gestión de Recursos.

- Siendo visionario, una vez que el SGC esté en funcionamiento y trabajando bajo los estándares establecidos, se deja también planteado el trabajar con las directrices de la Norma ISO 9004. Este y el punto de la Certificación son parte de una Planificación Estratégica a largo plazo.
- Si VELPO trabaja con una planificación hacia el futuro, podría lograr un éxito sostenido y ser un referente de excelencia para las Agencias de Seguros.

5. BIBLIOGRAFÍA:

- Albrecht, Karl. y Zemke Ron. *Gerencia del servicio*, Bogotá: Panamericana Editorial Ltda., 2004.
- Aldana de Vega, Luzángela y otros, *Administración por Calidad*. Bogotá: Alfaomega, 2010.
- Berry, Leonard. *Un buen servicio ya no basta*. Colombia: Norma, 1997.
- Deming, W. E. *Calidad, Productividad y Competitividad*. España: Díaz de Santos, 1989.
- Comité ISO. *Norma Internacional ISO 9000-2005, Sistemas de gestión de la calidad – Conceptos y vocabulario*, (traducción certificada), 2000.
- Comité ISO. *Norma Internacional ISO 9001-2008, Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos*. Cuarta edición, 2008.
- EFQM. “*The EFQM Excellence Model*”. (2012 [citada – abril 2013] EFQM): disponible en <http://www.efqm.org>
- Giugni, Pablo. “*La calidad como filosofía de gestión*” William Edwards Deming, fecha [citada en abril 2013) Pablo Giugni):disponible en: <http://www.pablogiugni.com.ar/william-edwards-deming/>
- Hall, Richard H. *Organizaciones estructurales, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall, 1996.
- Hernández, Sampieri. *Metodología de la investigación*. Palma Soriano: Empresa Gráfica Haydée Santamaría, 2000.
- Larios Gutiérrez, Juan J. *Hacia un modelo de calidad*. México D.F.: Iberoamérica, 1989.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., y Berry L.L. *La calidad total en la gestión de servicios*. España: Díaz de Santos, 1990.
- Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial, 2010..
- Radforf R., Noori H., *Administración de Operaciones y Producción: Calidad total y respuesta rápida*. Colombia: Mc Garw Hill, 1997.
- Superintendencia de Bancos y Seguros, *Sistema Privado de Seguros- Estadísticas de Seguros Privados*, (2011-2013 [citado en septiembre 2013]: publicado en: www.sbs.gob.ec
- Velasco Sánchez, Juan. *Gestión de la calidad: mejora continua y sistemas de gestión. Teoría y práctica*. México: Pirámide, 2005.
- Universidad Técnica Particular de Loja, “*Cálculo de la Muestra para una Población Finita*” ([citado en enero 2013] UTPL): disponible en: <http://eva.utpl.edu.ec/door/uploads/70/70/Muestra.html>

ANEXOS

ANEXO I

LOS 14 PUNTOS DE DEMING

1. **Cree una constancia del propósito para el mejoramiento del producto y del servicio.** La visión debe orientar la cultura empresarial y proporcionar un objetivo a la organización. Esta visión le da a la organización una perspectiva a largo plazo. Evalúe el compromiso de la dirección, y determine cómo está actuando la organización en relación con otras empresas.
2. **Adopte la nueva filosofía.** El sector directivo de Occidente debe despertar el desafío, y asumir un nuevo papel en el liderazgo. La revolución de la calidad es comparable en importancia económica a la Revolución industrial. Es concurrente con la globalización de la economía.
3. **Deje de depender de la inspección para lograr calidad.** Introduzco herramientas modernas de calidad, como el control estadístico de procesos, las operaciones evolutivas, el diseño de experiencias y el despliegue de la función de la calidad. La inspección sólo sirve para evaluar un problema, y no permite ninguna corrección. A menudo se dice que no se puede “inspeccionar la calidad”.
4. Minimice el coste total operando con un solo proveedor; termine con la práctica de asignar operaciones sólo sobre la base del precio. No haga acuerdos comerciales a tontas y a ciegas con el más bajo oferente. En lugar de eso, reduzca al mínimo el coste total. Opte por un solo proveedor para cada artículo, estableciendo una relación a largo plazo sobre la base de la lealtad y la

confianza. Los programas de certificación del vendedor y los análisis de los costes totales (del ciclo completo) juegan un importante papel en este sentido.

5. **Mejore constantemente y para siempre cada proceso.** Yo no basta simplemente con resolver los problemas. El mejoramiento continuo de la calidad y de la productividad reduce constantemente los costes. Prevenga los defectos y mejore el proceso. Para lograr un mejoramiento es imprescindible conocer la respuesta de los consumidores y de los vendedores o proveedores.
6. **Instituya la capacitación en la función.** La capacitación se aplica a todos los niveles de la organización, desde el más bajo hasta el más alto. No desestime la posibilidad de que los mejores instructores puedan ser sus propios empleados.
7. **Adopte e instituya el liderazgo.** El liderazgo surge de los conocimientos, la pericia y las habilidades interpersonales, no de la autoridad. Todos pueden y deberían ser líderes. Las cualidades del liderazgo ya no se consideran innatas y enigmáticas; pueden ser adquiridas. Los líderes son capaces de eliminar las barreras que impiden al personal y a las máquinas alcanzar su nivel óptimo de rendimiento.
8. **Elimine el temor.** El temor nace del liderazgo inseguro que se respalda en las normas laborales, en la autoridad, en el castigo y en una cultura empresarial que promueve la competencia interna fuera de lugar en una empresa eficiente. También puede originarse en el abuso emocional y físico por parte de los colegas y superiores. El temor extingue la creatividad, que es el motor del mejoramiento de la calidad.

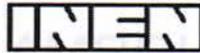
9. **Derribe las barreras entre las áreas del personal.** Todos deben trabajar como un equipo, en pos de una meta común. El trabajo en equipo es un imperativo en la administración moderna. Pueden ser necesarias nuevas estructuras organizativas. Transformar el organigrama es una experiencia que atemoriza, sin embargo, resulta necesaria para lograr el adecuado equilibrio y perspectiva.
10. **Elimine los eslóganes, las exhortaciones y los objetivos para la plantilla.** Los programas o campañas que imponen una tarea pero dejan al trabajador sin poder como para lograr un objetivo representan una administración por medio del temor.
11. **Elimine las cuotas numéricas para los trabajadores y las metas numéricas para la dirección.** Deje de lado la administración por objetivos o, más precisamente, la administración por números. Sustituya el liderazgo. Las cuotas numéricas no tienen en cuenta los factores estadísticos que afectan a todos los trabajadores. No todos los trabajadores pueden estar por encima del promedio; tampoco todos por debajo del mismo. La práctica tradicional en la ingeniería industrial es la “administración por números” y a esto alude precisamente Deming. Las mediciones del trabajo dieron resultado hasta una cierta etapa en el desarrollo industrial, pero la sociedad y las empresas han evolucionado más allá de eso. Hoy, las cuotas de trabajo pueden imponer un techo a la calidad y la producción, antes que un objetivo. La variación natural se ignora en estos sistemas, y las cifras adquieren relevancia sobre todos los otros intereses de la empresa.

- 12. Elimine las barreras que impiden que el personal experimente orgullo por la tarea.** Elimine el sistema de calificación anual. Elimine todo aquello que prive al trabajador del orgullo por su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe pasar del volumen y el resultado final a la calidad. Elimine las barreras que impiden a la gente de dirección e ingeniería la posibilidad de estar orgullosos de su tarea. Esto significa suprimir las calificaciones anuales o por mérito y la administración por objetivos.
- 13. Instituya un vigoroso programa de capacitación y autosuperación para todo el personal.** La capacitación produce un cambio inmediato de conducta. Los resultados de la formación pueden no manifestarse de inmediato, pero suelen tener efectos importantes en el largo plazo. La autosuperación es una tarea progresiva de educación y desarrollo de uno mismo. Esto puede significar la implementación de cursos de administración del tiempo, la reducción del estrés, permitir al personal que utilice su tiempo de trabajo para practicar una actividad física en caso de que desarrolle una tarea sedentaria o permitir a los empleados que tienen trabajos más activos participar en tareas intelectuales o cursos.
- 14. Haga trabajar a todo el personal de la compañía para lograr la transformación.** Es necesario un compromiso de los altos niveles directivos a fin de lograr el esfuerzo necesario para la transformación. La transformación es tarea de todos.

ANEXO 2

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA NTE INEN ISO 9001-2009

SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD - REQUISITOS



INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN

Quito - Ecuador

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA

NTE INEN-ISO 9001:2009

NÚMERO DE REFERENCIA ISO 9001:2008
(TRADUCCIÓN OFICIAL)

SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD - REQUISITOS.

Cuarta Edición

QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS - REQUIREMENTS.

Ford Edition

DESCRIPTORES: Calidad, gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad, requisitos.
FD 03.05-402
CDU: 658.56:006.83
CIU: 9100
ICS: 03.120.10

Índice	Página
1 Objeto y campo de aplicación.....	1
1.1 Generalidades.....	1
1.2 Aplicación.....	1
2 Referencias normativas.....	1
3 Términos y definiciones.....	2
4 Sistema de gestión de la calidad.....	2
4.1 Requisitos generales.....	2
4.2 Requisitos de la documentación.....	3
5 Responsabilidad de la dirección.....	4
5.1 Compromiso de la dirección.....	4
5.2 Enfoque al cliente.....	4
5.3 Política de la calidad.....	4
5.4 Planificación.....	5
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación.....	5
5.6 Revisión por la dirección.....	6
6 Gestión de los recursos.....	6
6.1 Provisión de recursos.....	6
6.2 Recursos humanos.....	7
6.3 Infraestructura.....	7
6.4 Ambiente de trabajo.....	7
7 Realización del producto.....	8
7.1 Planificación de la realización del producto.....	8
7.2 Procesos relacionados con el cliente.....	8
7.3 Diseño y desarrollo.....	9
7.4 Compras.....	11
7.5 Producción y prestación del servicio.....	12
7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición.....	13
8 Medición, análisis y mejora.....	14
8.1 Generalidades.....	14
8.2 Seguimiento y medición.....	14
8.3 Control del producto no conforme.....	15
8.4 Análisis de datos.....	16
8.5 Mejora.....	16
Anexo A (informativo) Correspondencia entre la Norma ISO 9001:2008 y la Norma ISO 14001:2004.....	18
Anexo B (informativo) Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008.....	23
Bibliografía.....	31

Prólogo

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las Normas Internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.

Las Normas Internacionales se redactan de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 2 de las Directivas ISO/IEC.

La tarea principal de los comités técnicos es preparar Normas Internacionales. Los proyectos de normas internacionales adoptados por los comités técnicos se circulan a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros con derecho a voto.

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de este documento puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO no asume la responsabilidad por la identificación de cualquiera o todos los derechos de patente.

La Norma ISO 9001 ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, Subcomité SC 2, *Sistemas de la calidad*.

Esta cuarta edición anula y sustituye a la tercera edición (ISO 9001:2000), que ha sido modificada para clarificar puntos en el texto y aumentar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004.

Los detalles de los cambios entre la tercera edición y esta cuarta edición se muestran en el Anexo B.

Introducción

0.1 Generalidades

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

- a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) sus necesidades cambiantes,
- c) sus objetivos particulares,
- d) los productos que proporciona,
- e) los procesos que emplea,
- f) su tamaño y la estructura de la organización.

No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos. La información identificada como "NOTA" se presenta a modo de orientación para la comprensión o clarificación del requisito correspondiente.

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

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

0.2 Enfoque basado en procesos

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

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

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

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

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

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas,

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la Figura 1 ilustra los vínculos entre los procesos presentados en los Capítulos 4 a 8. 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. El modelo mostrado en la Figura 1 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

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

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

Hacer: implementar los procesos.

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

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

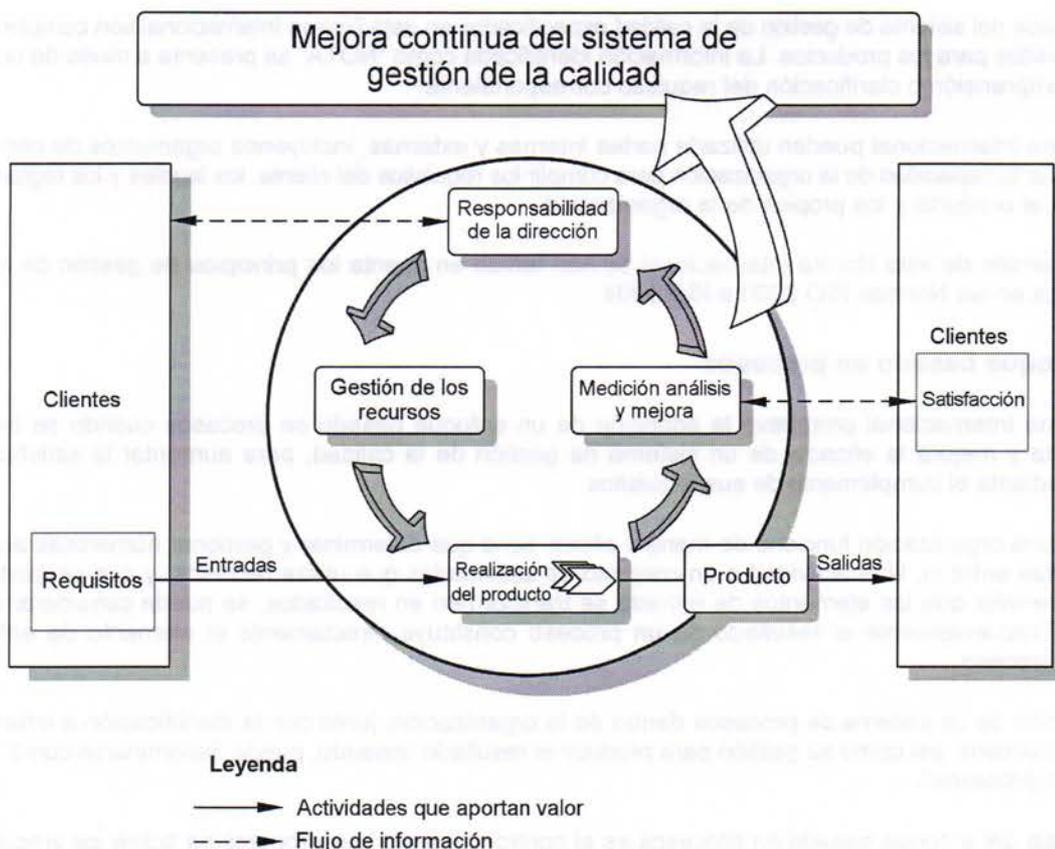


Figura 1 — Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

0.3 Relación con la Norma ISO 9004

Las Normas ISO 9001 e ISO 9004 son normas de sistema de gestión de la calidad que se han diseñado para complementarse entre sí, pero también pueden utilizarse de manera independiente.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

En el momento de la publicación de esta Norma Internacional, la Norma ISO 9004 se encuentra en revisión. La edición revisada de la Norma ISO 9004 proporcionará orientación a la dirección, para que cualquier organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio. La Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización. Sin embargo, no está prevista para su uso contractual, reglamentario o en certificación.

0.4 Compatibilidad con otros sistemas de gestión

Durante el desarrollo de esta Norma Internacional, se han considerado las disposiciones de la Norma ISO 14001:2004 para aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios. El Anexo A muestra la correspondencia entre las Normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004.

Esta Norma Internacional no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos particulares para la gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, gestión financiera o gestión de riesgos. Sin embargo, esta Norma Internacional permite a una organización alinear o integrar su propio sistema de gestión de la calidad con requisitos de sistemas de gestión relacionados. Es posible para una organización adaptar su(s) sistema(s) de gestión existente(s) con la finalidad de establecer un sistema de gestión de la calidad que cumpla con los requisitos de esta Norma Internacional.

Sistemas de gestión de calidad — Requisitos

1 Objeto y campo de aplicación

1.1 Generalidades

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
- b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

NOTA En esta Norma Internacional, el término "producto" se aplica únicamente a:

- a) el producto destinado a un cliente o solicitado por él,
- b) cualquier resultado previsto de los procesos de realización del producto.

1.2 Aplicación

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta Norma Internacional a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados en el Capítulo 7 y que tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

2 Referencias normativas

Los documentos de referencia siguientes son indispensables para la aplicación de este documento. Para las referencias con fecha sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición del documento de referencia (incluyendo cualquier modificación).

ISO 9000:2005, *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*

3 Términos y definiciones

Para el propósito de este documento, son aplicables los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000.

A lo largo del texto de esta Norma Internacional, cuando se utilice el término "producto", éste puede significar también "servicio".

4 Sistema de gestión de la calidad

4.1 Requisitos generales

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

La organización debe:

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización (véase 1.2),
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

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

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

NOTA 1 Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente incluyen los procesos para las actividades de la dirección, la provisión de recursos, la realización del producto, la medición, el análisis y la mejora.

NOTA 2 Un "proceso contratado externamente" es un proceso que la organización necesita para su sistema de gestión de la calidad y que la organización decide que sea desempeñado por una parte externa.

NOTA 3 Asegurar el control sobre los procesos contratados externamente no exime a la organización de la responsabilidad de cumplir con todos los requisitos del cliente, legales y reglamentarios. El tipo y el grado de control a aplicar al proceso contratado externamente puede estar influenciado por factores tales como:

- a) el impacto potencial del proceso contratado externamente sobre la capacidad de la organización para proporcionar productos conformes con los requisitos,
- b) el grado en el que se comparte el control sobre el proceso,
- c) la capacidad para conseguir el control necesario a través de la aplicación del apartado 7.4.

4.2 Requisitos de la documentación

4.2.1 Generalidades

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

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

NOTA 1 Cuando aparece el término "procedimiento documentado" dentro de esta Norma Internacional, significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido. Un solo documento puede incluir los requisitos para uno o más procedimientos. Un requisito relativo a un procedimiento documentado puede cubrirse con más de un documento.

NOTA 2 La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

- a) el tamaño de la organización y el tipo de actividades,
- b) la complejidad de los procesos y sus interacciones, y
- c) la competencia del personal.

NOTA 3 La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio.

4.2.2 Manual de la calidad

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

- a) el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión (véase 1.2),
- b) los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- c) una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

4.2.3 Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4.

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

- a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,
- d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,

ISO 9001:2008 (traducción oficial)

- e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f) asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y
- g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

4.2.4 Control de los registros

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

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

5 Responsabilidad de la dirección

5.1 Compromiso de la dirección

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

- a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- b) estableciendo la política de la calidad,
- c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,
- d) llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- e) asegurando la disponibilidad de recursos.

5.2 Enfoque al cliente

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente (véanse 7.2.1 y 8.2.1).

5.3 Política de la calidad

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

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

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto [véase 7.1 a)], se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que:

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

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

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

5.5.2 Representante de la dirección

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

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

NOTA La responsabilidad del representante de la dirección puede incluir relaciones con partes externas sobre asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad.

5.5.3 Comunicación interna

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

5.6 Revisión por la dirección

5.6.1 Generalidades

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección (véase 4.2.4).

5.6.2 Información de entrada para la revisión

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

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

5.6.3 Resultados de la revisión

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

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

6 Gestión de los recursos

6.1 Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

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

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

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,
- b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4).

6.3 Infraestructura

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

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

6.4 Ambiente de trabajo

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

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

7 Realización del producto

7.1 Planificación de la realización del producto

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.1).

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

- a) los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto,
- b) la necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto,
- c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo,
- d) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (véase 4.2.4).

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

NOTA 1 Un documento que especifica los procesos del sistema de gestión de la calidad (incluyendo los procesos de realización del producto) y los recursos a aplicar a un producto, proyecto o contrato específico, puede denominarse plan de la calidad.

NOTA 2 La organización también puede aplicar los requisitos citados en el apartado 7.3 para el desarrollo de los procesos de realización del producto.

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe determinar:

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

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

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

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

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

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma (véase 4.2.4).

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

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

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

7.2.3 Comunicación con el cliente

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

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

7.3 Diseño y desarrollo

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

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

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

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

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

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

NOTA La revisión, la verificación y la validación del diseño y desarrollo tienen propósitos diferentes. Pueden llevarse a cabo y registrarse de forma separada o en cualquier combinación que sea adecuada para el producto y para la organización.

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros (véase 4.2.4). Estos elementos de entrada deben incluir:

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

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

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

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

Los resultados del diseño y desarrollo deben:

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

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

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para:

- a) evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e
- b) identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la(s) etapa(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria (véase 4.2.4).

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1), para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compras

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas (véase 4.2.4).

7.4.2 Información de las compras

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

- a) los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,
- b) los requisitos para la calificación del personal, y
- c) los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

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

7.4.3 Verificación de los productos comprados

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

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

7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

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

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

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

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

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

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

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

7.5.3 Identificación y trazabilidad

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

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

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

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

7.5.4 Propiedad del cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros (véase 4.2.4).

NOTA La propiedad del cliente puede incluir la propiedad intelectual y los datos personales.

7.5.5 Preservación del producto

La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.

7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición

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

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

- a) calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación (véase 4.2.4);
- b) ajustarse o reajustarse según sea necesario;
- c) estar identificado para poder determinar su estado de calibración;
- d) protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;
- e) protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

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

Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación (véase 4.2.4).

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

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

8 Medición, análisis y mejora

8.1 Generalidades

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

- a) demostrar la conformidad con los requisitos del producto,
- b) asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- c) mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

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

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

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

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

8.2.2 Auditoría interna

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

- a) es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y
- b) se ha implementado y se mantiene de manera eficaz,

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

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

Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados (véase 4.2.4).

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación (véase 8.5.2).

NOTA Véase la Norma ISO 19011 para orientación.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

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

8.2.4 Seguimiento y medición del producto

La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas (véase 7.1). Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente (véase 4.2.4).

La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (véase 7.1), a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

8.3 Control del producto no conforme

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

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

- a) tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- b) autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
- c) tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente;
- d) tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.

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

Se deben mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

8.4 Análisis de datos

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

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- a) la satisfacción del cliente (véase 8.2.1),
- b) la conformidad con los requisitos del producto (véase 8.2.4),
- c) las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (véase 8.2.3 y 8.2.4), y
- d) los proveedores (véase 7.4).

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

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

8.5.2 Acción correctiva

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

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),
- b) determinar las causas de las no conformidades,
- c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- d) determinar e implementar las acciones necesarias,
- e) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y
- f) revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

8.5.3 Acción preventiva

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

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- c) determinar e implementar las acciones necesarias,
- d) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y
- e) revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

ANEXO III

GLOSARIO DE TÉRMINOS

A continuación se mencionan los principales términos utilizados en la investigación, la mayoría de acuerdo a la Norma ISO 9000:

- **Producto:** resultado de un proceso.
- **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Calidad:** grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- **Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- **Sistema:** conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- **Sistema de gestión:** sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.
- **Sistema de gestión de la calidad:** sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- **Política de la calidad:** intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.
- **Gestión de la calidad:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

- **Eficacia:** extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia:** relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

Citamos los principales conceptos utilizados en seguros:

- **Contrato de seguros:** es un contrato o póliza suscrita con la aseguradora con las especificaciones de derechos y obligaciones mutuas.
- **Prima:** es la aportación económica para formalizar el contrato de seguros entre el asegurado y la aseguradora por la cobertura de riesgo que esta le ofrece.
- **Ramos de seguros:** son los diferentes tipos de seguros que se pueden contratar. Hay dos grupos principales: seguros de personas y seguros patrimoniales o generales. Dentro de los personales se consideran los seguros de vida, por enfermedades y accidentes personales. En los ramos generales podemos mencionar entre los principales seguros los de: incendio, robo, responsabilidad civil, de automóviles, transporte y fianzas.
- **Aseguradora:** es la entidad que emite la póliza o contrato, obligándose a dar cobertura al asegurado en caso de ocurrir un evento que produzca daños en el objeto asegurado.
- **Intermediario:** son los agentes y agencias de seguro, conocidos comúnmente como bróker o corredor de seguros, que realizan la intermediación entre la aseguradora y el asegurado en los procesos de colocación (producción) y administración del contrato de seguros (asesoría).

ANEXO IV

EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE

EVALUACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

[Editar este formulario](#)

La Agencia de Seguros VELPO, asesora al cliente en la contratación de una póliza de seguro y en el trámite de un reclamo a la aseguradora. AYUDENOS A BRINDARLE UN MEJOR SERVICIO ! Por favor solicitamos dedicar unos minutos para completar esta encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que ofrecemos.

***Obligatorio**

Nombres y Apellidos *

En los servicios brindados, califique el Tiempo de respuesta de sus requerimientos

Parámetros de Evaluación: 1) Malo 2) Bueno 3) Regular 4) Muy Bueno 5) Excelente

1 2 3 4 5

Malo Excelente

Califique la Conformidad en la emisión de la póliza

1 2 3 4 5

Malo Excelente

Califique la Cordialidad y atención recibida *

1 2 3 4 5

Malo Excelente

Califique el Nivel de conocimiento del ejecutivo

1 2 3 4 5

Malo Excelente

En los servicios brindados, califique el nivel de comprensión de la póliza y el servicio recibido.

1 2 3 4 5

Malo Excelente

Califique si recibe a tiempo la Información de avisos de vencimientos de su póliza (En Renovaciones)

1 2 3 4 5

Malo Excelente

Califique si recibe a tiempo la Información de trámites de reclamos

1 2 3 4 5

Malo Excelente

Califique el Resultado final del reclamo (siniestro)

1 2 3 4 5

Malo Excelente

Su póliza y el servicio que recibe, está de acuerdo con lo previsto y estipulado?

1 2 3 4 5

Nada Totalmente

Califique los Beneficios que obtuvo al comprar su póliza de seguros.

1 2 3 4 5

Malo Excelente

Califique la Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa

1 2 3 4 5

Malo Excelente

Que equipos de comunicación usualmente utiliza para recibir información?

Seleccione una o varias opciones de la lista

- Celular / Smart phones
- Teléfono convencional
- Tablet
- Laptop
- Computador personal
- Otro:

Por qué medios de comunicación le gustaría que le contactemos?

Seleccione una o varias opciones de la lista

- Página Web
- Redes Sociales (Facebook, Twiter)
- Mensajes de texto
- Skype
- Chat
- Blog

Otro:

Califique de acuerdo al nivel de importancia los siguientes servicios que debería tener el broker? Servicio Personalizado

Siendo 1 de menor calificación y 5 la mayor.

1 2 3 4 5

Menor Mayor

Personal Altamente calificado

1 2 3 4 5

Menor Mayor

Comparativos de varias opciones de seguros

1 2 3 4 5

Menor Mayor

Centro de Atención al Cliente

Siendo 1 de menor calificación y 5 la mayor.

1 2 3 4 5

Menor Mayor

Servicio de Retiro y Entrega a domicilio de documentos

1 2 3 4 5

Menor Mayor

Déjanos saber tus comentarios y sugerencias, para mejorar nuestros servicios

[Continuar »](#)

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Con la tecnología de


[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

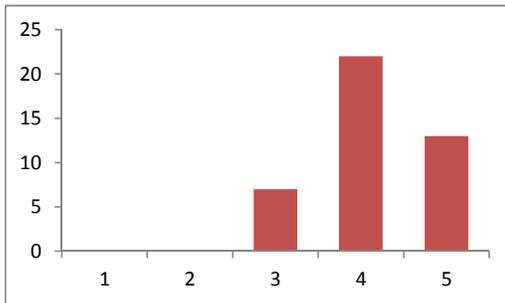
ANEXO V

INFORMACIÓN FINAL DE LA ENCUESTA

ESQUEMA DE CALIFICACIÓN

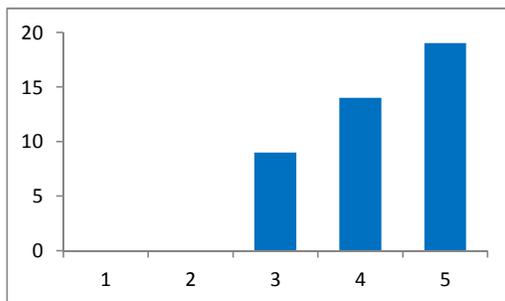
1	2	2	4	5
MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	SATISFACTORIO

1. En los servicios brindados, califique el Tiempo de respuesta de sus requerimientos



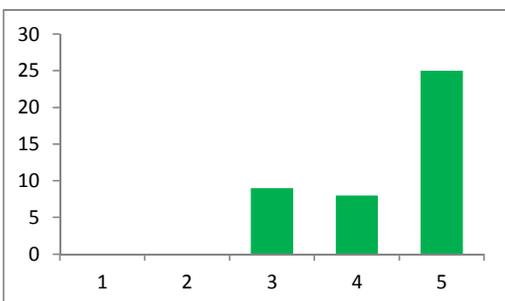
1	0	0%
2	0	0%
3	7	17%
4	22	52%
5	13	31%
	42	

2. Califique la Conformidad en la emisión de la póliza



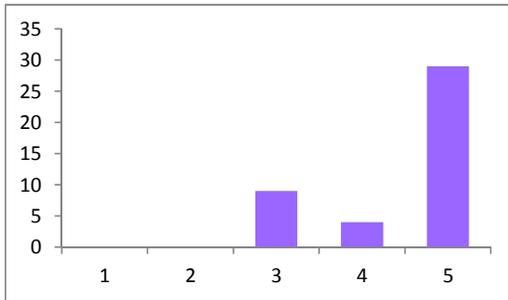
1	0	0%
2	0	0%
3	9	21%
4	14	33%
5	19	45%
	42	

3. Califique la Cordialidad y atención recibida



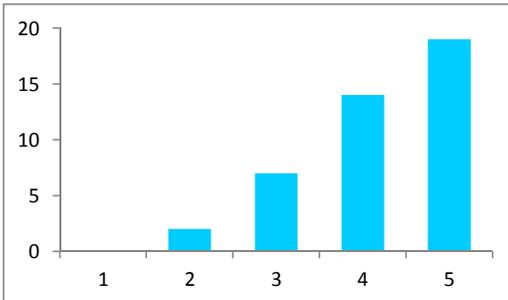
1	0	0%
2	0	0%
3	9	21%
4	8	19%
5	25	60%
	42	

4. **Califique el Nivel de conocimiento del ejecutivo**



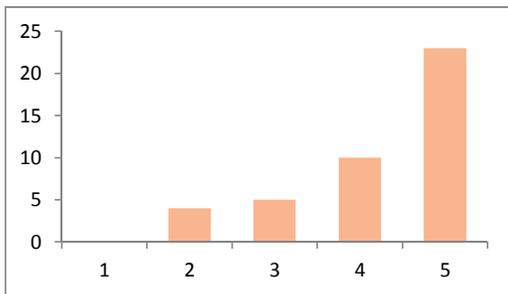
1	0	0%
2	0	0%
3	9	21%
4	4	10%
5	29	69%
	42	

5. **En los servicios brindados, califique el nivel de comprensión de la póliza y el servicio recibido.**



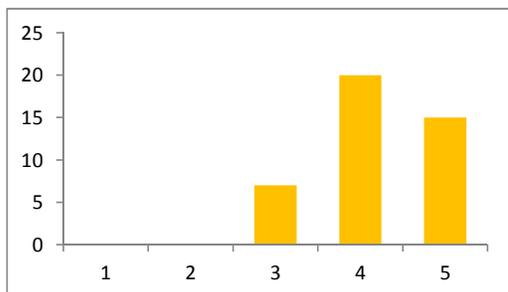
1	0	0%
2	2	5%
3	7	17%
4	14	33%
5	19	45%
	42	

6. **Califique si recibe a tiempo la Información de avisos de vencimientos de su póliza (En Renovaciones)**



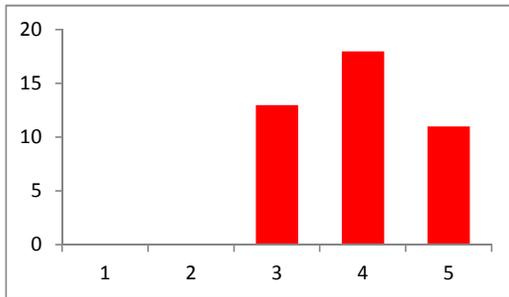
1	0	0%
2	4	10%
3	5	12%
4	10	24%
5	23	55%
	42	

7. **Califique si recibe a tiempo la Información de trámites de reclamos**



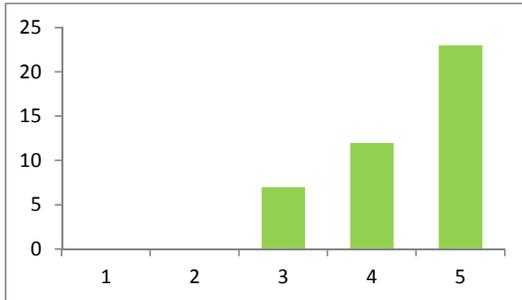
1	0	0%
2	0	0%
3	7	17%
4	20	48%
5	15	36%
	42	

8. Califique el Resultado final del reclamo (siniestro)



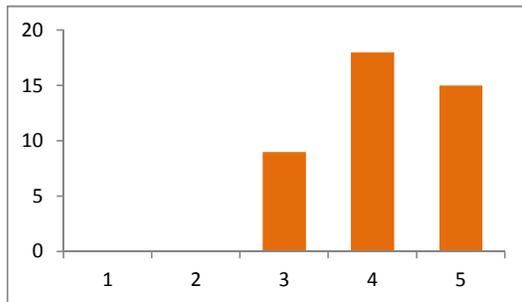
1	0	0%
2	0	0%
3	13	31%
4	18	43%
5	11	26%
	42	

9. Su póliza y el servicio que recibe, está de acuerdo con lo previsto y estipulado?



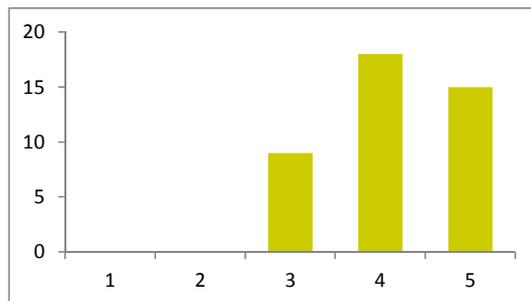
1	0	0%
2	0	0%
3	7	17%
4	12	29%
5	23	55%
	42	

10. Califique los Beneficios que obtuvo al comprar su póliza de seguros.



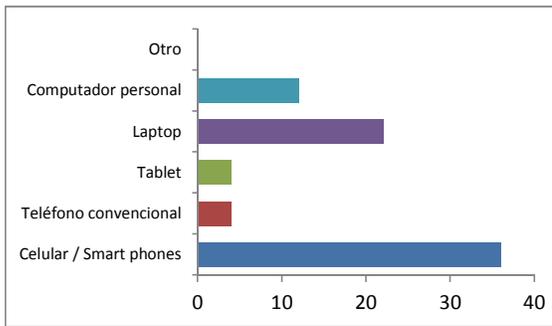
1	0	0%
2	0	0%
3	9	21%
4	18	43%
5	15	36%
	42	

11. Califique la Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.



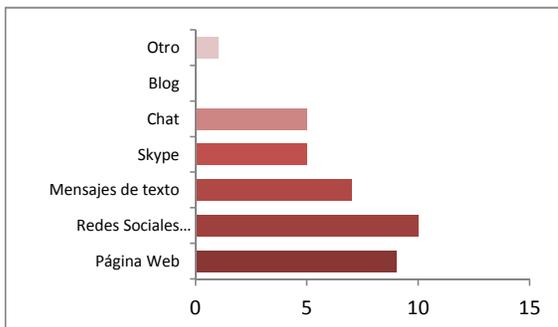
1	0	0%
2	0	0%
3	9	21%
4	18	43%
5	15	36%
	42	

12. Que equipos de comunicación usualmente utiliza para recibir información?



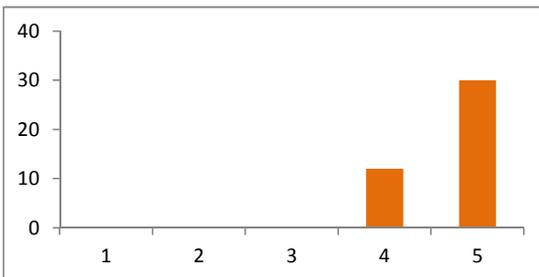
Celular / Smart phones	36	46%
Teléfono convencional	4	5%
Tablet	4	5%
Laptop	22	28%
Computador personal	12	15%
Otro	0	0%
Total	78	

13. Por qué medios de comunicación le gustaría que le contactemos?



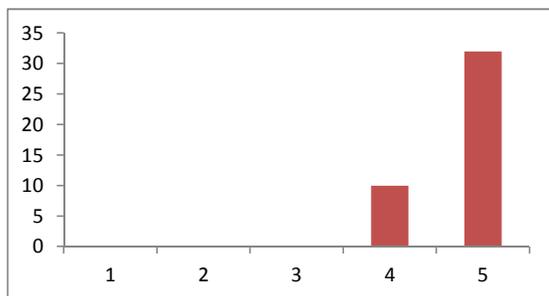
Página Web	9	24%
Redes Sociales (Facebook, Twiter)	10	27%
Mensajes de texto	7	19%
Skype	5	14%
Chat	5	14%
Blog	0	0%
Otro	1	3%
Total	37	

14. Califique de acuerdo al nivel de importancia los siguientes servicios que debería tener el broker? Servicio Personalizado



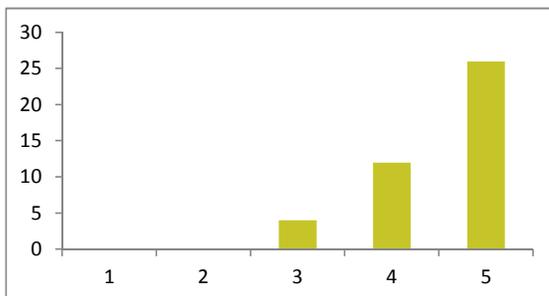
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	12	27%
5	30	73%
Total	42	

15. Personal Altamente calificado



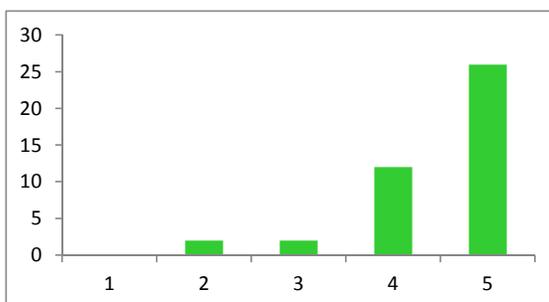
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	10	24%
5	32	76%
	42	

16. Comparativos de varias opciones de seguros



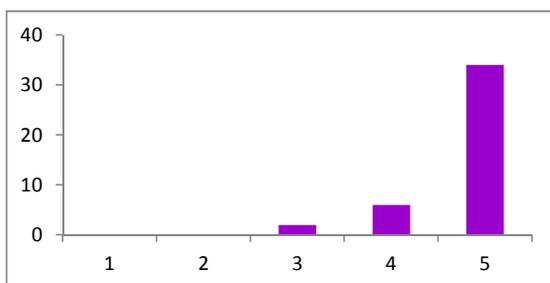
1	0	0%
2	0	0%
3	4	10%
4	12	29%
5	26	62%
	42	

17. Centro de Atención al Cliente



1	0	0%
2	2	5%
3	2	5%
4	12	29%
5	26	62%
	42	

18 Servicio de Retiro y Entrega a domicilio de documentos



1	0	0%
2	0	0%
3	2	5%
4	6	14%
5	34	81%
	42	

Déjanos saber tus comentarios y sugerencias, para mejorar nuestros servicios

SUGIERO QUE CONTINUAMENTE SE ENVIEN POR CORREO INFORMACION DE LOS BENEFICOS DEL SEGURO, SE REALIZEN UN SEGUIMIENTO AL ASEGURADO REALIZAR ALIANZAS CON OTROS SERVICIOS HUNTER, CARLIN ETC PARA REDUCIR COSTOS, BENEFICIOS, CERRAR EL CIRCULO. SALUDOS

Una agencia de seguros o un broker de seguros siempre debe ofrecer un servicio de calidad a sus clientes para crear fidelidad en los mismos y estos puedan recomendar a la agencia de seguros a otros potenciales clientes Especificar productos y servicios.

VELPO ES UNA EXCELENTE EMPRESA DE ASESORIA, Y ESTOY SEGURA QUE CUMPLIRA TODAS LAS METAS QUE SE PROPONGA.

Tambien tener una comunicación vía WhatsApp Gracias.

QUE LOS PAGOS SE PUEDAN HACER A TRAVÉS DE DÉBITO BANCARIO O CON TARJETA DE CRÉDITO

El servicio recibido fue muy bueno, no tengo queja, únicamente puede acortar el tiempo en la emisión de la póliza.

BIBLIOGRAFÍA

IAT, "Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes", 2007, publicado en

<http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2007.Guia-clientes.pdf>

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422008000200004

CÁLCULO DE NIVEL DE SATISFACCIÓN ACTUAL

Se utilizaran los resultados de las preguntas 1 a la 11, para el Cálculo del Nivel de satisfacción de los clientes de VELPO.

REQUISITOS

- 1 Tiempo de respuesta
- 2 Conformidad en la emisión de la póliza
- 3 Cordialidad y atención recibida
- 4 Nivel de conocimiento del ejecutivo
- 5 Nivel de comprensión de la póliza y el servicio recibido
- 6 Recibe a tiempo la Información de avisos de vencimientos de su póliza (En Renovaciones)
- 7 Recibe a tiempo la Información de trámites de reclamos
- 8 Resultado final del reclamo (siniestro)
- 9 Póliza y el servicio está de acuerdo con lo previsto y estipulado
- 10 Beneficios que obtuvo al comprar una póliza de seguros
- 11 Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa

De acuerdo al esquema de calificación utilizado

MEDIA	MEDIANA	MODA
4,14	4	4
4,24	4	5
4,38	5	5
4,48	5	5
4,19	4	5
4,24	5	5
4,19	4	4
3,98	4	4
4,38	5	5
4,14	4	4
4,14	4	4

4,23

1	1%
2	25%
3	50%
4	75%
5	100%

79,26%



**NIVEL DE
SATISFACCIÓN**

TABLA DE CORRELACIÓN

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1,000	0,839	0,766	0,734	0,837	0,800	0,952	0,875	0,828	0,909	0,909
2	0,839	1,000	0,905	0,860	0,974	0,907	0,877	0,840	0,897	0,927	0,927
3	0,766	0,905	1,000	0,936	0,895	0,945	0,793	0,810	0,926	0,854	0,854
4	0,734	0,860	0,936	1,000	0,861	0,907	0,753	0,805	0,858	0,824	0,824
5	0,837	0,974	0,895	0,861	1,000	0,927	0,872	0,814	0,896	0,907	0,907
6	0,800	0,907	0,945	0,907	0,927	1,000	0,825	0,783	0,957	0,856	0,856
7	0,952	0,877	0,793	0,753	0,872	0,825	1,000	0,849	0,857	0,958	0,958
8	0,875	0,840	0,810	0,805	0,814	0,783	0,849	1,000	0,793	0,879	0,879
9	0,828	0,897	0,926	0,858	0,896	0,957	0,857	0,793	1,000	0,838	0,838
10	0,909	0,927	0,854	0,824	0,907	0,856	0,958	0,879	0,838	1,000	1,000
11	0,909	0,927	0,854	0,824	0,907	0,856	0,958	0,879	0,838	1,000	1,000

X1 11
X2 95,718

Alfa Cobranch 0,987

 **FIABILIDAD** 98,66%

MÉTODO DE CÁLCULO

Análisis propuesto de la fiabilidad

Se debe calcular el alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones establecidas, a partir de la siguiente expresión:

$$r_{xx'} = \left(\frac{K}{K-1} \right) \cdot \left(1 - \frac{\sum X_{ij}}{\sum X_i + \sum X_j} \right) \text{ donde } i \neq j$$

donde X_{ij} y X_{ji} son los elementos en la matriz de correlación y K es el número de preguntas dentro de una dimensión dada.

Se consideran aceptables valores superiores al 0,7, siendo recomendables valores por encima del 0,8.

ANEXO VI

LISTA DE VERIFICACIÓN ISO 9001 PARA AUDITORIA-VELPO

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008

EMPRESA:

VELPO S.A.

FECHA DE EVALUACIÓN

15-ago-13

ABREVIATURAS Y VALORACIÓN:

N.E.(0%) = No Existe; D.M.(50%) = Debe Mejorar; A.D.(100%) = Adecuado

CHECKLIST PARA ISO 9001:2008

ITEM	ACTIVIDAD	PUNTO DE NORMA	RESPONSABLE	DOCUMENTADO			IMPLEMENTADO			PUNTAJE	RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA	
				N.E.	D.M.	AD.	N.E.	D.M.	AD.			
1	La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia	4.1 Requisitos generales	GG / RD	0%			0%			0%	Implementar un Sistema de Gestión de Calidad	
2	La organización debe identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y vigilar su aplicación	4.1.a Requisitos generales	GG / RD	0%			0%			0%	Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y vigilar su aplicación	
3	La organización debe determinar la secuencia e interacción de estos procesos	4.1.b Requisitos generales	GG / RD	0%			0%			0%	Determinar la secuencia e interacción de estos procesos	
4	La organización debe determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces	4.1.c Requisitos generales	GG / RD	0%			0%			0%	determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces	
5	La organización debe asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos	4.1.d Requisitos generales	GG / RD	0%			0%			0%	Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos	
6	La organización debe realizar la medición y análisis de estos procesos	4.1.e Requisitos generales	GG / RD	0%			0%			0%	Realizar la medición y análisis de estos procesos	
7	La organización debe implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos	4.1.f Requisitos generales	GG / RD	0%			0%			0%	Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos	
8	La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con esta Norma Internacional	4.1 Requisitos generales	GG / RD	0%			0%			0%	Gestionar estos procesos de acuerdo con esta Norma Internacional	
9	Si la organización opta por contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, debe asegurarse de controlar esos procesos e identificarlos su control dentro del sistema de gestión de calidad	4.1 Requisitos generales	GG / RD				50%			0%	25%	Identificar el control dentro del SGC
TOTAL 4.1: REQUISITOS GENERALES				0,028							2,8	
10	La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir declaraciones documentadas de una política de calidad y objetivos de calidad	4.2.1.a Req.docum.general	GG / RD				50%				25%	Implementar la Política de la Calidad
11	La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir un manual de la calidad	4.2.1.b Req.docum.general	RD	0%			0%				0%	Elaborar Manual de Calidad
12	La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir los procedimientos documentados requeridos en esta Norma	4.2.1.c Req.docum.general	RD				50%		50%		50%	Desarrollar procedimientos referentes a la gestión de calidad, actualmente existen procedimientos de operaciones.
13	La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos	4.2.1.d Req.docum.general	RD				50%		50%		50%	Identificar los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos
14	La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir los registros requeridos por esta Norma Internacional	4.2.1.e Req.docum.general	RD	0%			0%				0%	Incluir los registros requeridos por esta Norma Internacional
15	La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya el alcance del sistema de gestión de la calidad incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión	4.2.2.a Manual de la Calidad	RD	0%			0%				0%	Establecer y mantener un manual de la calidad que incluya el alcance del sistema de gestión de la calidad incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión
16	La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos	4.2.2.b Manual de la Calidad	RD	0%			0%				0%	Establecer y mantener un manual de la calidad los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos
17	La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad	4.2.2.c Manual de la Calidad	RD	0%			0%				0%	Establecer y mantener un manual de la calidad que incluya una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad
18	Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión	4.2.3.a Control de document	RD	0%			0%				0%	Establecer un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión
19	Debe establecerse un procedimiento documentado que defina la forma de revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente	4.2.3.b Control de document	RD	0%			0%				0%	Establecer un procedimiento documentado que defina la forma de revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente
20	Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión de los documentos	4.2.3.c Control de document	RD	0%			0%				0%	Establecer un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión de los documentos
21	Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso	4.2.3.d Control de document	RD	0%			0%				0%	Establecer un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso

ITEM	ACTIVIDAD	PUNTO DE NORMA	RESPONSABLE	DOCUMENTADO			IMPLEMENTADO			PUNTAJE	RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA
				N.E.	D.M.	AD.	N.E.	D.M.	AD.		
22	Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables	4.2.3.e Control de document	RD	0%			0%			0%	Establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables
23	Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo	4.2.3.f Control de document	RD	0%			0%			0%	Establecer un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo
24	Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón	4.2.3.g Control de document	RD	0%			0%			0%	Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón
25	Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad	4.2.4Control de registros	RD / CA	0%			0%			0%	Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad
26	Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables	4.2.4Control de registros	RD / CA		50%			50%		50%	Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables
27	Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de de los registros	4.2.4Control de registros	RD	0%			0%			0%	Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de de los registros
TOTAL 4.2: REQUITOS DE LA DOCUMENTACION		0,097								9,7	
TOTAL PUNTO 4: SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD		0,063								6,25	
28	La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad	5.1Compromiso dirección	GG		50%			50%		50%	Mejorar la gestión
29	La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios	5.1Compromiso dirección	GG		50%			50%		50%	Mejorar la gestión
30	La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso estableciendo la política de calidad	5.1Compromiso dirección	GG		50%			50%		50%	Mejorar la gestión
31	La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso asegurando que se establecen los objetivos de la calidad	5.1Compromiso dirección	GG		50%			50%		50%	Mejorar la gestión
32	La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso llevando a cabo las revisiones por la dirección	5.1Compromiso dirección	GG	0%			0%			0%	Proporcionar evidencia de su compromiso llevando a cabo las revisiones por la dirección
33	La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso asegurando la disponibilidad de recursos	5.1Compromiso dirección	GG		50%			50%		50%	Proporcionar evidencia de su compromiso asegurando la disponibilidad de recursos
TOTAL PUNTO 5.1: COMPROMISO DE LA DIRECCION		0,4								41,7	
34	La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente	5.2Enfoque al cliente	GG			100%		50%		75%	Actualizar requisitos
TOTAL PUNTO 5.2: ENFOQUE AL CLIENTE		0,75								75,0	
35	La alta dirección debe asegurarse de que la política de calidad es adecuada al propósito de la organización	5.3Política de la calidad	GG		50%			50%		50%	Mejorar la política de la calidad
36	La alta dirección debe asegurarse de que la política de calidad incluye un compromiso de cumplir con los requisitos	5.3Política de la calidad	GG			100%			100%	100%	
37	La alta dirección debe asegurarse de que la política de calidad incluye un compromiso de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad	5.3Política de la calidad	GG			100%			100%	100%	
38	La alta dirección debe asegurarse de que la política de calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad	5.3Política de la calidad	GG		50%			50%		50%	Comunicación de la política de la calidad
39	La alta dirección debe asegurarse de que la política de calidad es comunicada y entendida dentro de la organización	5.3Política de la calidad	GG	0%			0%			0%	La alta dirección debe asegurarse de que la política de calidad es comunicada y entendida dentro de la organización
40	La alta dirección debe asegurarse de que la política de calidad es revisada para su continua adecuación	5.3Política de la calidad	GG	0%			0%			0%	La alta dirección debe asegurarse de que la política de calidad es revisada para su continua adecuación
TOTAL PUNTO 5.3: POLITICA DE CALIDAD		0,5								50,0	
41	La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización	5.4.1Objetivos de la calidad	GG	0%			0%			0%	La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización
42	Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de calidad	5.4.1Objetivos de la calidad	GG / RD	0%			0%			0%	Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de calidad
43	La alta dirección debe asegurarse de que la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en 4.1Requisitos generales, así como los objetivos de la calidad	5.4.2Planificación del sistema de gestión de la calidad	GG / RD		50%			50%		50%	La alta dirección debe asegurarse de que la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en 4.1Requisitos generales, así como los objetivos de la calidad
44	La alta dirección debe asegurarse de que se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste	5.4.2Planificación del sistema de gestión de la calidad	GG	0%			0%			0%	La alta dirección debe asegurarse de que se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste
TOTAL PUNTO 5.4: PLANIFICACION		0,125								12,5	
45	La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas	5.5.1Responsabilidad y autoridad	GG		50%			50%		50%	Revisión y actualización
46	La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades son comunicadas dentro de la organización	5.5.1Responsabilidad y autoridad	GG		50%			50%		50%	Revisión y actualización

ITEM	ACTIVIDAD	PUNTO DE NORMA	RESPONSABLE	DOCUMENTADO			IMPLEMENTADO			PUNTAJE	RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA
				N.E.	D.M.	AD.	N.E.	D.M.	AD.		
47	La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad	5.5.2Representante de la dirección	GG	0%			0%			0%	La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad
48	La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora	5.5.2Representante de la dirección	GG	0%			0%			0%	La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora
49	La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización	5.5.2Representante de la dirección	GG	0%			0%			0%	La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización
50	La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad	5.5.3Comunicación interna	GG / RD	0%			0%			0%	La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad
TOTAL PUNTO 5.5: RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN		0,2								16,7	
51	La alta dirección debe a intervalos planificados revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de calidad y los objetivos de la calidad	5.6.1Generalidades	GG	0%			0%			0%	La alta dirección debe a intervalos planificados revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de calidad y los objetivos de la calidad
52	Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección	5.6.1Generalidades	GG	0%			0%			0%	Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección
53	La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir resultados de auditoría	5.6.2Información para la revisión	GG	0%			0%			0%	La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir resultados de auditoría
54	La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir retroalimentación del cliente	5.6.2Información para la revisión	GG		50%			50%		50%	Actualizar información
55	La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir desempeño de los procesos y conformidad del producto	5.6.2Información para la revisión	GG		50%			50%		50%	Actualizar información
56	La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir estado de las acciones correctivas y preventivas	5.6.2Información para la revisión	GG	0%			0%			0%	La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir estado de las acciones correctivas y preventivas
57	La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas	5.6.2Información para la revisión	GG	0%			0%			0%	La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas
58	La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad	5.6.2Información para la revisión	GG	0%			0%			0%	La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad
59	La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir recomendaciones para la mejora	5.6.2Información para la revisión	GG	0%			0%			0%	La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir recomendaciones para la mejora
60	Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos	5.6.3Resultados de la revisión	GG	0%			0%			0%	Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos
61	Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente	5.6.3Resultados de la revisión	GG		50%			50%		50%	Actualizar información
62	Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con las necesidades de recursos	5.6.3Resultados de la revisión	GG	0%			0%			0%	Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con las necesidades de recursos
TOTAL PUNTO 5.6: REVISION POR LA DIRECCION		0,125								12,5	
TOTAL PUNTO 5: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION		0,3								34,72	
63	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia	6.1Provisión de recursos	GG		50%			50%		50%	Asignación de recursos
64	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos	6.1Provisión de recursos	GG		50%			50%		50%	Asignación de recursos
TOTAL PUNTO 6,1: PROVISION DE RECURSOS		0,50								50,0	
65	El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas	6.2.1Generalidades	RD / CA		50%			50%		50%	
99	La organización debe determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto	6.2.2Competencia, toma de conciencia y formación	RD / CA		50%			50%		50%	Revisión de competencias para el personal
67	La organización debe proporcionar formación o tomar acciones para satisfacer dichas necesidades	6.2.2Competencia, toma de conciencia y formación	RD / CA		50%			50%		50%	Realizar formación de competencias para el personal
68	La organización debe evaluar la eficacia de las acciones tomadas	6.2.2Competencia, toma de conciencia y formación	RD / CA	0%			0%			0%	La organización debe evaluar la eficacia de las acciones tomadas

ITEM	ACTIVIDAD	PUNTO DE NORMA	RESPONSABLE	DOCUMENTADO			IMPLEMENTADO			PUNTAJE	RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA
				N.E.	D.M.	AD.	N.E.	D.M.	AD.		
69	La organización debe asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad	6.2.2Competencia, toma de conciencia y formación	RD / CA		50%			50%		50%	Profundizar la idea
70	La organización debe mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia	6.2.2Competencia, toma de conciencia y formación	CA	0%			0%			0%	La organización debe mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia
TOTAL 6.2: RECURSOS HUMANOS		0,3								33,3	
99	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto	6.3Infraestructura	GG		50%			50%		50%	
72	La infraestructura incluye cuando sea aplicable edificios, espacio de trabajo y servicios asociados	6.3Infraestructura	GG		50%			50%		50%	Revisar la inversión en infraestructura
73	La infraestructura incluye cuando sea aplicable equipo para los procesos (tanto hardware como software)	6.3Infraestructura	GG / CA		50%			50%		50%	
74	La infraestructura incluye cuando sea aplicable servicios de apoyo tales (como transporte o comunicación)	6.3Infraestructura	GG		50%			50%		50%	
TOTAL PUNTO 6.3: INFRAESTRUCTURA		0,5								50,0	
75	La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto	6.4Ambiente de trabajo	GG / CA		50%			50%		50%	Revisar ambiente de trabajo
TOTAL PUNTO 6.4: AMBIENTE DE TRABAJO		0,5								50,0	
TOTAL PUNTO 6: GESTION DE RECURSOS		0,5								45,83	
76	La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto	7.1Planificación de la realización del producto	CA		50%			50%		50%	La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto
77	La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad	7.1Planificación de la realización del producto	RD / CA	0%			0%			0%	La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad
78	Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado lo siguiente: los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto	7.1Planificación de la realización del producto	GG / RD / CA	0%			0%			0%	Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado lo siguiente: los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto
79	Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado lo siguiente: la necesidad de establecer procesos para el producto	7.1Planificación de la realización del producto	GG / RD / CA		50%			50%		50%	Mejorar los procesos para el producto
80	Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado lo siguiente: la necesidad de establecer documentos para el producto	7.1Planificación de la realización del producto	GG / RD / CA		50%			50%		50%	Documentar lo necesario para el producto
81	Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado lo siguiente: la necesidad de proporcionar recursos específicos para el producto	7.1Planificación de la realización del producto	GG / RD / CA		50%			50%		50%	Determinar recursos específicos para el producto
82	Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado lo siguiente: las actividades requeridas de verificación	7.1Planificación de la realización del producto	CA	0%			0%			0%	Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado lo siguiente: las actividades requeridas de verificación
83	Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado lo siguiente: las actividades requeridas de validación	7.1Planificación de la realización del producto	CA	0%			0%			0%	Determinar, cuando sea apropiado lo siguiente: las actividades requeridas de validación
84	Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado lo siguiente: las actividades requeridas de seguimiento	7.1Planificación de la realización del producto	CA	0%			0%			0%	Determinar, cuando sea apropiado lo siguiente: las actividades requeridas de seguimiento
85	Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado lo siguiente: las actividades requeridas de inspección	7.1Planificación de la realización del producto	CCA / CC / CO	0%			0%			0%	Determinar, cuando sea apropiado lo siguiente: las actividades requeridas de inspección
86	Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado lo siguiente: las actividades requeridas de ensayo/prueba específicas para el producto	7.1Planificación de la realización del producto	CCA	0%			0%			0%	Determinar, cuando sea apropiado lo siguiente: las actividades requeridas de ensayo/prueba específicas para el producto
87	Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado lo siguiente: los criterios para la aceptación del mismo	7.1Planificación de la realización del producto	CCA / CC / CO		50%			50%		50%	Documentar y formalizar
88	Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado lo siguiente: los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos	7.1Planificación de la realización del producto	CCA / CC / CO	0%			0%			0%	Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado lo siguiente: los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos
89	El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización	7.1Planificación de la realización del producto	CCA / CC / CO		50%			50%		50%	Actualizar y completar
TOTAL PUNTO 7.1: PLANIFICACION DE LA REALIZACION DEL SERVICIO		0,2								21,4	
90	La organización debe determinar los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma	7.2.1Determinación de los requisitos relacionados con el producto	CCA / CO		50%			50%		50%	Actualizar y revisar proveedor
91	La organización debe determinar los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto cuando sea conocido	7.2.1Determinación de los requisitos relacionados con el producto	CCA / CO	0%			0%			0%	La organización debe determinar los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto cuando sea conocido
92	La organización debe determinar los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto	7.2.1Determinación de los requisitos relacionados con el producto	GG / CA		50%			50%		50%	Revisión de los requisitos legales y reglamentarios

ITEM	ACTIVIDAD	PUNTO DE NORMA	RESPONSABLE	DOCUMENTADO			IMPLEMENTADO			PUNTAJE	RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA
				N.E.	D.M.	AD.	N.E.	D.M.	AD.		
93	La organización debe determinar cualquier requisito adicional determinado por la organización	7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	GG / CA	0%			0%			0%	La organización debe determinar cualquier requisito adicional determinado por la organización
94	La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo: envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos)	7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	CC / CO		50%			50%		50%	Actualizar procedimiento
95	En esta revisión debe asegurarse de que están definidos los requisitos del producto	7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	CC / CO	0%			0%			0%	Asegurarse que este la definición de los requisitos del producto
96	En esta revisión debe asegurarse de que están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente	7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	CC / CO	0%			0%			0%	Procedimiento de control de calidad
97	En esta revisión debe asegurarse de que la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos	7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	CC / CO	0%			0%			0%	Revisión de los requisitos definidos y la capacidad de la organización
98	Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma	7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	CC / CO	0%			0%			0%	Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma
99	Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación	7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	CC / CO	0%				50%		25%	Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación
100	Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados	7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	CC / CO / CCA	0%			0%			0%	Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados
101	La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a la información sobre el producto	7.2.3 Comunicación con el cliente	CC / CO	0%				50%		25%	La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a la información sobre el producto
102	La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones	7.2.3 Comunicación con el cliente	CC / CO	0%				50%		25%	La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones
103	La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas	7.2.3 Comunicación con el cliente	CC / CO	0%				50%		25%	La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas
7.2: PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE				0,179						17,9	
104	La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto	7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	CC / CO / CCA		50%			50%		50%	Mejorar el proceso
105	Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar las etapas del diseño y desarrollo	7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	CC / CO / CCA	0%			0%			0%	Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar las etapas del diseño y desarrollo
106	Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar la revisión apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo	7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	CC / CO / CCA	0%			0%			0%	Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar la revisión apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo
107	Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar la verificación apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo	7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	CC / CO / CCA	0%			0%			0%	Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar la verificación apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo
108	Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar la validación apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo	7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	CC / CO / CCA	0%			0%			0%	Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar la validación apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo
109	Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo	7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	CC / CO / CCA	0%			0%			0%	Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo
110	La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades	7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	CC / CO / CCA	0%			0%			0%	La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades
111	Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo	7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	RD / CA	0%			0%			0%	Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo
112	Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto	7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	CC / CO / CCA	0%			0%			0%	Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto
113	Deben mantenerse registros de los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto	7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	CO	0%			0%			0%	Deben mantenerse registros de los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto
114	Estos elementos de entrada deben incluir los requisitos funcionales y de desempeño	7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	CO	0%			0%			0%	Estos elementos de entrada deben incluir los requisitos funcionales y de desempeño
115	Estos elementos de entrada deben incluir los requisitos legales y reglamentarios aplicables	7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	CO	0%			0%			0%	Estos elementos de entrada deben incluir los requisitos legales y reglamentarios aplicables
116	Estos elementos de entrada deben incluir la información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable	7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	CO	0%			0%			0%	Estos elementos de entrada deben incluir la información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable

ITEM	ACTIVIDAD	PUNTO DE NORMA	RESPONSABLE	DOCUMENTADO			IMPLEMENTADO			PUNTAJE	RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA
				N.E.	D.M.	AD.	N.E.	D.M.	AD.		
117	Estos elementos de entrada deben incluir cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo	7.3.2Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	Estos elementos de entrada deben incluir cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo
118	Estos elementos de entrada deben revisarse para verificar su adecuación	7.3.2Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	Estos elementos de entrada deben revisarse para verificar su adecuación
119	Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios	7.3.2Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios
120	Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de tal manera que permitan la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo	7.3.3Resultados del diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de tal manera que permitan la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo
121	Los resultados del diseño y desarrollo deben aprobarse antes de su liberación	7.3.3Resultados del diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	Los resultados del diseño y desarrollo deben aprobarse antes de su liberación
122	Los resultados del diseño y desarrollo deben cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo	7.3.3Resultados del diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	Los resultados del diseño y desarrollo deben cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo
123	Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionar información apropiada para la compra	7.3.3Resultados del diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionar información apropiada para la compra
124	Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionar información apropiada para la producción	7.3.3Resultados del diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionar información apropiada para la producción
125	Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionar información apropiada para la prestación del servicio	7.3.3Resultados del diseño y desarrollo	CC / CO	0%			0%			0%	Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionar información apropiada para la prestación del servicio
126	Los resultados del diseño y desarrollo deben contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto	7.3.3Resultados del diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	Los resultados del diseño y desarrollo deben contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto
127	Los resultados del diseño y desarrollo deben especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto	7.3.3Resultados del diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	Los resultados del diseño y desarrollo deben especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto
128	En las etapas adecuadas deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado	7.3.4Revisión de diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	En las etapas adecuadas deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado
129	Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos	7.3.4Revisión de diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos
130	Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias	7.3.4Revisión de diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias
131	Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la etapa(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando	7.3.4Revisión de diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la etapa(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando
132	Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria	7.3.4Revisión de diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria
133	Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo	7.3.5Verificación del diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo
134	Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria	7.3.5Verificación del diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria
135	Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo a lo planificado para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto	7.3.6Validación del diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo a lo planificado para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto
136	Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria	7.3.6Validación del diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria
137	Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse	7.3.7Control de los cambios del diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse
138	Deben mantenerse registros de los cambios del diseño y desarrollo	7.3.7Control de los cambios del diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	Deben mantenerse registros de los cambios del diseño y desarrollo
139	Los cambios del diseño y desarrollo deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado y aprobarse antes de su implementación	7.3.7Control de los cambios del diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	Los cambios del diseño y desarrollo deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado y aprobarse antes de su implementación
140	La revisión de los cambios del diseño y desarrollo deben incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado	7.3.7Control de los cambios del diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	La revisión de los cambios del diseño y desarrollo deben incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado
141	Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria	7.3.7Control de los cambios del diseño y desarrollo	CA	0%			0%			0%	Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria
	TOTAL PUNTO 7.3: DISEÑO Y DESARROLLO	0,013								1,3	
142	La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final	7.4.1Proceso de compras	CO		50%			50%		50%	Formalizar el procedimiento

ITEM	ACTIVIDAD	PUNTO DE NORMA	RESPONSABLE	DOCUMENTADO			IMPLEMENTADO			PUNTAJE	RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA
				N.E.	D.M.	AD.	N.E.	D.M.	AD.		
143	La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización	7.4.1Proceso de compras	CO		50%			50%		50%	Actualizar la evaluación y selección de proveedores
144	Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación de proveedores	7.4.1Proceso de compras	CO		50%			50%		50%	Actualizar los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación de proveedores
145	Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas	7.4.1Proceso de compras	CO	0%			0%			0%	Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas
146	La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado requisitos para la aprobación del producto	7.4.2Información de las compras	CO	0%			0%			0%	La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado requisitos para la aprobación del producto
147	La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado requisitos para la aprobación de los procedimientos	7.4.2Información de las compras	CO	0%			0%			0%	La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado requisitos para la aprobación de los procedimientos
148	La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado requisitos para la aprobación de los procesos	7.4.2Información de las compras	CO	0%			0%			0%	La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado requisitos para la aprobación de los procesos
149	La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado requisitos para la aprobación de los equipos	7.4.2Información de las compras	CO	0%			0%			0%	La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado requisitos para la aprobación de los equipos
150	La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado requisitos para la calificación del personal	7.4.2Información de las compras	CO	0%			0%			0%	La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado requisitos para la calificación del personal
151	La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado requisitos del sistema de gestión de calidad	7.4.2Información de las compras	CO	0%			0%			0%	La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado requisitos del sistema de gestión de calidad
152	La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor	7.4.2Información de las compras	CA	0%			0%			0%	La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor
153	La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados	7.4.3Verificación de los productos comprados	CCA	0%			0%			0%	La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados
154	Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto	7.4.3Verificación de los productos comprados	CC / CO / CCA	0%			0%			0%	No Aplica
TOTAL PUNTO 7.4: COMPRAS		0,115								11,5	
155	La organización debe planificar y llevar a cabo la producción bajo condiciones controladas.	7.5.1Control de la producción y de la prestación del servicio	CO		50%			50%		50%	Verificar si aplica
156	La organización debe planificar y llevar a cabo la prestación del servicio bajo condiciones controladas.	7.5.1Control de la producción y de la prestación del servicio	CC / CO		50%			50%		50%	Verificar si aplica
157	Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable: la disponibilidad de información que describa las características del producto	7.5.1Control de la producción y de la prestación del servicio	CO	0%				0%		0%	Incluir condiciones controladas
158	Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable: la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario	7.5.1Control de la producción y de la prestación del servicio	CO	0%				0%		0%	
159	Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable: el uso de equipo apropiado	7.5.1Control de la producción y de la prestación del servicio	CO	0%				0%		0%	
160	Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable: la disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición	7.5.1Control de la producción y de la prestación del servicio	CO	0%				0%		0%	
161	Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable: la implementación del seguimiento y de la medición	7.5.1Control de la producción y de la prestación del servicio	CO	0%				0%		0%	
162	Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable: la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega	7.5.1Control de la producción y de la prestación del servicio	CC / CO	0%				0%		0%	
163	La organización debe validar aquellos procesos de producción donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Esto incluye a cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que el producto esté siendo utilizado	7.5.2Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	CC	0%				50%		25%	Documentar las acciones
164	La organización debe validar aquellos procesos de prestación del servicio donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Esto incluye a cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que se haya prestado el servicio	7.5.2Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	CC / CO	0%				50%		25%	Documentar las acciones

ITEM	ACTIVIDAD	PUNTO DE NORMA	RESPONSABLE	DOCUMENTADO			IMPLEMENTADO			PUNTAJE	RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA
				N.E.	D.M.	AD.	N.E.	D.M.	AD.		
165	La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados	7.5.2Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	CC / CO	0%				0%			Incluir Validaciones
199	La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo cuando sea aplicable los criterios definidos para la revisión de los procesos	7.5.2Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	RD/ CA	0%				0%			
167	La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo cuando sea aplicable los criterios definidos para la aprobación de los procesos	7.5.2Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	RD/ CA	0%				0%			
168	La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo cuando sea aplicable la aprobación de equipos	7.5.2Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	CO	0%				0%			
169	La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo cuando sea aplicable la calificación del personal	7.5.2Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	RD/ CA	0%				0%			
170	La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo cuando sea aplicable el uso de métodos y procedimientos específicos	7.5.2Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	RD/ CA	0%				0%			
199	La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo cuando sea aplicable los requisitos de los registros	7.5.2Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	RD/ CA	0%				0%			
172	La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo cuando sea aplicable la revalidación	7.5.2Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	RD/ CA	0%				0%			
173	Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto	7.5.3 Identificación y trazabilidad	RD/ CA		50%			50%		50%	Falta documentar y formalizar
174	La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición	7.5.3 Identificación y trazabilidad	CO		50%			50%		50%	Falta documentar y formalizar
175	Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única del producto	7.5.3 Identificación y trazabilidad	CO	0%				0%		0%	Verificar si aplica
176	Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe registrar la identificación única del producto	7.5.3 Identificación y trazabilidad	CO	0%				0%		0%	Verificar si aplica
177	La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras esté bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma	7.5.4Propiedad del cliente	CO	0%				0%		0%	Verificar si aplica
178	La organización debe identificar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto	7.5.4Propiedad del cliente	CO	0%				0%		0%	Verificar si aplica
179	La organización debe verificar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto	7.5.4Propiedad del cliente	CO	0%				0%		0%	Verificar si aplica
180	La organización debe proteger los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto	7.5.4Propiedad del cliente	CO	0%				0%		0%	Verificar si aplica
181	La organización debe salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto	7.5.4Propiedad del cliente	CO	0%				0%		0%	Verificar si aplica
182	Cualquier bien que sea de propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de algún modo se considere inadecuado para su uso debe ser registrado	7.5.4Propiedad del cliente	CO	0%				0%		0%	Revisar si aplica
183	Cualquier bien que sea de propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de algún modo se considere inadecuado para su uso debe ser comunicado al cliente	7.5.4Propiedad del cliente	CO	0%				0%		0%	Revisar si aplica
184	La organización debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto	7.5.5Preservación del producto	CC / CO		50%			50%		50%	Mejorar el proceso
185	Esta preservación debe incluir la identificación	7.5.5Preservación del producto	CC / CO		50%			50%		50%	
186	Esta preservación debe incluir la manipulación	7.5.5Preservación del producto	CC / CO		50%			50%		50%	
187	Esta preservación debe incluir el embalaje	7.5.5Preservación del producto	CC / CO		50%			50%		50%	
188	Esta preservación debe incluir el almacenamiento	7.5.5Preservación del producto	CC / CO		50%			50%		50%	
189	Esta preservación debe incluir la protección	7.5.5Preservación del producto	CC / CO	0%				0%		0%	
TOTAL PUNTO 7.5: PRODUCCION Y PRESTACION DEL SERVICIO		0,143								14,3	
190	La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados	7.6Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	RD / CA	0%				0%		0%	Implementar dispositivos de medición
191	La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición	7.6Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	RD / CA	0%				0%		0%	

ITEM	ACTIVIDAD	PUNTO DE NORMA	RESPONSABLE	DOCUMENTADO			IMPLEMENTADO			PUNTAJE	RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA
				N.E.	D.M.	AD.	N.E.	D.M.	AD.		
192	Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe calibrarse o verificarse a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales.	7.6Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	METROLOGOS	0%			0%			0%	Verificar si aplica
193	Cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación	7.6Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	METROLOGOS	0%			0%			0%	
194	Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe ajustarse o reajustarse según sea necesario	7.6Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	METROLOGOS	0%			0%			0%	
195	Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe identificarse para poder determinar el estado de calibración	7.6Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	METROLOGOS	0%			0%			0%	
196	Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición	7.6Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	METROLOGOS	0%			0%			0%	
197	Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación	7.6Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	METROLOGOS	0%			0%			0%	
198	Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe protegerse contra los daños y el deterioro durante el mantenimiento	7.6Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	METROLOGOS	0%			0%			0%	
199	Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe protegerse contra los daños y el deterioro durante el almacenamiento	7.6Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	METROLOGOS	0%			0%			0%	
200	Además, la organización debe evaluar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos	7.6Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	METROLOGOS	0%			0%			0%	
201	Además, la organización debe registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos	7.6Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	METROLOGOS	0%			0%			0%	
202	La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.	7.6Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	METROLOGOS/C/P	0%			0%			0%	
203	Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación	7.6Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	METROLOGOS	0%			0%			0%	
204	Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario	7.6Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	METROLOGOS	0%			0%			0%	
TOTAL PUNTO 7.6: CONTROL DE LOS SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICION		0,000								0,0	
TOTAL PUNTO 7: REALIZACION DEL SERVICIO		0,1								11,07	
205	La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del producto	8.1Generalidades	CA		50%			50%		50%	Mejorar los procesos de medición, análisis y mejora
206	La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para asegurarse de la conformidad del sistema de la gestión de la calidad	8.1Generalidades	RD / CA	0%			0%			0%	La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para asegurarse de la conformidad del sistema de la gestión de la calidad
207	La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad	8.1Generalidades	RD / CA	0%			0%			0%	La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad
TOTAL PUNTO 8.1: GENERALIDADES		0,167								16,7	
208	Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización	8.2.1Satisfacción del cliente	CC / CO		50%			50%		50%	Revisar la frecuencia de la aplicación de las medidas
209	Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información	8.2.1Satisfacción del cliente	CC / CO		50%			50%		50%	
210	La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad es conforme con las disposiciones planificadas	8.2.2Auditoría interna	RD	0%			0%			0%	
211	La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta norma internacional	8.2.2Auditoría interna	RD	0%			0%			0%	
212	La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización	8.2.2Auditoría interna	RD	0%			0%			0%	

ITEM	ACTIVIDAD	PUNTO DE NORMA	RESPONSABLE	DOCUMENTADO			IMPLEMENTADO			PUNTAJE	RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA
				N.E.	D.M.	AD.	N.E.	D.M.	AD.		
213	La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad se ha implementado y se mantiene de manera eficaz	8.2.2Auditoría interna	RD	0%			0%			0%	Implementar Auditoría Interna
214	Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas	8.2.2Auditoría interna	RD	0%			0%			0%	
215	Se deben definir los criterios de auditoría	8.2.2Auditoría interna	RD	0%			0%			0%	
216	Se deben definir el alcance de la auditoría.	8.2.2Auditoría interna	RD / CA	0%			0%			0%	
217	Se deben definir la frecuencia de la auditoría	8.2.2Auditoría interna	GG / RD / CA	0%			0%			0%	
218	Se deben definir la metodología de la auditoría	8.2.2Auditoría interna	RD	0%			0%			0%	
219	La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.	8.2.2Auditoría interna	RD	0%			0%			0%	
220	Deben definirse, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación.	8.2.2Auditoría interna	RD	0%			0%			0%	
221	Deben definirse, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la realización de auditorías.	8.2.2Auditoría interna	RD	0%			0%			0%	
222	Deben definirse, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para informar de los resultados.	8.2.2Auditoría interna	RD	0%			0%			0%	
223	Deben definirse, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para mantener los registros.	8.2.2Auditoría interna	RD	0%			0%			0%	
224	La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.	8.2.2Auditoría interna	RD / CA	0%			0%			0%	
225	Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación	8.2.2Auditoría interna	RD / CA / AUDIT	0%			0%			0%	
226	La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad.	8.2.3Seguimiento y medición de los procesos	RD / CA	0%			0%			0%	Implementar procesos
227	Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.	8.2.3Seguimiento y medición de los procesos	RD / CA	0%			0%			0%	
228	Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto	8.2.3Seguimiento y medición de los procesos	RD / J. DPTO	0%			0%			0%	
229	La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas	8.2.4Seguimiento y medición del producto	CC/ CO		50%			50%		50%	Mejorar los procedimientos
230	Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación	8.2.4Seguimiento y medición del producto	CC/ CO		50%			50%		50%	
231	Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto.	8.2.4Seguimiento y medición del producto	CC/ CO		50%			50%		50%	
232	La liberación del producto y la prestación del servicio no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y cuando corresponda por el cliente	8.2.4Seguimiento y medición del producto	CC/ CO		50%			50%		50%	
TOTAL 8.2: SEGUIMIENTO Y MEDICION		0,120								12,0	
233	La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica para prevenir su uso o entrega no intencional	8.3 Control del producto no conforme	CC/ CO		50%			50%		50%	
234	La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se controla para prevenir su uso o entrega no intencional	8.3 Control del producto no conforme	CC/ CO		50%			50%		50%	
235	Los controles relacionados con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado	8.3 Control del producto no conforme	CC/ CO		50%			50%		50%	
236	Las responsabilidades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado	8.3 Control del producto no conforme	RD / CA		50%			50%		50%	
237	Las autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado	8.3 Control del producto no conforme	RD		50%			50%		50%	
238	La organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras: tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada; autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable por el cliente; tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previstos	8.3 Control del producto no conforme	RD / CA	0%			0%			0%	
239	Se deben mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido	8.3 Control del producto no conforme	RD / CA	0%			0%			0%	
240	Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos	8.3 Control del producto no conforme	CC/ CO		50%			50%		50%	

ITEM	ACTIVIDAD	PUNTO DE NORMA	RESPONSABLE	DOCUMENTADO			IMPLEMENTADO			PUNTAJE	RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA
				N.E.	D.M.	AD.	N.E.	D.M.	AD.		
241	Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, la organización debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad	8.3 Control del producto no conforme	CA / CC		50%			50%		50%	
TOTAL PUNTO 8.3: CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME		0,389								38,9	
242	La organización debe determinar,recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes	8.4Análisis de datos	RD / CA		0%			0%		0%	
243	El análisis de datos debe proporcionar información sobre la satisfacción del cliente	8.4Análisis de datos	RD / CA		0%			0%		0%	Diseñar el proceso
244	El análisis de datos debe proporcionar información sobre la conformidad con los requisitos del producto	8.4Análisis de datos	RD / CA		0%			0%		0%	
245	El análisis de datos debe proporcionar información sobre la características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas	8.4Análisis de datos	RD / CA		0%			0%		0%	
246	El análisis de datos debe proporcionar información sobre los proveedores	8.4Análisis de datos	RD / CA		0%			0%		0%	
TOTAL PUNTO 8.4: ANALISIS DE DATOS		0								0,0	
247	La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad	8.5.1Mejora continua	RD		0%			0%		0%	
248	La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de los objetivos de la calidad	8.5.1Mejora continua	RD		0%			0%		0%	
249	La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de los resultados de las auditorías	8.5.1Mejora continua	RD		0%			0%		0%	
250	La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso del análisis de datos	8.5.1Mejora continua	RD / CA		0%			0%		0%	Diseñar los procesos de Mejora continua
251	La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de las acciones correctivas	8.5.1Mejora continua	RD / CA		0%			0%		0%	
252	La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de las acciones preventivas	8.5.1Mejora continua	RD / CA		0%			0%		0%	
253	La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la revisión por la dirección	8.5.1Mejora continua	GG		0%			0%		0%	
254	La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir.	8.5.2Acción correctiva	RD / CA		0%			0%		0%	
255	Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas	8.5.2Acción correctiva	RD / CA		0%			0%		0%	
256	Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes)	8.5.2Acción correctiva	RD		0%			0%		0%	
257	Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para determinar las causas de las no conformidades	8.5.2Acción correctiva	RD		0%			0%		0%	Diseñar los procesos de Acción correctiva
258	Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir	8.5.2Acción correctiva	RD		0%			0%		0%	
259	Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para determinar e implementar las acciones necesarias	8.5.2Acción correctiva	RD		0%			0%		0%	
260	Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para registrar los resultados de las acciones tomadas	8.5.2Acción correctiva	RD		0%			0%		0%	
261	Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para revisar las acciones correctivas tomadas	8.5.2Acción correctiva	RD		0%			0%		0%	
262	La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia	8.5.3Acción preventiva	RD / CA		0%			0%		0%	
263	Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales	8.5.3Acción preventiva	RD / CA		0%			0%		0%	
264	Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para determinar las no conformidades potenciales y sus causas	8.5.3Acción preventiva	RD		0%			0%		0%	
265	Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades	8.5.3Acción preventiva	RD		0%			0%		0%	Diseñar los procesos de Acción preventiva
266	Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para determinar e implementar las acciones necesarias	8.5.3Acción preventiva	RD		0%			0%		0%	
267	Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para registrar los resultados de las acciones tomadas	8.5.3Acción preventiva	RD		0%			0%		0%	
268	Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para revisar las acciones preventivas tomadas	8.5.3Acción preventiva	RD		0%			0%		0%	
TOTAL 8.5: MEJORA		0,000								0,0	
TOTAL PUNTO 8: MEDICION ANALISIS Y MEJORA		0,135								13,51	

ANEXO VII

COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

COM-VLP-D102-2013
Quito, 25 de marzo de 2013

Señorita Ingeniera:
Nadia Veloz N.
Presente.-

Estimada Ingeniera:

Me dirijo a usted, en cuanto una vez recibido el Informe correspondiente a la propuesta del "Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad para VELPO" realizado en base a la Norma ISO 9000, le comunico que se procedió a la revisión y aprobación del documento para continuar con la etapa de validación e implementación del modelo.

Por otro lado de acuerdo a su petición, autorizo el uso de la información de VELPO para fines académicos, para uso externo se tendrá que solicitar una autorización debidamente firmada cuya aprobación queda a criterio de los directivos de la empresa.

Aprovecho para expresar mi agradecimiento como Presidente de VELPO y expreso nuestro compromiso para la gestión y asignación de recursos para la futura implementación del Sistema de Gestión de Calidad en VELPO.

Sin otro particular, me despido con un cordial saludo.

Atentamente,
VELPO
Agencia Asesora y Productora de Seguros



Lenin Poveda Mora
Presidente Ejecutivo

ANEXO VIII

TABLA DE CONTENIDO – MANUAL DE CALIDAD

1.	INTRODUCCIÓN	4
1.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	4
1.2	ORGANIGRAMA	5
2	OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN DE ESTE MANUAL DE LA CALIDAD	5
2.1	OBJETO	5
2.2	CAMPO DE APLICACIÓN	6
2.3	REFERENCIAS NORMATIVAS	6
2.4	DEFINICIONES	6
3.	EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE VELPO	6
4.	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)	7
4.1	REQUISITOS GENERALES	7
4.2	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	9
4.2.1	GENERALIDADES	9
4.2.2	MANUAL DE LA CALIDAD	10
4.2.3	CONTROL DE DOCUMENTOS	10
4.2.4	CONTROL DE REGISTROS	11
5.	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	11
5.1	COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	12
5.2	ENFOQUE AL CLIENTE	12
5.3	POLÍTICA DE CALIDAD	12
5.4	PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	13
5.4.1	Objetivos de la Calidad:	13
5.5	RESPONSABILIDAD AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN	14
5.5.1	Autoridad	14
5.5.2	Representantes de la Dirección	14
5.5.3	Comunicación Interna	14
5.5.4	Revisión por la Dirección	14
6.	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	16
6.1	PROVISIÓN DE RECURSOS	16
6.2	RECURSOS HUMANOS	16
6.2.1	Generalidades	16
6.3	INFRAESTRUCTURA	17
6.4	AMBIENTE DE TRABAJO	17

7.	REALIZACIÓN DEL SERVICIO	17
7.1	PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO	17
7.2	PROCESO RELACIONADOS CON EL CLIENTE	18
7.2.1	Revisión de los requisitos relacionados con el producto	18
7.3	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	18
7.4	COMPRAS	18
7.5	PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO	19
7.5.1	Validación de los procesos de la prestación del servicio	19
7.5.2	Identificación y trazabilidad	19
7.5.3	Propiedad del cliente	19
8.	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	20
8.1	GENERALIDADES	20
8.2	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	20
8.2.1	Satisfacción del cliente	20
8.2.2	Auditoría Interna	21
8.2.3	Seguimiento y Medición de los procesos	21
8.2.4	Seguimiento y medición del servicio	23
8.3	CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	23
8.4	ANÁLISIS DE DATOS	23
8.5	MEJORA	23
8.5.1	Mejora Continua	23
8.5.2	Acción Correctiva	24
8.5.3	Acción Preventiva	24
9.	ANEXOS MANUAL DE CALIDAD	24

ANEXOS

MANUAL DE LA CALIDAD

Anexo No.	Procedimiento No.	Descripción
Anexo 3.1	PMC01	Control de Documentos
Anexo 3.2	PMC02	Control de Registros
Anexo 3.3	PMC03	Auditorías Internas
Anexo 3.4	PMC04	Control de Producto No conforme
Anexo 3.5	PMC05	Acciones Correctivas
Anexo 3.6	PMC06	Acciones Preventivas
Anexo 3.7	PD001	Planificación de la Dirección
Anexo 3.8	PM001	Marketing -Mercadeo de Productos
Anexo 3.9	PC001	Comercial – Nuevos Negocios
Anexo 3.10	PC002	Comercial – Renovaciones
Anexo 3.11	PO001	Operaciones – Servicio al Cliente
Anexo 3.12	PO002	Operaciones – Gestión de Cobranzas
Anexo 3.13	PO003	Operaciones – Logística

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMC01		CONTROL DE DOCUMENTOS		
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

1. PROPÓSITO.-

Controlar la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008.

2. ALCANCE.-

Todos los documentos generados en VELPO y documentos externos.

3. RESPONSABLES.-

- Gerente General
- Coordinador de Calidad
- Responsable del Proceso

4. DEFINICIONES.-

- **Cliente prospecto.-** Personas consideradas en las diferentes bases de datos como posible cliente.
- **Documento.-** ANEXO 3 - GLOSARIO DE TÉRMINOS

5. POLÍTICAS.-

- Los documentos matrices del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 de VELPO. Permanecerán en el disco duro del computador del Representante de la Dirección en archivos electrónicos y con clave.
- En el nombre de todos los documentos aprobados y vigentes del Sistema de Gestión de la Calidad, constarán la primera letra del tipo de documento P Procedimiento, M Manual, seguido por el código del área según corresponda (MC=Mejora Continua, M=Marketing, C=Comercial, O=Operaciones) y un número secuencial de dos dígitos correspondiente al número de procedimiento, por ejemplo: PMC01 (Procedimiento Mejora Continua número 01) y la fecha de su emisión y/o revisión. Sin embargo cuando se haga alusión a ellos, estas siglas y la fecha no serán mencionadas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMC01		CONTROL DE DOCUMENTOS		
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

- En todos los documentos del Sistema de Gestión de Calidad se utilizará una nomenclatura para designar responsabilidades en el Sistema, la misma que consta como anexo en el presente documento.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.-

Control de Documentos Internos del Sistema de Gestión de Calidad

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
1	Definir los documentos internos que forman parte del SGC.	Director General / Coordinador de Calidad	Definir los documentos internos que forman parte del SGC.	Listado de Documentos
2	Desarrollar o modificar documentos del SGC	Responsable del Proceso / Coordinador de Calidad	Los documentos pueden ser desarrollados o modificados por cualquier integrante de la organización, pero deberán ser aprobados por el responsable del proceso viendo su aplicación y validez para el mismo, luego de lo cual entrega al Coordinador de Calidad.	
3	Analizar que los documentos estén en conformidad con el SGC.	Coordinador de Calidad	Analizar que los documentos estén en conformidad con el SGC.	
4	Registrar en "Control de Cambios"	Coordinador de Calidad	En el caso de revisión y/o modificación, anotar en el adjunto "Control de Cambios" cualquier acción realizada.	
5	Distribuir copias controladas a los usuarios	Coordinador de Calidad	De ser necesario una vez aprobado el documento el RD lo imprime en papel y emite copias controladas para ser distribuidas a los usuarios de los mismos. Los archivos electrónicos de los documentos controlados del SGC serán conservados en su formato original con protección contra cambios y cuyas claves manejan el DE. Se consideran aprobados los documentos impresos sellados en color verde que diga "Documento Controlado" y en el caso de los documentos del sistema deberán ser firmados por las personas autorizadas.	
6	Retirar/marcar los documentos antiguos	Responsable del Proceso / Coordinador de Calidad	Retirar/marcar (con la palabra obsoleto de ser necesario) los documentos antiguos, archivar por 6	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMC01		CONTROL DE DOCUMENTOS		
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
7	Controlar la ejecución de las actividades descritas en el documento	Responsable del Proceso / Coordinador de Calidad	Controlar la ejecución de las actividades descritas en el documento y el manejo de registros que este incluya.	
8	Revisar la validez y aplicación del documento	Responsable del Proceso / Coordinador de Calidad	La validez y aplicación de la documentación del SGC, será revisada al menos cada mes.	
9	Controlar la impresión del documento		Se consideran copias no controladas del documento las copias impresas que no llevan la impresión original del sello. Así mismo, toda documentación en formato electrónico fuera del computador central se considera como documentación no controlada.	

Control de Documentos Externos del Sistema de Gestión de Calidad

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
1	Definir los documentos externos que forman parte del SGC.	Director General / Coordinador de Calidad	Definir los documentos externos que forman parte del SGC.	Listado de Documentos Externos
2	Identificar los documentos externos	Responsable del Proceso / Coordinador de Calidad	Identificar los documentos externos impresos (códigos, reglamentos, otros), abriendo una hoja de registro electrónico en la que constará ubicación.	Listado de Documentos Externos
3	Aprobar el acceso a los documentos externos	Coordinador de Calidad	En el caso de revisión y/o modificación, anotar en el adjunto "Control de Cambios" cualquier acción realizada.	
4	Acceder a los documentos externos.	Coordinador de Calidad	Internamente todos los integrantes de VELPO pueden acceder a los documentos externos.	
5	Mantener los documentos externos	Coordinador de Calidad	Mantener los documentos externos archivados adecuadamente, para garantizar su cuidado y legibilidad.	
6	Retirar/marcar los documentos antiguos	Responsable del Proceso / Coordinador de Calidad	Retirar/marcar (con la palabra obsoleto de ser necesario) los documentos antiguos, archivar por 6 meses	
7	Generar documentos nuevos	Coordinador de Calidad	Con los documentos nuevos proceder de acuerdo a los pasos del presente apartado desde el punto 2	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMC01		CONTROL DE DOCUMENTOS		
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

REGISTROS	
Código	Nombre
FPMC01-01	Listado de Abreviaturas
FPMC01-02	Listado de Documentos Internos
FPMC01-03	Listado de Documentos Externos
FPMC01-04	Formato Sello de Documento Controlado y Documento Obsoletos

8. CONTROL DE CAMBIOS

#	FECHA	CAMBIO	RESPONSABLE
1	01-Sep-2013	Emisión original	CC
2		Actualización del documento:	

9. CONTROL DE DISTRIBUCIÓN

#	FECHA	RESPONSABLE	CONTROL
1	01-Nov-2013	GG	CC
2		CC	CC
3		CM	CC
4		CCO	CC
5		CO	CC
6		DA	CC

10. INDICADORES DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO DEL SUBPROCESO.-

NOMBRE	Índice de Control de Documentos			
DESCRIPCIÓN	Describe el índice de documentos controlados del SGC de VELPO.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(# de documentos controlados / Total de documentos emitidos)	Coordinador de Calidad	Bimensual	Electrónica	Gerencia General

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMC02		CONTROL DE REGISTROS		
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 3

1. PROPÓSITO.-

El procedimiento de Control de Registros nos permite definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros del SGC ISO 9001:2008 de VELPO.

2. ALCANCE.-

Todos los registros de VELPO.

3. RESPONSABLES.-

- Gerente General
- Coordinador de Calidad
- Coordinadores de área

4. DEFINICIONES.-

- **Cliente prospecto.-** Personas consideradas en las diferentes bases de datos como posible cliente.

5. POLÍTICAS.-

- El proceso responsable de la custodia de cada uno de los registros está definido en el Anexo 1: Listado de Registros y es responsable por su identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, actualización y por la destrucción de los registros que terminan su período de retención.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMC02	CONTROL DE REGISTROS			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 3

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.-

6.1 Descripción de Actividades

Control de Documentos Internos del Sistema de Gestión de Calidad

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
1	Definir los registros necesarios para el SGC.	Director General / Coordinador de Calidad / Responsable del Proceso	Definir los registros necesarios para el SGC de VELPO y su formato impreso.	Listado de Registros del SGC
2	Almacenar y proteger los registros.	Responsable del Proceso / Coordinador de Calidad	Asegurarse que los registros en uso sean adecuadamente archivados, protegidos y de fácil recuperación. En los registros electrónicos deberá ser parte de ellos la fecha de elaboración. En los impresos, igualmente habrá una casilla con la fecha.	
3	Verificar la identificación de los registros y que los registros sean legibles.	Responsable del Proceso	Asegurarse que los registros se mantengan legibles y el nombre del registro será el que lo identifique, ya sea impreso o electrónico y por trazabilidad llevarán como pie de página el nombre del Procedimiento al que corresponde. La abreviatura VAPS que corresponde a VELPO y debe incluirse la fecha de aprobación y/o revisión (ejemplo: Procedimiento de Control de Documentos –VAPS-13-Sep-2013). En el encabezado se colocará el Logo de VELPO en la parte superior izquierda.	
4	Verificar los formatos de los registros.	Coordinador de Calidad / Responsable del Proceso	Verificar los formatos de los registros al menos una vez cada 2 años para garantizar que los registros del SGC cumplan con los requerimientos del Sistema.	
5	Eliminar todos los registros que han cumplido el tiempo establecido.	Coordinador de Calidad	Eliminar todos los registros que han cumplido el tiempo establecido.	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMC02		CONTROL DE REGISTROS		
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 3

7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL PROCEDIMIENTO.-

REGISTROS	
Código	Nombre
FPMC02-01	Listado de Registros

8. CONTROL DE CAMBIOS

#	FECHA	CAMBIO	RESPONSABLE
1	01-Sep-2013	Emisión original	CC
2		Actualización del documento:	

9. CONTROL DE DISTRIBUCIÓN

#	FECHA	RESPONSABLE	CONTROL
1	01-Nov-2013	GG	CC
2		CC	CC
3		CM	CC
4		CCO	CC
5		CO	CC
6		DA	CC

10. INDICADORES DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO DEL SUBPROCESO.-

NOMBRE	Índice de Control de Registros.			
DESCRIPCIÓN	Describe porcentaje de cumplimiento del control de registros.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(# de registros controlados / Total de registros emitidos)	Coordinador de Calidad	Semestral	Electrónica	Gerencia General

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMC03		AUDITORIAS INTERNAS		
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

1. PROPÓSITO.-

Definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías internas, establecer los registros e informar los resultados.

1. ALCANCE.-

Los procedimientos que forman parte del SGC de VELPO.

2. RESPONSABLES.-

- Gerente General
- Coordinador de Calidad
- Responsable del Proceso

3. DEFINICIONES.-

- **Auditoría Interna.-** Las auditorías internas, denominadas en algunos casos auditorías de primera parte, se realizan por, o en nombre de, la propia organización para la revisión por la dirección y otros fines internos, y puede constituir la base para la declaración de conformidad de una organización.
- **Documento.-** ANEXO 3 - GLOSARIO DE TÉRMINOS

4. POLÍTICAS.-

- El proceso responsable de la custodia de cada uno de los registros está definido en el Anexo: FPMC02-01 Listado de Registros y es responsable por su identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, actualización y por la destrucción de los registros que terminan su período de retención.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMC03		AUDITORIAS INTERNAS		
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

5. DESCRIPCIÓN Y FLUJO DEL SUBPROCESO.-

5.1 Descripción de Actividades

Control de Documentos Internos del Sistema de Gestión de Calidad

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
1	Elaborar el programa anual de auditorías internas y designa a los auditores responsables.	Gerente General	Elaborar el programa anual de auditorías internas y designa a los auditores responsables.	<ul style="list-style-type: none"> Programa de Auditorias Listado de Auditores Calificados
2	Emitir copias del programa de auditorías internas y Entregar a los auditores designados.	Gerente General	Emitir copias del programa de auditorías internas y Entregar a los auditores designados.	<ul style="list-style-type: none"> Programa de Auditorias
3	Preparar la auditoria.	Auditor Líder / Auditores Internos	Preparar la auditoria, lo que incluye: Plan de Auditoria, Verificación de la documentación y preparación de las Listas de verificación (en base al análisis de los procesos y documentos del sistema). Se revisa también los resultados de auditorías previas.	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Auditoria Lista de verificación
4	Entregar Plan de Auditoría a los Responsables del Proceso.	Auditor Líder	Entregar una copia del Plan de Auditoria a los Responsables del Proceso auditados por lo menos con una semana de anticipación.	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Auditoria
5	Iniciar la auditoria con la reunión de apertura.	Auditor Líder / Auditores Internos / Coordinador de Calidad	Iniciar la auditoria efectuando la reunión de apertura.	
6	Verificar el cumplimiento de los requerimientos del SGC.	Auditor Líder / Auditores Internos	Verificar el cumplimiento de los requerimientos del SGC de acuerdo con la lista de verificación mediante entrevistas, observación y confirmación de evidencias (Informa las no conformidades encontradas a los auditados durante el transcurso de la auditoria y puede hacer sugerencias de mejoramiento).	<ul style="list-style-type: none"> Lista de Verificación

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMC03	AUDITORIAS INTERNAS			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
7	Realizar reuniones con los Auditores Internos.	Auditor Líder / Auditores Internos	Realizar reuniones con los Auditores Internos para preparar las conclusiones de la auditoría.	
8	Realizar la reunión de cierre.	Auditor Líder / Auditores Internos	Realizar la reunión de cierre.	
9	Preparar el informe final de auditoría.	Auditor Líder / Auditores Internos	Preparar el informe final de auditoría.	<ul style="list-style-type: none"> Informe de Auditoría
10	Entregar el Informe final de Auditoría.	Auditor Líder	Entregar el Informe final de Auditoría luego de cinco días laborables al Gerente General y Responsable del Proceso, se da tratamiento a las No Conformidades de acuerdo al Procedimiento de Acciones Correctivas.	<ul style="list-style-type: none"> Informe de Auditoría
11	Conservar los registros de la auditoría.	Gerente General / Coordinador de Calidad	Conservar los registros de la auditoría de acuerdo al Procedimiento para Control de Registros.	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento de Control de Registros

6. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL PROCEDIMIENTO.-

REGISTROS	
Código	Nombre
FPMC03-01	Programa de Auditorías
FPMC03-02	Listado de Auditores Calificados
FPMC03-03	Plan de Auditoría
FPMC03-04	Lista de verificación
FPMC03-05	Informe de Auditoría
PMC02	Control de Registros

7. CONTROL DE CAMBIOS

#	FECHA	CAMBIO	RESPONSABLE
1	01-Sep-2013	Emisión original	CC
2		Actualización del documento:	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMC03		AUDITORIAS INTERNAS		
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

8. CONTROL DE DISTRIBUCIÓN

#	FECHA	RESPONSABLE	CONTROL
1	01-Nov-2013	GG	CC
2	01-Nov-2013	CC	CC
3	01-Nov-2013	CM	CC
4	01-Nov-2013	CCO	CC
5	01-Nov-2013	CO	CC
6	01-Nov-2013	DA	CC

9. INDICADORES DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO DEL SUBPROCESO.-

NOMBRE	Porcentaje de Auditorías Internas			
DESCRIPCIÓN	Describe el resultado de las Auditorías Internas al SGC, con el porcentaje de cumplimiento del SGC con respecto a los requisitos de las Normas ISO 9001:2008.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(promedio del % del cumplimiento de requisitos ISO 9001:2008)	Coordinador de Calidad	Trimestral	Electrónica	Gerencia General

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMC04		PRODUCTO NO CONFORME		
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 1

1. PROPÓSITO.-

Asegurar que el “producto” que no sea conforme con los requisitos o especificaciones, se identifique y controle para prevenir su uso o entrega no intencionados. Para el propósito de este procedimiento el término “producto” se aplicará a insumos (póliza y/o contrato, carta de entrega, embalaje), producto en proceso y producto terminado, producto de reclamos y devoluciones.

2. ALCANCE.-

El control de producto no conforme aplica a la prestación de servicios, específicamente los procedimientos: Comercial- Nuevos Negocios, Comercial – Renovaciones, Operaciones - Servicio al Cliente, Operaciones - Gestión de Cobranzas, Compras y Operaciones – Logística.

3. RESPONSABLES.-

- Gerente General
- Coordinador de Calidad
- Responsable del Proceso

4. DEFINICIONES.-

- **Producto:** resultado de un proceso.
- **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Póliza y/o Contrato:** es un contrato o póliza suscrita con la aseguradora.
- **Insumos:** son los artículos que se utilizan para obtener el producto final, incluyen: contrato o póliza, carta de entrega, carpeta, stickers, tarjeta de presentación, sobre (si aplica).

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMC04	PRODUCTO NO CONFORME			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 2

- **Documento.- ANEXO 3 - GLOSARIO DE TÉRMINOS**

5. POLÍTICAS.-

Es responsabilidad del Coordinador de Calidad, definir cuando un producto es no conforme, elaborar el informe de productos no conformes y por mantener un registro actualizado. Lo es también por actuar como coordinador para la correcta disposición de los productos no conformes y su seguimiento.

Los Coordinadores de área son responsables por reportar las existencias de los insumos y productos obsoletos y devoluciones.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.-

6.1 Descripción de Actividades

Insumos no conformes

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
1	Recibir el material de acuerdo a las especificaciones de compra.	Coordinador Administrativo	Recibir el material de acuerdo a las especificaciones de compra, especificaciones técnicas y cantidades solicitadas respectivamente.	<ul style="list-style-type: none"> • KARDEX electrónico • Factura • Sello de revisión
2	Hay diferencias en las especificaciones de compra?	Coordinador Administrativo / Gerente General	Si, en caso de existir diferencias entre las especificaciones definidas y el material comprado, el Coordinador de Compras deberá rechazar el producto no conforme, en casos especiales se aceptara con la aceptación del GG.	<ul style="list-style-type: none"> • KARDEX electrónico • Factura
3	Devolver productos no conformes	Coordinador Administrativo	Cuando se ha decidido la devolución en compras locales, CCO, notifica al proveedor al y llena las observaciones en el registro de devolución de rechazado a proveedores. Y el CCO procede a la devolución del producto. En algunos casos, el proveedor se compromete a entregar el producto correcto a la brevedad posible; en este caso se regresa al punto 1. Esto	<ul style="list-style-type: none"> • KARDEX electrónico • Registro de devolución de rechazado a proveedores

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMC04	PRODUCTO NO CONFORME			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 3

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
			servirá para la evaluación del proveedor.	
4	Entregar Plan de Auditoría a los Responsables del Proceso.	Coordinador Administrativo	En caso de que el proveedor inicial no pueda proveer del producto el JBMP/MEE, el JCC y el JC proceden a seleccionar otro proveedor.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de proveedores calificados
5	Control de inventarios	Coordinador Administrativo	Si el material en su periodo de almacenamiento sobrepasa su tiempo de vida útil se lo considera obsoleto y Coordinador de Compras al GG para que inspeccione, registre resultados y se tomen acciones y decisión final sobre su destino. Se vuelve al paso 2.	<ul style="list-style-type: none"> Listado de Tiempos de Vida Útil Reporte de Insumos No Conforme en Bodega
6	Mantener un registro actualizado.	Coordinador Administrativo / Coordinador de Calidad	Mantener un registro actualizado de decisiones tomadas sobre los INSUMOS no conformes.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de Producto no Conforme
	FIN			

Producto No conforme en Proceso

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
	INICIO			
1	Identificar una No Conformidad	Asesor Velpo	Una No Conformidad en el producto puede ser detectada por cualquier AV quien lo comunicará al CA, quien dará tratamiento a la misma.	<ul style="list-style-type: none"> Orden de Emisión
2	Comunicar la No Conformidad	Coordinador del área	El CA comunica al GG y CC de la existencia de la No Conformidad en el procesamiento. El GGO y CC deciden las acciones a adoptar y que pueden ser: Corrección o reproceso del producto o dar de baja	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de producto No Conforme
3	Devolver productos no conformes	Coordinador del área	La No Conformidad es resuelta por el RP (CA) Y CC tomando las correcciones, acciones correctivas y preventivas necesarias para eliminar las causas de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de devolución a proveedores
4	Identificar producto no conforme	Coordinador de Compras	El producto no conforme es identificado con la etiqueta correspondiente para impedir su uso. Esta identificación debe mantenerse hasta que se resuelva la condición del producto por parte de Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar el producto No Conforme

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMC04	PRODUCTO NO CONFORME			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
5	Control de inventarios	Coordinador de Compras	Control de calidad verifica que el producto es conforme o no conforme con las especificaciones y emite el certificado de análisis respectivo en el que constará la disposición final del producto	<ul style="list-style-type: none"> Sello de producto No Conforme

Producto Final No conforme

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
1	Identificar una No Conformidad	Asesor Velpo	El producto final es analizado por el AV quien comunicará la No Conformidad al RP (CA) para el tratamiento de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> Sello de producto No Conforme
2	Comunicar la No Conformidad	Coordinador del área	El CA comunica al GG y CC de la existencia de la No Conformidad en el procesamiento. El GGO y CC deciden las acciones a adoptar y que pueden ser: Corrección o reproceso del producto o dar de baja.	<ul style="list-style-type: none"> KARDEX electrónico Factura
3	Devolver productos no conformes	Coordinador del área	La No Conformidad es resuelta por el RP (CA) Y CC tomando las correcciones, acciones correctivas y preventivas necesarias para eliminar las causas de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de devolución a proveedores
4	Identificar producto no conforme	Coordinador de Compras	El producto no conforme es identificado con la etiqueta correspondiente para impedir su uso. Esta identificación debe mantenerse hasta que se resuelva la condición del producto por parte de Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar el producto No Conforme
5	Control de inventarios	Coordinador de Compras	Control de calidad verifica que el producto es conforme o no conforme con las especificaciones y emite el certificado de análisis respectivo en el que constará la disposición final del producto	<ul style="list-style-type: none"> Sello de producto No Conforme
6	Identificar producto no conforme	Coordinador de Compras	El producto no conforme es identificado con la etiqueta correspondiente para impedir su uso. Esta identificación debe mantenerse hasta que se resuelva la condición del producto por parte de Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar el producto No Conforme

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMC04	PRODUCTO NO CONFORME			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 5

Quejas y Reclamos

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
1	Recibir la queja o reclamo	Asesor de Servicio	La queja o reclamo lo recibe AS o CO y transmite a CC o GG. CC clasifica y tabula tipos de reclamos.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de quejas y reclamos
2	Enviar registro de quejas y reclamos	Coordinador de Calidad	El CC hace llegar el registro de reclamo al CA involucrado en el problema.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de Producto No Conforme
3	Solucionar queja o reclamo	Coordinador del área	El CA involucrado da solución a la queja o reclamo tomando correcciones cuando sea el caso y acciones correctivas.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de Producto No Conforme
4	Verificar y analizar el caso	Coordinador de Calidad	El CC verifica y analiza el caso y toma la decisión final del tratamiento de la queja o reclamo y El RP (CA) involucrado emite un informe sobre el resultado de la queja o reclamo a CC, GG.	<ul style="list-style-type: none"> Informe de resultados de quejas o reclamos
5	Coordinar la respuesta de la queja o reclamo al cliente.	Coordinador de Calidad	Servicio al cliente coordina la respuesta de la queja o reclamo al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de quejas y reclamos
6	Emitir un informe y Generar el Registro de Acción Correctiva.	Coordinador de Calidad	CC emite un informe y genera el Registro de Acción Correctiva.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de Acción Correctiva

7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL PROCEDIMIENTO.-

REGISTROS	
Código	Nombre
FPMC04-01	Registro de Producto No Conforme
FPMC04-02	Registro de Quejas y Reclamos

8. CONTROL DE CAMBIOS

#	FECHA	CAMBIO	RESPONSABLE
1	01-Nov-2013	Emisión original	CC
2		Actualización del documento:	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMC04		PRODUCTO NO CONFORME		
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 6

9. CONTROL DE DISTRIBUCIÓN

#	FECHA	RESPONSABLE	CONTROL
1	01-Nov-2013	GG	CC
2	01-Nov-2013	CC	CC
3	01-Nov-2013	CM	CC
4	01-Nov-2013	CCO	CC
5	01-Nov-2013	CO	CC
6	01-Nov-2013	DA	CC

10. INDICADORES DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO DEL SUBPROCESO.-

NOMBRE	Porcentaje de Productos No conformes Auditorías Internas			
DESCRIPCIÓN	Describe el porcentaje de productos No Conformes.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(#productos no conformes / total de productos entregados)	Coordinador de área / Coordinador de Calidad	Mensual	Electrónica	Gerencia General

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMC05		ACCIONES CORRECTIVAS		
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

1. PROPÓSITO.-

Tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con el objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.

2. ALCANCE.-

El procedimiento de Acciones Correctivas se aplica a la prestación de servicios, específicamente los procedimientos: Comercial- Nuevos Negocios, Comercial – Renovaciones, Operaciones - Servicio al Cliente, Operaciones - Gestión de Cobranzas, Compras y Operaciones – Logística.

3. RESPONSABLES.-

- Gerente General
- Coordinador de Calidad
- Responsable del Proceso

4. DEFINICIONES.-

- **Producto:** resultado de un proceso.
- **Documento.-** ANEXO 3 - GLOSARIO DE TÉRMINOS

5. POLÍTICAS.-

El personal de VELPO que detecta una No Conformidad es responsable de reportar al RP (CA) para su gestión ante el CC y/o GG.

El AL es responsable por la verificación de que las acciones correctivas aplicadas a las No Conformidades de los SGC hayan sido implantadas.

Las personas designadas para la investigación de una No Conformidad son responsables por encontrar las causas, por establecer las Acciones Correctivas y por su implantación.

Los Coordinadores de área son responsables por reportar las existencias de los insumos y productos obsoletos y devoluciones.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMC05		ACCIONES CORRECTIVAS		
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.-

6.1 Descripción de Actividades

Insumos no conformes

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
1	Recibir las No conformidades detectadas	Coordinador Administrativo	El CA recepta las No Conformidades detectadas en auditorias o fuera de ellas (quejas del cliente, resultados de los indicadores, análisis de los procesos, revisiones gerenciales, etc.) y las clasifica de acuerdo a los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> Informe de auditoría
2	Realizar la corrección y evaluar la efectividad	Coordinador Administrativo / Gerente General	En caso de ser una Corrección, el RP tendrá que realizar la corrección y evaluar la efectividad de la misma cuando corresponda con el AV, CC y CC.	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de correcciones
3	Registrar Acción Correctiva	Coordinador Administrativo	En caso de ser necesaria una Acción Correctiva se debe levantar la No Conformidad.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de Acciones Correctivas
4	Actualizar registros	Coordinador Administrativo	En el compartido de la Computadora del RD se encontrará el archivo del formato RAC y el Formato de Reporte de Correcciones.	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de Correcciones Registro de Acciones Correctivas
5	Realizar el análisis de las No Conformidades	Coordinador del área	EL RP (CA) debe realizar el análisis de las No Conformidades, utilizando las herramientas adecuadas y formular un plan de actividades para levantar las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de Acciones Correctivas
6	Aprobar el Plan de Actividades para ejecutar la Acciones Correctivas.	Gerencia General	La GG debe aprobar el Plan de Actividades para ejecutar la Acciones Correctivas.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de Producto no Conforme
7	Ejecutar el Plan de Acciones Correctivas y evaluar su efectividad y cumplimiento	Coordinador del área	El RP debe ejecutar el Plan de Acciones Correctivas, evaluar su efectividad y cumplimiento.	
8	Llenar la información de seguimiento	Coordinador de Calidad y Auditor Líder	El CC y AL según corresponda deberán llenar la información de seguimiento respectiva.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de Acciones Correctivas
9	Evaluar si la No Conformidad ha sido eliminada	Coordinador del área	El RD (CA) debe evaluar si la No Conformidad ha sido eliminada. En caso de que	<ul style="list-style-type: none"> Registro de Producto no

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMC05		ACCIONES CORRECTIVAS		
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
			así sea, registrar la eliminación de la No Conformidad y proceder al cierre de la misma.	Conforme
10	La inconformidad no ha sido eliminada?		SI, FIN. NO, Luego de cumplido los plazos o porque las causas determinadas no hayan sido las adecuadas, y por cuanto la No Conformidad no ha sido eliminada, elaborar un nuevo Registro de Acciones Correctivas, cerrando el actual.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de Acciones Correctivas

7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL PROCEDIMIENTO.-

REGISTROS	
Código	Nombre
FPMC05-01	Reporte de Correcciones
FPMC05-02	Registro de Acciones Correctivas

8. CONTROL DE CAMBIOS

#	FECHA	CAMBIO	RESPONSABLE
1	01-Sep-2013	Emisión original	CC
2		Actualización del documento:	

9. CONTROL DE DISTRIBUCIÓN

#	FECHA	RESPONSABLE	CONTROL
1	01-Nov-2013	GG	CC
2		CC	CC
3		CM	CC
4		CCO	CC
5		CO	CC
6		DA	CC

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMC05	ACCIONES CORRECTIVAS			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

10. INDICADORES DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO DEL SUBPROCESO.-

NOMBRE	Numero de Acciones Correctivas implementadas			
DESCRIPCIÓN	Describe el número de Acciones Correctivas implementadas.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(#de acciones correctivas implementadas / total de productos No conformes)	Coordinador de área / Coordinador de Calidad	Trimestral	Electrónica	Gerencia General

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMAM06		ACCIONES PREVENTIVAS		
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

1. PROPÓSITO.-

Determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.

1. ALCANCE.-

El procedimiento de Acciones Preventivas se aplica a la prestación de servicios, específicamente los procedimientos: Comercial- Nuevos Negocios, Comercial – Renovaciones, Operaciones - Servicio al Cliente, Operaciones - Gestión de Cobranzas, Compras y Operaciones – Logística.

2. RESPONSABLES.-

- Gerente General
- Coordinador de Calidad
- Responsable del Proceso

3. DEFINICIONES.-

- **Producto:** resultado de un proceso.
- **Documento.-** ANEXO 3 - GLOSARIO DE TÉRMINOS

4. POLÍTICAS.-

- El personal de VELPO que detecta una No Conformidad es responsable de reportar al RP (CA) para su gestión ante el CC y/o GG.
- El personal designado para la investigación de una No Conformidad Potencial es responsable por encontrar las causas, por establecer las Acciones Preventivas y por su implantación.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMAM06		ACCIONES PREVENTIVAS		
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.-

Insumos no conformes

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
1	Identificar las No Conformidades Potenciales	Responsable del Proceso / Gerente General	Identificar las No Conformidades Potenciales, estas pueden ser en base a: Riesgos del Proceso Acciones Correctivas de otras áreas Análisis de datos Planificación Estratégica debilidades o amenazas del proceso Cualquier otra fuente	<ul style="list-style-type: none"> Informe de auditoría
2	Informar sobre la NCP identificada	Coordinador del área / Gerente General	Una NCP identificada por cualquier AV debe informar al RP (CA) para su aprobación y para que sea llenado el Registro de Acciones Preventivas (RAP). Hecho esto se comunicará inmediatamente según corresponda al CC y/o GG.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de Acciones Preventivas
3	Evaluar el riesgo mediante herramientas adecuadas dicho impacto de la NCP	Coordinador del área	Donde el impacto de una NCP no sea evidente y que justifique una Acción Preventiva, evaluar mediante herramientas adecuadas dicho impacto de la NCP.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de Acciones Preventivas Evaluación de riesgos
4	Analizar causas y Decidir plan de acción	Coordinador Administrativo	Levantada la NCP, el RP analizará las causas potenciales y decidirá un plan de acción.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de Acciones Correctivas
5	Aprobar el Plan de Acciones Preventivas	Coordinador de Calidad	El CC debe aprobar el Plan de Acciones Preventivas.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de Acciones Correctivas
6	Ejecutar el Plan de Acciones	Coordinador del área	Ejecutar el Plan de Acciones Preventivas y evaluar su efectividad	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMAM06	ACCIONES PREVENTIVAS			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
	Preventivas		y cumplimiento.	
7	Realizar seguimiento del cumplimiento del plan de Acciones Preventivas.	Coordinador del área	Realizar seguimiento del cumplimiento del plan de Acciones Preventivas.	<ul style="list-style-type: none"> Registro de Acciones Preventivas
8	La NCP ha sido eliminada?	Coordinador del área	<p>SI, en caso de que haya sido eliminada, registrar la eliminación de la no conformidad potencial en el Registro de Acción Preventiva correspondiente.</p> <p>NO, En caso de que la NCP no haya sido eliminada en los tiempos previstos o que se haya detectado que las causas no son la raíz, el CC Y RD deberán elaborar un nuevo Registro de Acción Preventiva y cerrar el actual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Registro de Acciones Preventivas

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEDICION ANALISIS Y MEJORA				
CÓDIGO: PMAM06		ACCIONES PREVENTIVAS		
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

6. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL PROCEDIMIENTO.-

REGISTROS	
Código	Nombre
FPMAM06-01	Registro de Acciones Preventivas

7. CONTROL DE CAMBIOS

#	FECHA	CAMBIO	RESPONSABLE
1	01-Sep-2013	Emisión original	CC
2		Actualización del documento:	

8. CONTROL DE DISTRIBUCIÓN

#	FECHA	RESPONSABLE	CONTROL
1	01-Nov-2013	GG	CC
2	01-Nov-2013	CC	CC
3	01-Nov-2013	CM	CC
4	01-Nov-2013	CCO	CC
5	01-Nov-2013	CO	CC
6	01-Nov-2013	DA	CC

9. INDICADORES DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO DEL SUBPROCESO.-

NOMBRE	Numero de Acciones Correctivas creadas			
DESCRIPCIÓN	Describe el número de Acciones Correctivas creadas.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(#de acciones correctivas preventivas / total de productos No conformes)	Coordinador de área / Coordinador de Calidad	Trimestral	Electrónica	Gerencia General

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA				
CÓDIGO: PD001		PLANIFICACIÓN DE LA DIRECCIÓN		
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

1. PROPÓSITO.-

El proceso de planificación tiene como objetivo formular y generar: la Planificación Estratégica de VELPO para la dirección de la organización y los planes que se complementen con el mismo.

1. ALCANCE.-

A toda la organización e interesados.

2. RESPONSABLES.-

- Presidente Ejecutivo
- Gerente General
- Coordinadores de Área
- Ejecutivos de Servicio

3. DEFINICIONES.-

- **Producto/servicio:** resultado de un proceso.
- **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Póliza y/o Contrato:** es un contrato o póliza suscrita con la aseguradora.
- **Insumos:** son los artículos que se utilizan para obtener el servicio final, incluyen: contrato o póliza, carta de entrega, carpeta, stickers, tarjeta de presentación, sobre (si aplica).
- **Documento.-** ANEXO 3 - GLOSARIO DE TÉRMINOS

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA				
CÓDIGO: PD001	PLANIFICACIÓN DE LA DIRECCIÓN			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

4. POLÍTICAS.-

- La Planificación Estratégica se la realiza una vez al año dentro del último trimestre del año anterior.
- Los Coordinadores de área son responsables de participar y presentar los resultados hasta la fecha del plan anterior.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.-

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
1	Recopilar información de trabajo	Coordinador del Área	Recopilar información de trabajo de su área.	<ul style="list-style-type: none"> • Informe Ejecutivo, plan de trabajo propuesto
2	Revisión de la información de trabajo por áreas	Coordinador del Área / Gerente General	Revisión de la información de trabajo por áreas	<ul style="list-style-type: none"> •
3	Revisión de la Planificación estratégica del año anterior	Coordinador del Área / Gerente General / Presidente Ejecutivo	Revisión de la Planificación estratégica del año anterior	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico año anterior
4	Elaboración de documento borrador del nuevo Plan Estratégico	Coordinador del Área / Gerente General	Elaboración de documento borrador del nuevo Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Borrador Plan estratégico
5	Revisión y discusión de documento borrador del nuevo Plan Estratégico	Coordinador del Área / Gerente General / Presidente Ejecutivo	Revisión y discusión de documento borrador del nuevo Plan Estratégico	
6	Incluir observaciones	Coordinador del Área / Gerente General	Incluir observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Insumos no Conformes
7	Revisión y discusión de documento borrador del nuevo Plan Estratégico	Coordinador del Área / Gerente General / Presidente Ejecutivo	Revisión y discusión de documento borrador del nuevo Plan Estratégico	
8	Aprueba el Plan estratégico?	Gerente General / Presidente Ejecutivo	Si, continua a actividad 9. NO, regresa a actividad 6.	
9	Preparar documento final	Secretario asignado	Preparar documento final	Planificación

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA				
CÓDIGO: PD001	PLANIFICACIÓN DE LA DIRECCIÓN			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
				estratégica
10	Firmar el documento final y distribuir a las áreas	Gerente General / Presidente Ejecutivo	Firmar el documento final y distribuir a las áreas	
11	Difundir el plan de trabajo en el área	Coordinador del área	Difundir el plan de trabajo en el área	Plan de trabajo por Área
12	Monitorear continuamente el cumplimiento	Gerente General / Coordinador del área	Monitorear continuamente el cumplimiento	

6. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL PROCEDIMIENTO.-

REGISTROS	
Código	Nombre
FPD001-01	Planificación Estratégica
FPD001-02	Planes de Trabajo por área

7. CONTROL DE CAMBIOS

#	FECHA	CAMBIO	RESPONSABLE
1	01-Sep-2013	Emisión original	CC
2		Actualización del documento:	

8. CONTROL DE DISTRIBUCIÓN

#	FECHA	RESPONSABLE	CONTROL
1	01-Nov-2013	GG	CC
2		CC	CC
3		CM	CC
4		CCO	CC
5		CO	CC
6		DA	CC

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
COMERCIAL				
CÓDIGO: PC001	NUEVOS NEGOCIOS			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

1. PROPÓSITO.-

Implementar las estrategias de Marketing y generar nuevas ventas con la finalidad de cumplir con el presupuesto anual, de acuerdo a la planificación estratégica de la organización, con la gestión de clientes prospectos y referidos.

2. ALCANCE.-

Inicia desde la realización del plan de marketing, gestión de clientes prospectos, hasta el cierre de la venta.

3. RESPONSABLES.-

- Coordinador de Marketing
- Coordinador Comercial
- Asesores comerciales

4. DEFINICIONES.-

- **Cliente prospecto.-** Personas consideradas en las diferentes bases de datos como posible cliente.

5. POLÍTICAS.-

- Registro obligatorio de cada una de las acciones ejecutadas por el Asesor.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.-

6.1 Descripción de Actividades

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
1	Recibir informe de citas a Comercial	Asesores Comerciales	Enviar informe de citas a Comercial	Informe de citas
2	Asistir a la cita y realizar la presentación de la organización.	Asesores Comerciales	Asistir a la cita y realizar la presentación de la organización. La presentación debe ser entregada por el Coordinador de Ventas. Registrar requerimientos inmediatos y futuros.	Registro de Visita

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
COMERCIAL				
CÓDIGO: PC001	NUEVOS NEGOCIOS			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
3	Enviar registro de visita al Coordinador de Ventas	Asesores Comerciales	Enviar registro de visita al Coordinador de Ventas	
4	Preparar y enviar información solicitada por el cliente.	Asesores Comerciales	Preparar y enviar información solicitada por el cliente por correo electrónico y con copia al Coordinador de Ventas. Solicitar información adicional si fuera el caso. Preparar cotizaciones e información de productos.	Carta modelo de propuesta, Cotizaciones, Comparativos
5	Realizar seguimiento al cliente.	Asesores Comerciales	Realizar seguimiento al cliente.	
6	Hay cierre de venta?	Asesores Comerciales	SI, hay cierre de venta, va a actividad 8. NO, continúa a la actividad 7.	
7	El cliente solicita tiempo o nuevos requerimientos?	Asesores Comerciales	SI, solicita tiempo para tomar la decisión, regresa a actividad 5, por tres ocasiones, caso contrario se procede a registrar en el CRM. En caso de nuevos requerimientos, regresa a actividad 4.	
8	Enviar los requisitos para la contratación al cliente.	Asesores Comerciales	Enviar los requisitos para la contratación c al cliente.	Lista de requisitos para emisión.
9	Recibir documentación solicitada	Asesores Comerciales	Recibir documentación solicitada	
10	Enviar a emisión de pólizas.	Asesores Comerciales	Enviar a emisión de pólizas a la Aseguradora. En la Orden de Emisión se ingresan todas las especificaciones del producto.	Orden de Emisión.
11	Realizar el seguimiento y control de tiempos de la emisión.	Asesores Comerciales	Realizar el seguimiento y control de tiempos de la emisión.	Formato Control de tiempos
12	Recibir la póliza y Revisar los requisitos de la póliza y/o contrato de acuerdo a la Orden de Emisión.	Asesores Comerciales	Recibir la póliza y Revisar los requisitos de la póliza y/o contrato de acuerdo a la Orden de Emisión.	Check list – Control de Calidad pólizas
13	Hay Cambios?	Asesores Comerciales	SI, sigue a actividad 14 No, sigue a actividad 15	Orden de Emisión - No Conforme
14	Solicitar cambios a la aseguradora	Asesor Comercial	Solicitar cambios a la aseguradora. Enviar la Orden de Emisión con el sello de No Conforme al	Formato Carta de Entrega

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
COMERCIAL				
CÓDIGO: PC001	NUEVOS NEGOCIOS			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
			procedimiento PMC04 Producto No Conforme y retorna actividad 10.	
15	Realizar carta de entrega y coordinar cita con el cliente.	Asesor Comercial	Realizar carta de entrega y coordinar cita con el cliente.	Formato Carta de Entrega
16	Entregar al cliente la documentación y revisar conjuntamente.	Asesor Comercial	Entregar al cliente la documentación y revisar conjuntamente. Si la cuenta es Corporativa el Asesor de Servicio acompaña a la entrega.	
17	Hay solicitud de cambios?	Asesor Comercial	Si, pasa a actividad 17. No, se registra la póliza y/o contrato firmados y pasa a actividad 18.	Póliza y/o Contrato y anexos.
18	Es solicitud del cliente o error en la emisión?	Asesor Comercial	Si el cambio es por solicitud del cliente, Solicitar cambios a la aseguradora y pasa a actividad 10. Si el cambio es por error de emisión para a actividad 14.	
19	Registro de póliza	Asesor Comercial	Registrar la póliza y/o contrato.	Producción del año
20	Archivar en forma física y digital la documentación.	Asesor Comercial	Archivar en forma física y digital la documentación.	
21	Entregar documentación a Servicio al Cliente.	Asesor Comercial	Entregar la copia de la póliza y/o contrato (Broker y Aseguradora) junto con la documentación necesaria y el pago correspondiente al procedimiento PO001 Operaciones - Servicio al Cliente.	

7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

REGISTROS	
Código	Nombre
FPC001-01	Formato Base de Datos
FPC001-02	Registro de Visita
FPC001-03	Carta modelo de propuesta
FPC001-04	Lista de requisitos para emisión.
FPC001-05	Formato Orden de Emisión
FPC001-06	Formato Control de tiempos
FPC001-08	Formato Carta de Entrega

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
COMERCIAL				
CÓDIGO: PC001	NUEVOS NEGOCIOS			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

8. INDICADORES DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO DEL SUBPROCESO.-

NOMBRE	Efectividad en gestión de ventas			
DESCRIPCIÓN	Describe el porcentaje de efectividad de citas concertadas sobre el # de ventas efectivas.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(# cierre de ventas / # de citas concertadas)*100	Asesores Comerciales	Mensual	Electrónica	Coordinador Comercial

NOMBRE	Cumplimiento de presupuesto			
DESCRIPCIÓN	Describe el porcentaje de cumplimiento de ventas con respecto al presupuesto establecido			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(monto de ventas /presupuesto mensual)*100	Coordinador Comercial	Mensual	Electrónica	Gerencia General

NOMBRE	No. de productos No Conformes			
DESCRIPCIÓN	Describe el número de productos No Conformes respecto al total de emisiones realizadas.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(No. Productos no conformes /No. Emisiones realizadas)*100	Coordinador Comercial	Mensual	Electrónica	Gerencia General

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
COMERCIAL				
CÓDIGO: PC002	RENOVACIONES			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

1. PROPÓSITO.-

Realizar la renovación de las pólizas y contratos de seguro con la finalidad de cumplir con el presupuesto anual por renovaciones, manteniendo la cartera de clientes por una gestión oportuna de la renovación.

2. ALCANCE.-

Inicia desde el control de vencimientos mensuales y concluye hasta la renovación de la póliza y/o contrato.

3. RESPONSABLES.-

- Coordinador comercial
- Asesor comercial

4. DEFINICIONES.-

- **Aviso de vencimiento.-** Documento de aviso del vencimiento de la póliza y/o contratos de la empresa.

5. POLÍTICAS.-

- Cada inicio de mes debe revisarse los vencimientos del mes siguiente. El primer aviso de vencimiento debe enviarse al inicio del mes anterior al vencimiento de la póliza y/o contrato; el segundo aviso de vencimiento debe enviarse 15 días antes del vencimiento; el tercer y último aviso, debe enviarse dentro de los 5 días previos al vencimiento de la póliza y/o contrato.
- El control de vencimientos, se realiza con los registros de la empresa y los avisos de vencimiento enviados por la aseguradora.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
COMERCIAL				
CÓDIGO: PC002	RENOVACIONES			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.-

6.1 Descripción de Actividades

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
1	Revisar vencimientos del mes	Asesor Comercial	Revisar vencimientos del mes	
2	Se recibieron avisos de vencimiento de las aseguradoras?	Asesor Comercial	Si, pasa a actividad 4 No, pasa a actividad 3	
3	Solicitar avisos de vencimiento a la aseguradora	Asesor Comercial	Solicitar avisos de vencimiento a la aseguradora y pasa a actividad 1	
4	Enviar aviso de vencimiento, esperar respuesta del cliente y realizar llamada de seguimiento	Asesor Comercial	Enviar aviso de vencimiento, esperar respuesta del cliente y realizar llamada de seguimiento	
5	Hay respuesta del cliente?	Asesor Comercial	Si, pasa a actividad 6 No, regresa a actividad 4	
6	El cliente solicita otras opciones?	Asesor Comercial	Si, pasa a actividad 7 No, pasa a actividad 9	
7	Preparar y enviar información solicitada por el cliente.	Asesor Comercial	Preparar y enviar información solicitada por el cliente por correo electrónico y con copia al Coordinador de Ventas. Solicitar información adicional si fuera el caso. Preparar cotizaciones e información de productos.	Carta modelo de propuesta, Cotizaciones, Comparativos
8	Realizar seguimiento al cliente.	Asesor Comercial	Realizar seguimiento al cliente.	
9	Hay confirmación de renovación?	Asesor Comercial	Si, pasa a actividad 10 No, pasa a actividad 20	
10	Enviar información para la renovación.	Asesor Comercial	Enviar información para la renovación.	Orden de renovación
11	Realizar el seguimiento y control de tiempos de la emisión.	Asesor Comercial	Realizar el seguimiento y control de tiempos de la emisión.	Control de tiempos
12	Recibir la póliza y Revisar los requisitos de la póliza y/o contrato de acuerdo a la Orden de Renovación.	Asesor Comercial	Recibir la póliza y Revisar los requisitos de la póliza y/o contrato de acuerdo a la Orden de Emisión.	
13	Hay Correcciones?	Asesor Comercial	SI, pasa a actividad 14 No, sigue a actividad 15	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
COMERCIAL				
CÓDIGO: PC002	RENOVACIONES			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
14	Solicitar cambios a la aseguradora	Asesor Comercial	Solicitar cambios a la aseguradora. Enviar la Orden de Renovación con el sello de No Conforme al procedimiento PMC04 Producto No Conforme y retorna actividad 11.	
15	Realizar carta de entrega y coordinar cita con el cliente.	Asesores Comerciales	Realizar carta de entrega y coordinar cita con el cliente.	Carta de Entrega
16	Entregar al cliente la documentación y revisar conjuntamente	Asesor Comercial / Asesor de Servicio	Entregar al cliente la documentación y revisar conjuntamente. Si la cuenta es Corporativa el Asesor de Servicio acompaña a la entrega.	
17	Hay solicitud de cambios?	Asesor Comercial	Si, regresa a Actividad 18 No, pasa a actividad 20.	
18	Es solicitud del cliente o error en la emisión?	Asesor Comercial	Si el cambio es por solicitud del cliente, Solicitar cambios a la aseguradora y pasa a actividad 11. Si el cambio es por error de emisión para a actividad 14.	
19	Registro de póliza	Asesor Comercial	Actualizar el registro de póliza y digitalizar el documento. Archivar.	Producción del año
20	Archivar en forma física y digital la documentación.	Asesor Comercial	Archivar en forma física y digital la documentación.	
21	Entregar documentación a Servicio al Cliente.	Asesor Comercial	Entregar la copia de la póliza y/o contrato (Broker y Aseguradora) junto con la documentación necesaria y el pago correspondiente al procedimiento PO001 Operaciones - Servicio al Cliente.	
22	Enviar motivos por el cual no se realiza la renovación.	Asesor Comercial	Enviar motivos por el cual no se realiza la renovación.	
23	Gestión directa con el cliente	Coordinador Comercial	Gestión directa con el cliente. Enviar información a los procedimientos de PMC05 Acciones Correctivas y PMC06 Acciones Preventivas.	Registro de Motivos y Acción de mejora

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
COMERCIAL				
CÓDIGO: PC002	RENOVACIONES			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

REGISTROS	
Código	Nombre
FPC002-01	Aviso de Vencimiento
FPC002-02	Registro de Avisos de Vencimiento
FPC002-03	Carta modelo de propuesta
FPC002-04	Orden de Emisión
FPC002-05	Control de tiempos
FPC002-06	Carta de Entrega

8. INDICADORES DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO DEL SUBPROCESO.-

NOMBRE	Efectividad en gestión de renovación			
DESCRIPCIÓN	Describe el porcentaje de efectividad de la gestión de renovación.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(# renovaciones realizadas/ # renovaciones planificadas)*100	Asesores Comerciales	Mensual	Electrónica	Coordinador Comercial

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MARKETING				
CÓDIGO: PM001	Mercadeo de Productos			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

1. PROPÓSITO.-

Implementar las estrategias de Marketing y generar nuevas ventas con la finalidad de cumplir con el presupuesto anual, de acuerdo a la planificación estratégica de la organización, con la gestión de clientes prospectos y referidos.

2. ALCANCE.-

Inicia desde la realización del plan de marketing, gestión de clientes prospectos, hasta el cierre de la venta.

3. RESPONSABLES.-

- Coordinador de Marketing
- Coordinador comercial
- Asesores comerciales

4. DEFINICIONES.-

- **Cliente prospecto.-** Personas consideradas en las diferentes bases de datos como posible cliente.

5. POLÍTICAS.-

- Registro obligatorio de cada una de las acciones ejecutadas por el Asesor.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.-

6.1 Descripción de Actividades

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
1	Obtener las Bases de Datos	Coordinador de Marketing	Obtener las bases de datos a través de intercambios comerciales o la compra. Las bases deberán tener como mínimo Nombre de la organización, Dirección, Teléfono, Contacto y Correo electrónico.	Formato Base de Datos
2	Elaborar información para la Publicidad	Coordinador de Marketing /	Elaborar información para la Publicidad	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MARKETING				
CÓDIGO: PM001	Mercadeo de Productos			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

		Coordinador de Ventas		
3	Envío de correo masivo	Coordinador de Marketing	Realizar y administrar el envío de correo masivo.	
4	Realizar gestión telefónica	Coordinador de Marketing	Realizar llamadas y actualizar las Bases de Datos con las personas de contacto. Generar citas.	
5	Agendar citas concertadas.	Coordinador de Marketing	Agendar y enviar invitaciones al contacto, vía correo electrónico.	Agenda
6	Enviar informe de gestión con citas	Coordinador de Marketing	Enviar informe de gestión de citas al área Comercial	Informe de gestión
7	Registro de gestión en CRM.	Coordinador de Marketing	Registro de gestión en CRM.	

7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

REGISTROS	
Código	Nombre
FPM001-01	Formato Base de Datos
FPM001-02	Agenda
FPM001-03	Informe de gestión

8. INDICADORES DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO DEL SUBPROCESO.-

NOMBRE	Eficacia de la gestión de prospectos			
DESCRIPCIÓN	Describe la eficacia de la gestión de prospectos, respuesta de contactados.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(# de citas concertadas / # de llamadas realizadas)*100	Coordinador de Marketing	Bimensual	Electrónica	Gerencia General

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
OPERACIONES				
CÓDIGO: PO001	SERVICIO AL CLIENTE			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 10

1. PROPÓSITO.-

Administrar los diferentes tipos de servicio de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

2. ALCANCE.-

El servicio Post Venta al cliente, inicia luego del cierre de venta o renovación de una póliza y/o contrato, y en los requerimientos de Cobranzas, Reclamos y Movimientos que se generen durante la vigencia de la póliza y/o contrato.

3. RESPONSABLES.-

- Coordinador de Operaciones
- Asesor de servicio

4. DEFINICIONES.-

- **Inclusiones.-** Movimiento en el cual se agrega un objeto asegurado a la póliza o contrato.
- **Exclusiones.-** Movimiento en el cual se retira un objeto asegurado a la póliza o contrato.
- **Cancelación de Póliza.-** Movimiento en el cual se cancela la póliza o contrato por petición de alguna de las partes.
- **Anexo Aclaratorio.-** Movimiento en el cual se modifica la información general de póliza o contrato por petición de alguna de las partes que no genera prima positiva o negativa.
- **Anexo Modificadorio.-** Movimiento en el cual se modifica la información general de póliza o contrato por petición de alguna de las partes, que genera una nueva factura o una nota de crédito.
- **Reclamo.-** Ticket de servicio ocasionado por un siniestro que active una de las coberturas de la póliza y/o contrato.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
OPERACIONES				
CÓDIGO: PO001	SERVICIO AL CLIENTE			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 10

5. POLÍTICAS.-

- Todo movimiento se genera con la apertura de un ticket de servicio.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.-

6.1 Descripción de Actividades

Reclamos de Seguros Generales

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
1	Recibir la notificación de un cliente	Asesor de Servicio	Recibir la notificación de un cliente vía correo electrónico, llamada telefónica o presencial.	
2	Generar un número de reclamo	Asesor de Servicio	Generar un número de reclamo	
3	Enviar Notificación del siniestro a la aseguradora	Asesor de Servicio	Enviar Notificación del siniestro a la aseguradora	
4	Comunicar al cliente acerca de la Notificación y enviar No de Ticket de Reclamo	Asesor de Servicio	Comunicar al cliente acerca de la Notificación y enviar No de Ticket de Reclamo	
5	Solicitar al cliente, la documentación necesaria para respaldar el reclamo.	Asesor de Servicio	Solicitar al cliente, la documentación necesaria para respaldar el reclamo.	Lista de documentos de reclamo, Formulario aseguradora
6	Dirigir al cliente al proveedor de acuerdo a la instrucción de la aseguradora.	Asesor de Servicio	Dirigir al cliente al proveedor de acuerdo a la instrucción de la aseguradora.	Registro de proveedores
7	Recolectar la documentación de respaldo del caso	Asesor de Servicio	Recolectar la documentación de respaldo del caso	
8	Digitalizar y Enviar documentación de respaldo del reclamo a la aseguradora.	Asesor de Servicio	Digitalizar y Enviar documentación de respaldo del reclamo a la aseguradora.	Carta modelo de envío de reclamos.
10	Esperar informe de inspección y Orden de Reparación.	Asesor de Servicio	Esperar informe de inspección y Orden de Reparación.	Informe de inspección y Orden de reparación.
11	Solicitar al taller tiempo estimado de reparación y Comunicar al cliente.	Asesor de Servicio	Solicitar al taller tiempo estimado de reparación y Comunicar al cliente.	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
OPERACIONES				
CÓDIGO: PO001	SERVICIO AL CLIENTE			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 10

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
12	Realizar seguimiento y control de tiempos acordados e informar al cliente continuamente.	Asesor de Servicio	Realizar seguimiento y control de tiempos acordados e informar al cliente continuamente.	Registro de seguimientos
13	Hay incumplimientos?	Asesor de Servicio	Si, notificar al Coordinador de Operaciones. No, pasa a Actividad 16	
14	Realizar visita a la aseguradora y gestionar nuevo acuerdo	Coordinador de Operaciones	Realizar visita a la aseguradora y gestionar nuevo acuerdo	Acta de Acuerdo.
15	Entregar nuevo acuerdos y regresa a la Actividad 12.	Coordinador de Operaciones	Entregar nuevo acuerdos y regresa a la Actividad 12.	
16	Recibir Orden de Salida y comunicar al cliente.	Asesor de Servicio	Recibir Orden de Salida y comunicar al cliente.	
17	Solicitar copia de Acta de finiquito a la aseguradora.	Asesor de Servicio	Solicitar copia de Acta de finiquito a la aseguradora.	Acta de Finiquito
18	Cerrar el ticket de reclamo.	Coordinador de Operaciones / Asesor de Servicio	Cerrar el ticket de reclamo.	Cierre de Ticket
19	Realizar evaluación del servicio.	Coordinador de Operaciones / Asesor de Servicio	Realizar evaluación del servicio.	Evaluación de Servicio

Reclamos de Seguros Personales

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
	HOSPITALARIOS			
1	Recibir la pre-notificación de hospitalización de un cliente	Asesor de Servicio	Recibir el reclamo ambulatorio con la documentación necesaria.	Formulario de Pre-notificación
2	Generar un número de reclamo	Asesor de Servicio	Está completa la documentación?	
3	Enviar la pre - Notificación de hospitalización a la aseguradora	Asesor de Servicio	Digitalizar la documentación del reclamo.	
4	Verificar el estado de cuenta del cliente para activar Crédito	Asesor de Servicio	Ingresar la información del reclamo.	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
OPERACIONES				
CÓDIGO: PO001	SERVICIO AL CLIENTE			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 10

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
	Hospitalario			
5	Hay cuentas pendientes?	Asesor de Servicio	Enviar carta de reclamo con documentación adjunta.	Aprobación Cobranzas
6	Recibir la pre notificación con aprobación de presupuesto y Enviar al cliente con lista de documentos necesarios.	Asesor de Servicio	Realizar seguimiento y control de tiempos acordados e informar al cliente continuamente.	Formulario de Pre-notificación aprobado
7	Recolectar la documentación de respaldo del caso	Asesor de Servicio	Hay incumplimientos?	
8	Digitalizar y Enviar documentación de respaldo del reclamo a la aseguradora.	Asesor de Servicio	Realizar visita a la aseguradora y gestionar nuevo acuerdo	Carta modelo de envío de reclamos.
9	Se requiere documentación adicional?	Asesor de Servicio	Entregar nuevo acuerdos y regresa a la Actividad 6.	
10	Realizar seguimiento y control de tiempos acordados e informar al cliente continuamente.	Asesor de Servicio	Recibir liquidación y realizar Control de Calidad del reclamo.	Registro de seguimientos
11	Hay incumplimientos?	Asesor de Servicio	Está correcto?	
12	Realizar visita a la aseguradora y gestionar nuevo acuerdo	Coordinador de Operaciones	Se requiere de documentación adicional?	Acta de Acuerdo.
13	Entregar nuevo acuerdos y regresa a la Actividad 10.	Coordinador de Operaciones	Registrar la liquidación final y Realizar evaluación de servicio.	
16	Recibir liquidación y realizar Control de Calidad del reclamo.	Asesor de Servicio	Recibir liquidación y realizar Control de Calidad del reclamo.	Liquidación
17	Está correcto?	Asesor de Servicio	SI, pasa a actividad 18. No, Solicitar re liquidación y pasa a actividad 10.	Liquidación
18	Se requiere de documentación adicional?	Asesor de Servicio	SI, Solicitar documentación al cliente y pasa a actividad 7. NO, Pasa actividad 19	
19	Registrar la liquidación final y Realizar evaluación de servicio.	Coordinador de Operaciones / Asesor de Servicio	Registrar la liquidación final y Realizar evaluación de servicio.	Evaluación de Servicio / Registro de Reclamos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
OPERACIONES				
CÓDIGO: PO001	SERVICIO AL CLIENTE			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 10

Reclamos de Seguros Personales

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
	AMBULATORIOS			
1	Recibir el reclamo ambulatorio con la documentación necesaria.	Asesor de Servicio	Recibir el reclamo ambulatorio con la documentación necesaria.	Formulario de Reclamación
2	Está completa la documentación?	Asesor de Servicio	Está completa la documentación?	
3	Digitalizar la documentación del reclamo.	Asesor de Servicio	Digitalizar la documentación del reclamo.	
4	Ingresar la información del reclamo.	Asesor de Servicio	Ingresar la información del reclamo.	
5	Enviar carta de reclamo con documentación adjunta.	Asesor de Servicio	Enviar carta de reclamo con documentación adjunta.	Carta modelo de envío de reclamos.
6	Realizar seguimiento y control de tiempos acordados e informar al cliente continuamente.	Asesor de Servicio	Realizar seguimiento y control de tiempos acordados e informar al cliente continuamente.	Registro de Reclamos.
7	Hay incumplimientos?	Asesor de Servicio	Hay incumplimientos?	
8	Realizar visita a la aseguradora y gestionar nuevo acuerdo.	Asesor de Servicio	Realizar visita a la aseguradora y gestionar nuevo acuerdo.	Acta de Acuerdo.
9	Entregar nuevo acuerdos y regresa a la Actividad 6.	Asesor de Servicio	Entregar nuevo acuerdos y regresa a la Actividad 6.	
10	Recibir liquidación y realizar Control de Calidad del reclamo.	Asesor de Servicio	Recibir liquidación y realizar Control de Calidad del reclamo.	Liquidación
11	Está correcto?	Asesor de Servicio	Está correcto?	Liquidación
12	Se requiere de documentación adicional?	Coordinador de Operaciones	Se requiere de documentación adicional?	
13	Registrar la liquidación final y Realizar evaluación de servicio.	Coordinador de Operaciones	Registrar la liquidación final y Realizar evaluación de servicio.	Evaluación de Servicio / Registro de Reclamos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
OPERACIONES				
CÓDIGO: PO001	SERVICIO AL CLIENTE			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 10

Movimientos de Pólizas

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
1	Recibir solicitud de movimiento	Asesor de Servicio	Recibir solicitud de movimiento	
2	Aperturar No. De movimiento	Asesor de Servicio	Aperturar No. De movimiento	Registro de Movimientos
3	Enviar solicitud de movimiento a la aseguradora	Asesor de Servicio	Enviar solicitud de movimiento a la aseguradora	Carta modelo de solicitud de movimientos
4	Realizar seguimiento y control de tiempos acordados e informar al cliente continuamente	Asesor de Servicio	Realizar seguimiento y control de tiempos acordados e informar al cliente continuamente	
5	Recibir movimiento y realizar Control de Calidad del movimiento	Asesor de Servicio	Recibir movimiento y realizar Control de Calidad del movimiento	
6	Está correcto?	Asesor de Servicio	SI, realizar registro NO, regresa a Actividad 3	Registro de Movimientos
7	Enviar al cliente con carta de entrega.	Asesor de Servicio	Enviar al cliente con carta de entrega.	Carta de entrega de movimientos
8	Realizar evaluación de servicio.	Coordinador de Operaciones	Realizar evaluación de servicio.	Evaluación de Servicio / Registro de Reclamos.

Evaluación del servicio

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
1	Recibir Evaluación del Servicio	Coordinador de Operaciones	Recibir Evaluación del Servicio.	Evaluación de Servicio
2	Clasificar y Calificar la Evaluación del servicio	Coordinador de Operaciones	Clasificar y Calificar la Evaluación del servicio.	
3	Calificación menor al aceptable?	Coordinador de Operaciones	NO, registro de calificación de evaluación del servicio SI, pasa a actividad 4.	
4	Notificar y Enviar la Evaluación del Servicio	Coordinador de Operaciones	Enviar la Evaluación del Servicio con el sello de No Conforme al procedimiento PMC04 Producto No Conforme	Evaluación de Servicio - No Conforme
5	Evaluar y Emitir Medidas Correctivas y Preventivas.	Coordinador de Operaciones / Coordinador de Calidad / Asesor de Servicio	Evaluar y Emitir Medidas Correctivas y Preventivas. Entregar información a los procedimientos PMC05 Acciones Correctivas y PMC06 Acciones Preventivas.	
6	Aprobar Medidas Correctivas y Preventivas	Gerente General	Aprobar Medidas Correctivas y Preventivas	Informe de Medidas Correctivas y

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
OPERACIONES				
CÓDIGO: PO001	SERVICIO AL CLIENTE			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 10

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
				Preventivas
7	Registrar cambios a los procedimientos.	Asesor de Servicio	Registrar cambios a los procedimientos de acuerdo a los procedimientos PMC01 Control de documentos y PMC02 Control de Registros , si aplica.	

Comunicación

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
1	Evaluar estrategia de comunicación y modelo de comunicación actual	Coordinador de Operaciones / Coordinador de Marketing	Evaluar estrategia de comunicación y modelo de comunicación actual	Modelo de comunicación
2	Investigar nuevos modelos de comunicación	Coordinador de Operaciones / Coordinador de Marketing	Investigar nuevos modelos de comunicación	
3	Propuesta de nuevo modelo de comunicación	Coordinador de Operaciones / Coordinador de Marketing	Propuesta de nuevo modelo de comunicación	Modelo de comunicación propuesto
4	Revisar nuevo modelo de comunicación	Gerente General	Revisar nuevo modelo de comunicación	
5	Solicitar cambios o información	Gerente General	Solicitar cambios o información	
6	Enviar cambios	Coordinador de Operaciones / Coordinador de Marketing	Enviar cambios	
7	Aprobar nuevo modelo de comunicación	Gerente General	Revisar nuevo modelo de comunicación	
8	Implementar el nuevo modelo de comunicación	Coordinador de Operaciones / Coordinador de Marketing	Implementar nuevo modelo de comunicación	Modelo de comunicación aprobado

Evaluación de satisfacción del cliente

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
1	Revisar formato de evaluación de la satisfacción del cliente	Gerente / General / Coordinador de Operaciones / Coordinador Comercial	Revisar formato de evaluación de la satisfacción del cliente.	Evaluación de la satisfacción del cliente
2	Realizar cambios al formato de evaluación de la satisfacción del cliente	Coordinador de Operaciones	Realizar cambios al formato de evaluación de la satisfacción del cliente	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
OPERACIONES				
CÓDIGO: PO001	SERVICIO AL CLIENTE			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 10

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
3	Presentar formato de evaluación de la satisfacción del cliente	Coordinador de Operaciones	formato de evaluación de la satisfacción del cliente	
4	Aprobar formato de evaluación de la satisfacción del cliente	Gerente / General / Coordinador de Operaciones / Coordinador Comercial	Aprobar formato de evaluación de la satisfacción del cliente	
5	Enviar la evaluación de la satisfacción del cliente	Coordinador de Operaciones	Enviar la evaluación de la satisfacción del cliente a todos los clientes de VELPO, por correo electrónico, se envía el link de la encuesta en línea. La evaluación estará publicada por 3 semanas.	
6	Enviar recordatorios	Coordinador de Operaciones	Enviar recordatorios para llenar la evaluación, uno por semana a partir de la fecha de publicación.	
7	Cerrar encuesta	Coordinador de Operaciones	Cerrar encuesta.	
8	Presentar resultados de la evaluación	Coordinador de Operaciones	Presentar resultados de la evaluación.	Informe de resultados de la evaluación
9	Evaluar resultados de la evaluación	Gerente / General / Coordinador de Operaciones / Coordinador Comercial	Evaluar resultados de la evaluación.	
5	Emitir Medidas Correctivas y Preventivas.	Coordinador de Operaciones / Coordinador de Calidad	Emitir Medidas Correctivas y Preventivas. Entregar información a los procedimientos PMC05 Acciones Correctivas y PMC06 Acciones Preventivas .	Informe de Medidas Correctivas y Preventivas
6	Aprobar Medidas Correctivas y Preventivas	Gerente General	Aprobar Medidas Correctivas y Preventivas	
7	Registrar cambios a los procedimientos.	Asesor de Servicio	Registrar cambios a los procedimientos de acuerdo a los procedimientos PMC01 Control de documentos y PMC02 Control de Registros , si aplica.	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
OPERACIONES				
CÓDIGO: PO001	SERVICIO AL CLIENTE			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 10

7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL PROCESO.-

REGISTROS	
Código	Nombre
FPO001-01	Formato Base de Datos
FPO001-02	Registro de Visita
FPO001-03	Carta modelo de propuesta
FPO001-04	Lista de requisitos para emisión.
FPO001-05	Formato Control de tiempos
FPO001-06	Check list – Control de Calidad pólizas
FPO001-07	Formato Carta de Entrega

8. INDICADORES DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO DEL PROCESO.-

NOMBRE	Satisfacción del servicio			
DESCRIPCIÓN	Describe el promedio de la calificación del servicio recibido.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Promedio de calificación de evaluación de servicio	Coordinador de Operaciones	Trimestral	Electrónica	Gerencia General

NOMBRE	Quejas presentadas			
DESCRIPCIÓN	Describe el número de quejas recibidas por la gestión de VELPO.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(No. de quejas recibidas / No de trámites atendidos)*100	Coordinador de Operaciones	Trimestral	Electrónica	Gerencia General

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
OPERACIONES				
CÓDIGO: PO002	GESTION DE COBRANZAS			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 3

1. PROPÓSITO.-

Mantener la cartera por cobrar dentro de los límites aceptados mediante un control de cartera permanente. Control de facturación y notas de crédito a clientes.

2. ALCANCE.-

A todas las cuentas pendientes de pago por conceptos de pólizas y/o contratos, así como sus anexos que generen valores positivos (factura) o negativos (notas de crédito) de los clientes de VELPO.

3. RESPONSABLES.-

- Coordinador de Servicio
- Asesor de servicio

4. DEFINICIONES.-

- **Inclusiones.-** Movimiento en el cual se agrega un objeto asegurado a la póliza o contrato.
- **Exclusiones.-** Movimiento en el cual se retira un objeto asegurado a la póliza o contrato.
- **Cancelación de Póliza.-** Movimiento en el cual se cancela la póliza o contrato por petición de alguna de las partes.
- **Rebaja de suma asegurada.-** Movimiento en el cual se modifica la suma asegurada en menor valor al actual del objeto asegurado de la póliza y/o contrato por petición del cliente, lo cual genera una prima negativa que genera una Nota de Crédito.
- **Aumento de suma asegurada.-** Movimiento en el cual se modifica la suma asegurada en mayor valor al actual del objeto asegurado de la póliza y/o contrato por petición del cliente, lo cual genera una prima positiva que genera una Factura.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
OPERACIONES				
CÓDIGO: PO002	GESTION DE COBRANZAS			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 3

5. POLÍTICAS.-

- La gestión de cobranzas inicia desde el pago de la cuota inicial, esta cuota debe ser ingresada por el Asesor Comercial que efectuó la venta.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.-

6.1 Descripción de Actividades

Gestión de Cobranzas

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
1	Solicitar Estados de cuenta a las aseguradoras	Coordinador de Servicio	Solicitar Estados de cuenta a las aseguradoras	
2	Recibir y Distribuir Estados de Cuenta a los Asesores de Servicio	Coordinador de Servicio	Distribuir Estados de Cuenta a los Asesores de Servicio	Estados de Cuenta general
3	Revisar contra registros propios	Asesor de Servicio		
4	Hay diferencias?		Si, solicitar correcciones y regresar a actividad 1	
5	Enviar Estados de Cuenta personalizados a los clientes	Asesor de Servicio	Enviar Estados de Cuenta personalizados a los clientes	Estados de Cuenta por cliente
6	Realizar seguimiento de acuerdo a los Estados de Cuenta enviados	Asesor de Servicio	Realizar seguimiento de acuerdo a los Estados de Cuenta enviados	
7	Recibir pagos Digitalizar y Registrar pagos	Asesor de Servicio	Recibir pagos Registrar pagos	Registro de Pagos
8	Enviar pagos a la aseguradora con carta modelo de pagos	Asesor de Servicio	Enviar pagos a la aseguradora	Carta modelo de pagos
9	Enviar informe de gestión de cobranzas.	Asesor de Servicio	Enviar informe de gestión de cobranzas.	Informe de gestión de cobranzas ejecutivo
10	Realizar Informe General de Gestión de Cobranzas.	Coordinador de Servicio	Realizar Informe General de Gestión de Cobranzas.	Informe de gestión de cobranzas general

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
OPERACIONES				
CÓDIGO: PO002	GESTION DE COBRANZAS			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 3

7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

REGISTROS	
Código	Nombre
FPO002-01	Estado de Cuenta General
FPO002-02	Estado de Cuenta por cliente
FPO002-03	Registro de Pagos
FPO002-04	Carta modelo de pagos
FPO002-05	Informe de gestión de cobranzas ejecutivo
FPO002-06	Informe de gestión de cobranzas general

8. INDICADORES DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO DEL SUBPROCESO.-

NOMBRE	Porcentaje de Cartera Vencida			
DESCRIPCIÓN	Describe el porcentaje de cartera vencida.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Valor de cartera vencida acum./prima emitida)*100	Coordinador de Servicio	Mensual	Electrónica	Gerencia General

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
OPERACIONES				
CÓDIGO: PO003	LOGISTICA			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

1. PROPÓSITO.-

Realizar la logística de toda la organización de acuerdo a los requerimientos de cada área.

2. ALCANCE.-

Todas las áreas de la organización.

3. RESPONSABLES.-

- Coordinador de Servicio
- Ejecutivo de servicio

4. DEFINICIONES.-

- **Documento de envío.-** Todos los documentos emitidos por la organización para personas naturales y jurídicas públicas o privadas.
- **Documento de envío.-** Todos los documentos recibidos por la organización de personas naturales y jurídicas públicas o privadas.

5. POLÍTICAS.-

- La correspondencia de envío del área Comercial, debe realizarse de acuerdo al instructivo Documentos Comercial.
- Para el envío de correspondencia, cada área debe entregar la siguiente información: Nombre de la persona que envía, nombre del documento de envío, nombre de la persona que recibe, empresa, dirección, teléfono.
- El proceso de logística debe entregar la recepción del documento con el nombre de la persona que recibe el documento, firma, fecha y hora de recepción.
- Para el retiro de correspondencia, el área debe proporcionar la siguiente información: Nombre de la persona que entregará el documento, nombre del documento a retirar, empresa, dirección,

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
OPERACIONES				
CÓDIGO: PO003	LOGISTICA			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

teléfono, nombre de la persona que recibirá el documento en la empresa.

- El proceso de logística debe entregar el documento y/o registro de la visita con el nombre y firma de la persona que le atendió, el documento o razón recibida, fecha y hora de visita.
- Los documentos para el envío de correspondencia se receptaran hasta las 09:00 am y en la tarde hasta las 02:30. Los documentos recibidos se entregaran al área correspondiente en el mismo horario.
- No se podrán realizar peticiones de envío o recepción de correspondencia de documentos personales de los empleados, salvo autorización del Coordinador de Servicios.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.-

6.1 Descripción de Actividades

Envío y Retiro de Correspondencia

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
1	Entregar documentos para envío de correspondencia	Todas las áreas	Entregar documentos para envío de correspondencia	
2	Recibir y revisar información de envío	Coordinador de Servicio	Recibir y revisar información de envío	
3	Información completa?	Asesor de Servicio	Si, sigue actividad 4 No, devolver documentación y entregar al área responsable.	
4	Consolidar entrega		Consolidar correspondencia y pasa a actividad 8	Guía de correspondencia
5	Solicitar retiro de documentos	Todas las áreas	Solicitar retiro de documentos	
6	Recibir solicitudes de retiro de documentos	Asesor de Servicio	Recibir solicitudes de retiro de documentos	
7	Consolidar retiro de documentos	Asesor de Servicio	Consolidar retiro de documentos	Guía de correspondencia
8	Realizar visitas programadas	Asesor de Servicio	Realizar visitas programadas	
9	Entregar reporte diario de visitas realizadas.	Asesor de Servicio	Entregar reporte diario de visitas realizadas.	
10	Digitalizar y Archivar los Reportes diarios de	Coordinador de Servicio	Digitalizar y Archivar los Reportes diarios de Envío y Retiro de Correspondencia..	Guía de correspondencia ejecutada

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
OPERACIONES				
CÓDIGO: PO003	LOGISTICA			
Versión 1.0	Responsable: NV	Fecha: 16-09-2013	Revisado por: LP	Páginas: 4

	Envío y Retiro de Correspondencia			

Recepción de Correspondencia

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Formato
1	Recibir los documentos para la organización	Organizaciones / Ejecutivo de Servicio	Recibir los documentos para la organización	
2	Registrar el documento	Asesor de Servicio	Registrar el documento con Nombre, fecha y hora de recepción más los datos del documento: nombre de la persona y/o organización que entrega, asunto o tipo de documento, persona a quien está dirigido	Registro recepción de documentos
3	Clasificar y entregar por área	Asesor de Servicio	Clasificar y entregar por área	
4	Distribuir documentos	Coordinador del área	Distribuir documentos	

7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

REGISTROS	
Código	Nombre
FPO003-01	Guía de correspondencia
FPO003-02	Registro recepción de documentos

8. INDICADORES DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO DEL SUBPROCESO.-

NOMBRE	Calificación del servicio			
DESCRIPCIÓN	Describe el promedio de la calificación del servicio recibido.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DEL CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Promedio de calificación de evaluación de servicio	Coordinador de Servicio	Trimestral	Electrónica	Gerencia General

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------