

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gestión Estratégica de Tecnologías de la
Información

Propuesta e implementación piloto de un modelo de gestión para la calidad de los procesos: servicio al cliente y gestión de reclamos basado en las normas ISO 2001:2015 e ISO 10002:2018, para la empresa Copiadora Ecuatoriana Cía. Ltda. – Grupo Ecuacopia


Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión Estratégica de Tecnologías de la Información

Autor:

Cristian Andrés Avila Samaniego

Director:

María Fernanda Granda Juca

ORCID:  0000-0002-5125-8234

Cuenca, Ecuador

2024-03-25

Resumen

La gestión de la calidad en el servicio al cliente es una herramienta que conlleva grandes desafíos para las empresas de todo tipo. Es por ello por lo que el presente trabajo de titulación se basó en el definir un modelo de gestión para la calidad de servicio al cliente y gestión de reclamos basado en las normas ISO 9001:2015 e ISO 1002:2018, en conjunto con la implementación de un piloto de este modelo para la empresa Copiadora Ecuatoriana Cía. Ltda. - Grupo Ecuacopia. Para lograr este objetivo se planteó una amplia revisión bibliográfica sobre las normas relacionadas a modelos de gestión en atención al cliente, además de un análisis de la situación actual de la empresa dentro del área de marketing. A partir de esto, se estableció el modelo planteado, mismo que se enfocó en la gestión de quejas, sugerencias y reclamos. Posteriormente, se aplicó un piloto de este sistema con el cual se obtuvieron resultados favorables que lograron aportar hacia una mejora integral de todos los aspectos concernientes al servicio al cliente para la empresa en estudio.

Palabras clave del autor: estándar, servicio al cliente, calidad



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Abstract

Quality management in customer service is a tool that entails great challenges for companies of all kinds. That is why the present study was based on defining a management model for the quality of customer service and claims management based on the ISO 9001: 2015 and ISO 1002: 2018 standards, in addition to the implementation of a pilot of this model for the company Copiadora Ecuatoriana Cía. Ltda. - Ecuacopia Group. To achieve this goal, an extensive bibliographical review was proposed on the norms related to management models in customer service, as well as an analysis of the current situation of the company within the marketing area. After this part, the proposed model was established, which focused on the management of complaints, suggestions and claims. Subsequently, a pilot of this system was applied thus obtaining favorable results that managed to contribute towards a clear improvement of all aspects concerning customer service for the company under the study.

Author Keywords: estándar, servicio al cliente, calidad



The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights.

Institutional Repository: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Índice de contenido

Resumen	2
Abstract	3
Dedicatoria	10
Agradecimientos	11
Introducción	12
Justificación	13
Alcance	14
Capítulo 1	15
MOTIVACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	15
1.1. Datos de la organización.....	15
1.1.1. Reseña Histórica.....	15
1.1.2. Propósito de organización.....	15
1.2.Planteamiento del problema.....	16
1.2.1. Formulación del problema.....	16
Sistematización del problema	16
1.2.2. Planteamiento del problema.....	16
1.3. Objetivos.....	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos.....	17
1.4. Justificación de la investigación.....	17
1.4.1. Justificación teórica.....	17
1.4.2. Justificación metodológica	17
1.4.3. Justificación práctica.....	18
1.5. Hipótesis del trabajo.....	19
Capítulo 2	20
MARCO DE REFERENCIA NORMAS ISO	20
2.1. Normas a ser evaluadas e implementadas	20
2.1.1. Antecedentes.....	20
2.1.2. ISO 9001:2015 requisitos para sistema de gestión de calidad	20

2.1.3. ISO 1002:2018 Satisfacción del cliente y manejo de quejas	42
2.1.4. Cómo se puede aplicar la norma al proyecto	53
2.1.5. Beneficios de la implementación.....	53
2.1.6. Conclusiones del Análisis	54
2.1.7 Procedimiento de auditoría de calidad	55
Capítulo 3.....	55
ANALISIS DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA	55
3.1. Reseña histórica	55
3.2. Características.....	56
3.3. Entorno empresarial	56
3.4. Administración de la empresa.....	57
3.4.1. Generalidades	57
3.4.2. Encuesta de satisfacción de clientes.....	57
3.5. Análisis interno de la empresa	63
Capítulo 4.....	66
PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD	66
4.1.2. Liderazgo	75
4.1.3. Política.....	76
4.1.4. Responsabilidad y autoridad	78
4.2. Planificación, diseño y desarrollo.....	79
4.2.1. Generalidades	79
4.2.2. Objetivos.....	80
4.2.3. Actividades	80
4.2.4. Recursos.....	81
4.3. Operación del proceso de tratamiento de las quejas	83
4.3.1. Comunicación	86
4.3.2. Recepción, seguimiento y acuse de recibo de las quejas	90
4.3.3. Evaluación e investigación de las quejas	92
4.3.4. Respuesta, comunicación y cierre de las quejas.....	93
4.4. Mantenimiento y mejora.....	93

	6
4.4.1. La supervisión de los procesos	93
4.4.2. Establecimiento de acciones correctivas y preventivas	93
4.5. Cronograma de actividades para la implementación de la propuesta	94
4.6. Análisis de factibilidad de implementación	94
4.7 Modelo y control de indicadores de gestión para evaluación de la calidad del servicio	95
CAPÍTULO 5.....	96
EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	96
5.1. Auditoría interna	96
5.1.1. Resultados de la auditoría en el área de Marketing.....	97
5.1.2. Análisis de los resultados en el área de Marketing.....	99
5.2. Análisis interno de la empresa.....	100
5.2.1. Procesos aplicados.....	101
5.3. Comparación de los resultados previos a la implementación vs. resultados posteriores a la implementación.	102
CAPÍTULO 6.....	104
CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO	104
6.1. Conclusiones	104
6.2. Recomendaciones para trabajo futuro	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
ANEXOS	112
Procedimiento de Acciones Correctivas, Preventivas y Mejoras.....	119

Índice de figuras

Figura 1: Elementos de un proceso.....	22
Figura 2: Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA.	23
Figura 4: Estado de implementación de planes de acción para el área de Marketing	99

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Caracterización de procesos para la empresa Ecuacopia	69
Ilustración 2: Subprocesos de Marketing.....	70
Ilustración 3: Procesos relacionados al cliente en Ecuacopia.....	71
Ilustración 4: Políticas del Sistema de Gestión de Quejas y Reclamos	76
Ilustración 5: Actividades para el Sistema de Gestión de Quejas y Reclamos	81
Ilustración 6: Flujograma de procesos para el manual de gestión de procedimientos	85
Ilustración 7: Portal para la atención de Quejas, Reclamos y Sugerencias	86
Ilustración 8: Plataforma de Servicios en línea del Grupo Ecuacopia.....	87
Ilustración 9: Formulario para la solicitud de soporte técnico	88
Ilustración 10: Perfil de Ecuacopia en la red LinkedIn	89
Ilustración 11: Perfil de Ecuacopia en la red Twitter	89
Ilustración 12: Perfil de Ecuacopia en la red Facebook.....	90

Índice de tablas

Tabla 1: Resultados de las encuestas por período.....	590
Tabla 2: Resultados para cada área	612
Tabla 3: Procesos del modelo de gestión de calidad de quejas y reclamos	666
Tabla 4: Términos y definiciones.....	677
Tabla 5: Pilares estratégicos del Grupo Ecuacopia	722
Tabla 6: Descripción de los grupos de interés.....	744
Tabla 7: Indicadores para la medición de la calidad de los procesos	776
Tabla 8: Funciones y responsabilidades en el Sistema de Gestión de Quejas y Reclamos	67
Tabla 9: Costos de implementación del sistema de gestión de quejas y reclamos.....	822
Tabla 10: Matriz de recepción de datos para el subproceso de Quejas y Reclamos	911
Tabla 11: Cronograma de actividades.....	944

Dedicatoria

Esta tesis la dedico a Dios por sus infinitas bendiciones y amor eterno, por brindarme el entendimiento necesario para culminar mi proyecto.

A mi esposa Mónica Brito, a mis hijos Benjamín y Ana Valentina por su constante apoyo, fuerzas y amor que me brindan día a día.

A mis padres y mi familia que siempre confiaron en mí, desde mi niñez.

Cristian Avila Samaniego

Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios y a mi familia por todo el amor y apoyo que me brinda día a día y que me trajo a este momento de culminación de mi tesis.

A mi directora de tesis Ing. María Fernanda Granda PHD. Que supo guiarme con su conocimiento, consejos y recomendaciones valiosas.

A la empresa Copiadora Ecuatoriana SAS Grupo Ecuacopia que abrieron sus puertas para realizar la investigación e implementación requerida.

A la Universidad de Cuenca con sus docentes que supieron impartir sus conocimientos en cada materia que cursé.

A todos muchas gracias.

Cristian Avila Samaniego

Introducción

Los Sistemas de Gestión de la Calidad se pueden definir como “el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades y se implanta por medios tales como la planificación, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad en el marco del sistema de la calidad”.(Cortés, n.d.)

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a) La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) Abordar los riesgos y oportunidades asociados con su contexto y objetivos;
- d) La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.(Antonio Gómez Martínez, n.d.)

Los modelos de mejora y calidad ofrecen dos puntos clave en su desarrollo: los procesos y ellos resultados. No puede hablarse del uno sin el otro. El modelo Europeo de Excelencia presenta un equilibrio de medida entre los procesos y los resultados. Como entendemos que, si se realizan bien los procesos, los resultados serán la consecuencia lógica de los mismo, Con la gestión de los procesos para conseguir la mejora de la calidad, con la gestión de los procesos se pretende situar a los usuarios como el eje sobre el que pivota la mejora de los mismos, por lo que supone un cambio cultural.(Mayo, 2010)

El estudio de los procesos de servicio al cliente mediante atención técnica, logística y atención a los reclamos es de suma importancia para la empresa que basa su mayor esfuerzo en generar negocios de servicios de outsourcing, además de esta generación de nuevos negocios el sustento de ésta se encuentra en mantener a los clientes que se encuentran dentro de su portafolio generando una base cada vez más grande y sólida para su estabilidad y crecimiento en el tiempo. La revisión de los procesos actuales para mantener la calidad de servicio, así como los procesos de gestión de reclamos será un trabajo minucioso en relación con el cumplimiento de las normas ISO 9001:2015 e ISO 1002:2018 respectivamente. (Organización Internacional de Normalización, 2009)

De acuerdo con esta necesidad tan importante hoy en día, se plantea el presente proyecto de investigación para el análisis de la percepción de la calidad del servicio recibido y atención de los reclamos, así como el planteamiento e implementación de un modelo de gestión de calidad del servicio al cliente y atención de reclamos.

Justificación

Hoy en día el mercado se encuentra con varios competidores con alto nivel de competitividad y con enfoque a mejora continua, las empresas deben buscar diferenciarse de otras para librarse de un mercado commodity en el cual la única herramienta de negocios son los precios bajos, buscar ofertar valor agregado a sus productos y servicios es esencial para las compañías.

El servicio eficiente y que supere las expectativas de los clientes brindará las bases sólidas a las empresas para su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo permitiendo referenciar sus casos de éxito a nuevos prospectos, así como la obtención de referidos desde clientes conformes y satisfechos.

Grupo Ecuacopia, es una empresa que tiene presencia en el Ecuador por más de 45 años, su giro de negocio es la provisión de servicios de outsourcing de impresión, copiado y escaneo así también soluciones de software para Gestión Documental y automatización de procesos, la calidad de sus servicios es un elemento clave para mantenerse en el mercado; es este motivo el que lleva a manejar principios de mejoramiento continuo también adoptar normas y estándar de calidad internacional que brinden confianza y seguridad a sus clientes externos como internos.

Por esta necesidad Grupo Ecuacopia busca adoptar políticas y procesos desarrollados en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo con la norma ISO 9001:2015 con el fin de estar en la vanguardia de la calidad en sus servicios, procedimientos y productos.

La norma aportará claridad en los procesos, así como los tiempos que deben cumplir, desde otro punto de vista brinda estructura, organización, orden, alcance y fomenta la mejora continua de la política de calidad y su sistema de gestión con esto la repercusión en la satisfacción del cliente es directamente proporcional cumpliendo con los objetivos y metas acordadas e inclusive permitiendo superar las mismas.

Para el mercado y los competidores, el hecho de que Grupo Ecuacopia implemente un sistema de gestión de calidad representa una ventaja competitiva ya que contadas empresas se encuentran certificadas con la norma internacional.

Alcance

Para cumplir los objetivos planteados se realizará un muestra de encuestas de satisfacción a clientes de la empresa, categorizados mediante verticales de negocio, tamaño de cobertura y sucursal que atiende el servicio, adicional manejar las variables que nos permitan medir la calidad del servicio tales cómo accesibilidad para contactarse con la empresa, amabilidad en la atención, calidad de los productos, precios, variedad, asesoramiento, cobertura, tecnología, facilidades de pago, entre otros aspectos, esta información será nuestro punto de partida a fin de poder encontrar los puntos de mejora; el levantamiento de los procesos que actualmente existen dentro del departamento de servicio se realizará en conjunto con la Gerencia de Operaciones de la compañía, Jefe de cadena de abastecimiento y Jefe de servicio al cliente obteniendo la documentación necesaria para el análisis de los mismos junto con la revisión del cumplimiento de cada uno en cuanto a las normas ISO planteadas. Posterior al análisis y revisión de los procesos se procede al ajuste exhaustivo de cada paso de los procesos para el cumplimiento de las normas ISO generando el modelo de gestión correspondiente tanto para servicio de calidad como para la gestión de los reclamos de clientes que juntos brinden hoja de ruta para mejorar estas áreas tan sensibles para la compañía. Finalmente, se realizará la implementación de un piloto a fin de medir los resultados del modelo de gestión frente al estado actual de las acciones que se brindan para la atención al cliente.

Capítulo 1

MOTIVACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Datos de la organización

1.1.1. Reseña Histórica

Grupo Ecuacopia fue fundado en 1975, como empresa familiar. Durante sus primeros años comercializaron máquinas copiadoras, pero con los cambios en el mercado y los avances tecnológicos se adaptaron a las necesidades de los clientes y con ello ampliando su oferta de productos y servicios. Grupo Ecuacopia es el único distribuidor autorizado por RICOH en el Ecuador.

En el 2002 surgió un cambio en la gerencia, asumido por la segunda generación familiar, creciendo de manera progresiva transformando el negocio. Ahora es una empresa que se enfoca en proveer el servicio más completo de arriendo de máquinas Ricoh y una oferta amplia e innovadora de soluciones empresariales.

Actualmente tiene dos líneas de negocio enfocadas en el manejo y gestión documental eficiente: “venta y arriendo de máquinas RICOH” e “implementación de software de digitalización documental, firma electrónica y big data”. Una tercera línea: un core financiero en la nube.

1.1.2. Propósito de organización

Entender las necesidades de nuestros clientes, para poder ofrecer soluciones innovadoras que mejoren la productividad y eficiencia de las empresas.

1.1.2.1. Misión

Entender las necesidades de nuestros clientes, para poder ofrecer soluciones de calidad, innovadoras y personalizadas que mejoren su productividad y eficiencia.

1.1.2.2. Visión

Ser un socio confiable para las empresas, generando soluciones que agregan valor y eficiencia a sus negocios. Ser reconocidos por nuestros clientes como los mejores en servicio, innovación, compromiso y responsabilidad.

1.1.2.3. Valores

Filosofía: nuestro cliente es el centro, todos nuestros procesos

CONFIANZA

SERVICIO

COMPROMISO

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Formulación del problema

- ¿Por qué es necesario implementar un sistema de gestión de calidad en la empresa Copiadora Ecuatoriana Cía. Ltda. Ecuacopia?
- ¿Por qué es necesario implementar un sistema de gestión de tratamiento de quejas en la empresa Copiadora Ecuatoriana Cía. Ltda. Ecuacopia?
- ¿Cómo ayudará la implementación de las normas ISO 9001:2015 e ISO 10002:2018 a incrementar la capacidad de la organización para responder oportuna y eficazmente a las necesidades de los clientes?

Sistematización del problema

- a) ¿Cuál es la situación actual en cuanto al control de calidad de servicio en la empresa Copiadora Ecuatoriana Cía. Ltda. Ecuacopia?
- b) ¿Cuál es el diagnóstico actual del tratamiento de quejas en la empresa Copiadora Ecuatoriana Cía. Ltda. Ecuacopia?
- c) ¿El actual proceso de tratamiento de quejas es eficiente y eficaz?
- d) ¿Existe la posibilidad de implementar normas de calidad y gestión de quejas ISO 9001:2015 e ISO 10002:2018 en la empresa Copiadora Ecuatoriana Cía. Ltda. Ecuacopia?
- e) ¿Cómo favorece a las ventas de empresa señalada una adecuada percepción del servicio que lleve a la fidelidad y satisfacción por parte del cliente?

1.2.2. Planteamiento del problema

La falta de eficiencia y control en el servicio a los clientes, así como la gestión de los reclamos de estos genera inconvenientes en la empresa, ya que se torna en un ambiente de apagar incendios, así como incurrir en gastos innecesarios, mediante la elaboración del modelo de calidad basado en las normas ISO 9001-2015 para la calidad de servicio al cliente e ISO 1002:2018 para la correcta gestión de los reclamos se encontrarán los procedimientos a corregir y mejorar así como la implementación de nuevos procedimientos en la cadena de valor.

1.3. Objetivos

Objetivo general

Definir un modelo de gestión para la calidad de servicio al cliente y gestión de reclamos basado en las D.

Objetivos específicos

- Revisar el estado de arte de las normas relacionadas a modelos de gestión para la calidad en servicios al cliente.
- Analizar la situación actual de la empresa Copiadora Ecuatoriana Ltda. Grupo Ecuacopia, en cuanto a la calidad en el área de servicio al Cliente, así como la atención a sus reclamos.
- Definir un modelo de gestión para la calidad en el servicio al cliente en la empresa antes mencionada.
- Implementar un piloto del modelo de gestión y medir sus resultados.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica

Para la presente investigación vamos a utilizar diferentes métodos teóricos que nos ayuden a clarificar la situación actual tanto externa desde la perspectiva del cliente respecto a la calidad de los servicios brindados como de la situación interna respecto de los procesos, cultura organizacional y demás de la organización.

1.4.2. Justificación metodológica

Para la presente investigación se adoptarán métodos empíricos y teóricos, los cuales se componen por una parte de observación, encuestas y entrevistas. En la parte teórica análisis-síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico y finalmente hipotético-deductivo.

Mediante los cuales podremos encontrar las situaciones y eventos relevantes, midiendo y evaluando diversos aspectos, dimensiones o componentes de la presente investigación también encontrar las variables que influyen en el proceso de servicio y por los cuales podemos medir la calidad de este, así como la gestión realizada con las quejas o reclamos de los clientes. En los siguientes numerales se detalla las actividades realizadas:

1.4.2.1 Análisis del problema: Se revisa el problema de la empresa para entender la misma y cómo solucionar.

1.4.2.2 Formulación del problema: Posterior a identificar el problema, se procederá a realizar reuniones para definir el mismo una manera más precisa y detallada agregando las variables a considerar dentro del contexto.

1.4.2.3 Revisión del estado del arte: Se revisa la literatura exhaustivamente para verificar si las soluciones planteadas se encuentran cubiertas o de lo contrario que es aplicable investigar y desarrollar.

1.4.2.4 Solución candidata: Se plantea la solución viable Capítulo 4.

1.4.2.5 Validación inicial: Se realiza una evaluación de la propuesta con una auditoría interna Capítulo 5.

1.4.2.6 Liberación de la solución: Se realiza la comparación de los resultados previo a la implementación de la solución Capítulo 5.

1.4.3. Justificación práctica

La calidad en los servicios que una empresa ofrece es fundamental para fidelizar a los clientes y para convertir a los clientes en nuestros mejores vendedores, sin embargo, la falta de esta misma calidad y la poca preocupación por parte de las empresas en mejorarla día a día es una realidad en nuestro país, los clientes muchas veces quedan insatisfechos y medianamente conformes, casi resignados a que “es lo que hay”.

La calidad en los servicios afecta directamente a las ventas, renovaciones o negociaciones de una empresa, perder a un cliente por una mala calidad de servicio implicará no solo perder a este sino a todos sus socios, amistades, etc., ya que se correrá el comentario de la mala experiencia que vivió con su proveedor; lógicamente esto afecta profundamente a las empresas y resulta muy difícil y de mucho esfuerzo y sacrificio recuperar su imagen.

La presente investigación tiene por objetivo diseñar e implementar un modelo de gestión de calidad de servicio, así como de gestión de reclamos para una mejora continua, control, medición de los procesos que intervienen en la atención al cliente.

Llegar a generar un modelo de trabajo centrado en la experiencia del cliente brindará a la compañía estabilidad, eficiencia y crecimiento sólido no sólo con su cartera de clientes y prospectos sino también una armonía dentro de la empresa y su personal generando una cultura de atención de calidad como pilar fundamental.

“La calidad es lo que el cliente dice que es” (González, n.d.)

1.5. Hipótesis del trabajo

Si se implementa un Modelo de Gestión de Calidad y Reclamos entonces se logrará un crecimiento en la satisfacción de sus clientes.

Capítulo 2

MARCO DE REFERENCIA NORMAS ISO

2.1. NORMAS A SER EVALUADAS E IMPLEMENTADAS

2.1.1. ANTECEDENTES

ISO (por sus siglas en inglés *International Organization for Standardization*) es una organización internacional no gubernamental independiente con una membresía de 165 organismo nacionales de normalización. Su historia inicia en Londres que se reunieron en el Instituto de Ingenieros Civiles en 1946 con 65 delegados de 25 países, discutieron el futuro de la estandarización internacional, en 1947 ISO se oficializa con 67 comités técnicos (grupos de expertos enfocados en un objetivo específico).

Los fundadores decidieron el nombre de ISO que se deriva de la palabra griega “isos”, que significa igual. Sea cual sea el país, sea cual sea el idioma, siempre somos ISO (*ISO - Sobre Nosotros*, n.d.).

Establecer un sistema de gestión de la calidad es calve para la empresa, le puede mejorar a nivel global y generar un desarrollo sostenible a lo largo del tiempo.

ISO 9001 es una norma de requisitos. Es un modelo de gestión de calidad que se usan con el propósito de asegurar la calidad para crear confianza en la calidad del producto.

La Norma ISO 9001 es la más completa entre las normas para la gestión y el aseguramiento de la calidad y se aplica a los sistemas de calidad en que se dan diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.

Esta Norma internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos (Inen, 2016).

2.1.2. ISO 9001:2015 REQUISITOS PARA SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

2.1.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LA NORMA ISO 9001:2015

Las principales características de esta Norma son (*Principales Características de La Nueva ISO 9001:2015*, n.d.):

- Más genérica y aplicable a la industria de los servicios.
- Nuevos requisitos que consideran el “Contexto de la Organización”.
- Enfoque basado en procesos.
- Análisis de riesgos y acciones preventivas.
- Información documentada.
- Control extremo de la provisión de bienes y servicios externos.

2.1.2.2. CONTENIDO DE LA NORMA ISO 9001:2015

Esta Norma se compone de 10 Capítulos que se detallan a continuación:

1.- Generalidades

Los beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad basado en esta Norma son(Inen, 2016):

- a) Capacidad para proporcionar productos y servicios que cumplan los requisitos del cliente, legales y reglamentarios.
- b) Detectar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente.
- c) Abordar los riesgos y oportunidades.
- d) Demostrar el cumplimiento con los requisitos del sistema de gestión de calidad.

La Norma puede ser utilizada por partes internas y externas(Inen, 2016).

2.- Principios de la gestión de calidad

Esta Norma se basa en principios de la gestión de la calidad de la Norma ISO 9000.

Los principios son:

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.
- Compromiso de las personas.
- Enfoque a procesos.
- Mejora.
- Toma de decisiones basada en la evidencia.
- Gestión de las relaciones.

3.- Enfoque a procesos

3.1.- Generalidades

Esta Norma busca aumentar la satisfacción del cliente cumpliendo los requisitos del mismo mediante el enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de calidad(Inen, 2016).

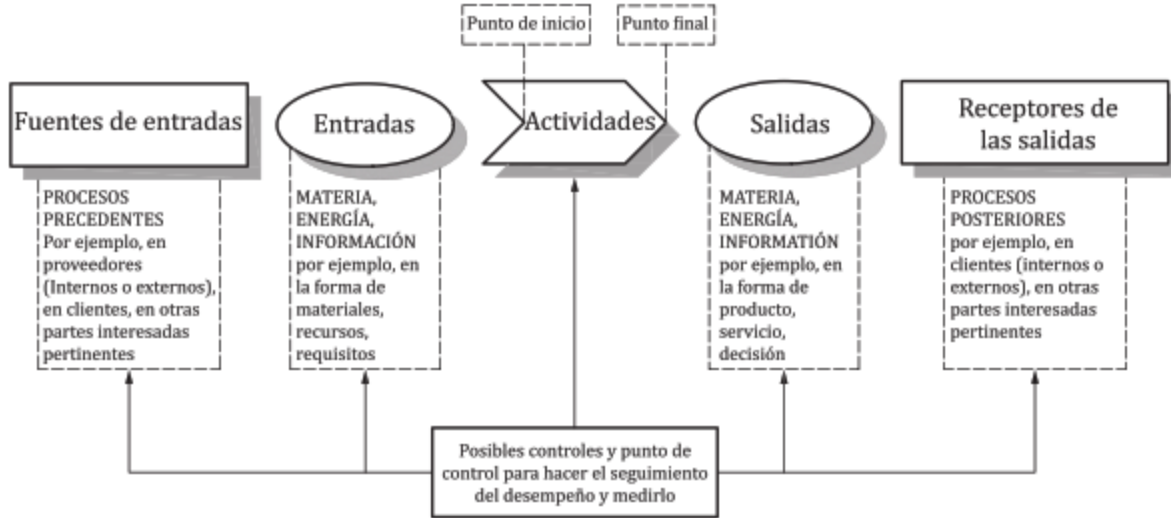
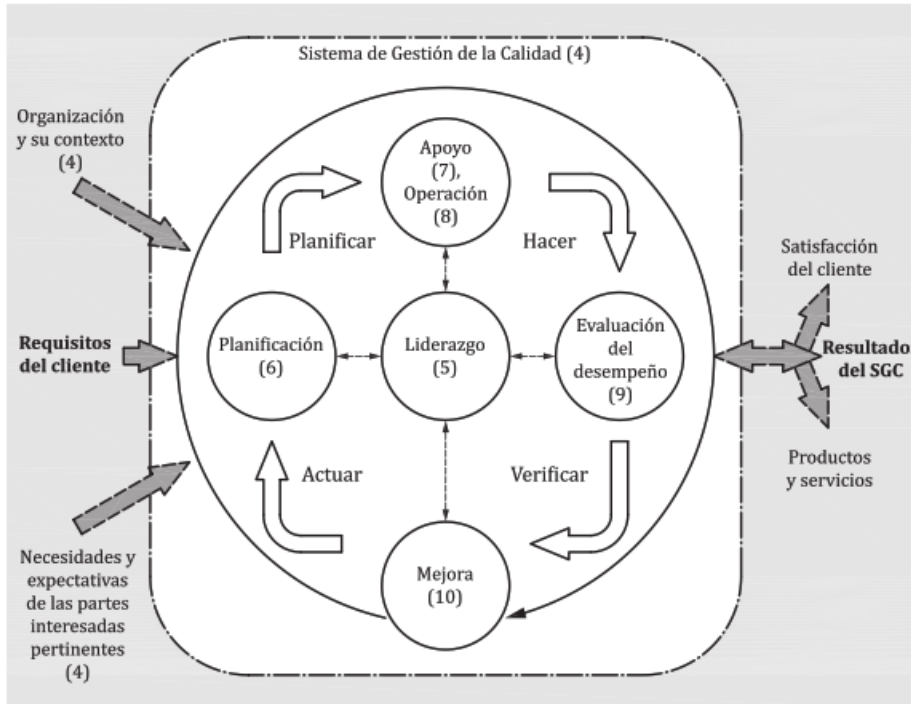


Figura 1: Elementos de un proceso

Fuente: (Inen, 2016)

3.2.- Ciclo Planificar – Hacer – Verificar – Actuar

El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo (Inen, 2016).



Nota Los números entre paréntesis hacen referencia a los capítulos de esta Norma Internacional.

Figura 2: Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA.

Fuente: (Inen, 2016)

3.3.- Pensamiento basado en riesgos

El pensamiento basado en riesgo permite lograr un sistema de gestión de calidad eficaz, considerando las posibles no conformidades y evitando su recurrencia.

Para cumplir con la Norma, la compañía debe realizar una planificación de las acciones así tomar acción sobre las mismas de tal manera que los riesgos y las oportunidades sean abordados de la mejor manera.

El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos como negativos (Inen, 2016).

4.- Relación con otras normas de sistemas de gestión

Esta norma utiliza el enfoque a procesos, en conjunto con el ciclo PHVA y el pensamiento basado en riesgos (Inen, 2016), esta norma se relaciona con las normas ISO 9000 y 9004:

- ISO 9000 Sistemas de gestión de calidad.
- ISO 9004 Gestión para el éxito sostenido de una organización.

Sistemas de Gestión de calidad – Requisitos

1.- Objeto y campo de aplicación

Esta Norma especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad cuando una empresa:

- a) Necesita demostrar su capacidad para brindar continuamente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente.
- b) Desea aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente(Inen, 2016).

Todos los requisitos de esta Norma son genéricos y aplicables a toda organización(Inen, 2016).

2.- Referencias normativas

Los documentos indicados a continuación, en su totalidad o en parte, son normas para consulta indispensables para la aplicación de este documento. Cuando se utilicen referencias con fecha, sólo se aplica la edición citada de esa cita. Para referencias que se realicen sin fecha se aplica la referencia de la última edición de donde proviene la cita(Inen, 2016).

3.- Términos y definiciones

Para los fines de este documento, se aplican los términos y definiciones incluidos en la Norma ISO 9001:2015(Inen, 2016).

4.- Contexto de la organización

4.1.- Comprensión de la organización y de su contexto

La empresa debe definir los factores externos e internos para el propósito, la dirección estratégica y que afecta a su capacidad para conseguir los resultados esperados para su sistema de gestión de la calidad. Se debe realizar el seguimiento y revisión de la información correspondiente(Inen, 2016).

4.2.- Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Debido a la potencial capacidad de la empresa de proporcionar continuamente productos o servicios que cumplan los requisitos del cliente, se debe determinar:

- Las partes interesadas que intervienen en el sistema de gestión de calidad.

- Los requisitos de las partes interesadas para el sistema de gestión de calidad.

La empresa debe realizar seguimiento y revisión de la información sobre las partes interesadas y sus requisitos (Inen, 2016).

4.3.- Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad

La compañía debe determinar límites y aplicabilidad del sistema de calidad para establecer el alcance, considerando los siguientes puntos:

- Cuestiones externas e internas (apartado 4.1);
- Requisitos de partes interesadas (apartado 4.2);
- Productos y servicios brindados.

De acuerdo con el alcance determinado del sistema de gestión de calidad en la empresa se debe aplicar los requisitos de esta Norma Internacional.

El alcance debe documentarse y estar disponible, establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, justificar el requisito de la Norma internacional que no es aplicable.

La conformidad con esta Norma Internacional sólo se puede declarar si los requisitos no aplicables no afectan a la capacidad de asegurarse la satisfacción del cliente (Inen, 2016).

4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

4.4.1 El sistema de gestión de calidad se debe implementar, mantener y mejorar continuamente incluyendo los procesos y sus interacciones de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La empresa debe determinar los procesos necesarios y debe:

- Determinar entradas y salidas de procesos;
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- Determinar y aplicar los criterios y métodos (incluyendo el seguimiento, mediciones e indicadores de desempeño) para asegurar la operación eficaz y el control de procesos;
- Determinar los recursos necesarios y la disponibilidad para los procesos,
- Asignar responsabilidades y autoridades para los procesos;
- Abordar riesgos y oportunidades (apartado 6.1);
- Evaluar procesos y hacer los cambios necesarios para lograr resultados positivos;

- Mejorar procesos y el sistema de gestión de calidad(Inen, 2016).

4.4.2 Si es necesario la empresa debe:

- Apoyar a los procesos con información documentada.
- Conservar la información documentada para asegurar de que los procesos se realizan de acuerdo con lo planificado.

5.- Liderazgo

5.1 Liderazgo y compromiso

5.1.1 Generalidades

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con el sistema de gestión de calidad:

- Rindiendo cuentas de la eficacia del sistema de gestión de calidad;
- Asegurando el establecimiento de política y objetivos de calidad siempre compatibles con la estrategia de la empresa;
- Asegurando la integración de los requisitos del sistema de gestión de calidad en los procesos de negocio;
- Promoviendo el enfoque a procesos y pensamiento basado en riesgos;
- Asegurando los recursos para el sistema de gestión de calidad;
- Comunicando la importancia de una gestión de calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de calidad;
- Asegurar los resultados positivos del sistema de gestión de calidad;
- Comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas;
- Promoviendo la mejora;
- Apoyando otros roles pertinentes a la dirección(Inen, 2016).

5.1.2 Enfoque al cliente

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:

- Se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentos aplicables;
- Se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que afecten a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;

- Se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente(Inen, 2016).

5.2 Política

5.2.1 Establecimiento de la política de calidad

La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:

- Sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye a su dirección estratégica;
- Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad
- Incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables;
- Incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de calidad(Inen, 2016).

5.2.2 Comunicación de la política de calidad

La política de calidad debe:

- Estar disponible y mantenerse documentada;
- Comunicarse, entenderse y aplicarse;
- Estar disponible para los interesados(Inen, 2016).

5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La alta dirección debe asegurarse que las responsabilidades y autoridades se asignen, se comuniquen y se entiendan.

La responsabilidad y autoridad deben ser para:

- Que el sistema de gestión de calidad cumpla los requisitos de esta Norma Internacional;
- Los procesos generen las salidas previstas;
- Informar a la alta dirección el desempeño del sistema de gestión de calidad, así como oportunidades de mejora;
- Promover el enfoque al cliente en toda la organización;
- Integridad del sistema de gestión de calidad cuando se realicen cambios(Inen, 2016).

6.- Planificación

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

6.1.1 Al planificar el sistema de gestión de calidad se debe considerar los puntos referidos de los apartados 4.1 y 4.2 y determinar los riesgos y oportunidades con el fin de:

- Que el sistema de gestión de calidad logre los resultados previstos;
- Aumentar los efectos deseables;

- Prevenir o reducir efectos no deseados;
- Lograr la mejora(Inen, 2016).

6.1.2 La empresa debe planificar:

- Acciones para abordar riesgos y oportunidades;
- La manera de:
 - Integrar e implementar las acciones en los procesos del sistema de gestión de calidad (apartado 4.4);
 - Evaluar la eficacia de estas acciones(Inen, 2016).

Las acciones tomadas deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y servicios(Inen, 2016).

6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

6.2.1 La empresa debe establecer objetivos de la calidad para las diferentes funciones y niveles y procesos necesarios.

Los objetivos de la calidad deben:

- Ser coherentes con la política de la calidad;
- Ser medibles;
- Ser coherentes con los requisitos aplicables;
- Ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;
- Permitir seguimiento;
- Comunicarse;
- Actualizarse si corresponde(Inen, 2016).

La empresa debe documentar información de los objetivos de la calidad.

6.2.2 Al planificar los objetivos se debe determinar:

- Qué se va a hacer;

- Qué recursos se requerirán;
- Quién será responsable;
- Cuando se finalizará;
- Cómo se evaluará los resultados(Inen, 2016).

6.3 Planificación de los cambios

Cuando se determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de calidad, los mismos deben ser planificados (apartado 4.4).

Se debe considerar:

- Propósitos y consecuencias potenciales;
- La integridad del sistema;
- Disponibilidad de recursos;
- Asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades(Inen, 2016).

7.- Apoyo

7.1 Recursos

7.1.1 Generalidades

La empresa debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el sistema de gestión de calidad. Se debe considerar:

- Capacidad y límites de los recursos;
- Qué se necesita de los proveedores externos(Inen, 2016).

7.1.2 Personas

Se debe proporcionar las personas necesarias para el sistema de gestión de calidad(Inen, 2016).

7.1.3 Infraestructura

Se debe proporcionar la infraestructura necesaria para los procesos y conformidad de los productos y servicios.

La infraestructura puede incluir:

- Edificios y servicios asociados;
- Equipos, incluyendo hardware y software;

- Transporte;
- Tecnologías de la información y la comunicación(Inen, 2016).

7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos

Se debe proporcionar el ambiente necesario para los procesos y conformidad de los productos y servicios.

El ambiente puede ser la combinación de factores humanos y físicos, tales como(Inen, 2016):

- Sociales;
- Psicológicos;
- Físicos.

Los factores pueden variar de acuerdo con los productos y servicios ofertados.

7.1.5 Recursos de seguimiento y medición

7.1.5.1 Generalidades

La empresa debe proporcionar los recursos necesarios para asegurar la validez de los resultados cuando se realice el seguimiento para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.

La empresa debe asegurar de que los recursos proporcionados:

- Son apropiados para las actividades de seguimiento;
- Se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito.

Se debe mantener la información documentada de los recursos asignados para el seguimiento(Inen, 2016).

7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones

Si la empresa considera que la trazabilidad es importante para la validez de los resultados, la medición debe(Inen, 2016):

- Calibrarse o verificarse, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacional o nacional; si no existen tales patrones debe documentarse la información;
- Identificarse para determinar su estado;

- Protegerse contra ajustes o daño que pudiera invalidar la calibración y resultados.

7.1.6 Conocimientos de la organización

La empresa debe determinar los conocimientos para la operación de los procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.

Para las necesidades y tendencias cambiantes, se debe considerar los conocimientos actuales y determinar cómo adquirir los nuevos conocimientos y actualizaciones(Inen, 2016).

7.2 Competencia

La empresa debe:

- Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan; bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de calidad;
- Asegurarse de que las personas sean competentes, basándose en la dirección, formación o experiencia;
- Si es aplicable, adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones;
- Conservar información documentada.(Inen, 2016)

7.3 Toma de conciencia

La empresa debe asegurarse que las personas tomen conciencia de:

- La política de calidad;
- Los objetivos de la calidad;
- Su contribución a la eficacia del sistema de gestión de calidad;
- Las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad.(Inen, 2016)

7.4 Comunicación

La empresa debe determinar las comunicaciones internas y externas del sistema de gestión de calidad, incluido:

- Qué comunicar;
- Cuando comunicar;
- A quién comunicar;
- Cómo comunicar;
- Quién comunica.(Inen, 2016)

7.5 Información documentada

7.5.1 Generalidades

El sistema de gestión de calidad de la empresa debe incluir:

- La información documentada requerida por esta Norma Internacional;
- La información documentada que la empresa considera necesaria para la eficacia del sistema de gestión de calidad.(Inen, 2016)

7.5.2 Creación y actualización

Al crear y actualizar la información documentada, la empresa debe asegurar lo siguiente:

- Identificación y descripción;
- Formato y medios de soporte;
- La revisión y aprobación.(Inen, 2016)

7.5.3 Control de la información documentada

7.5.3.1 La información documentada se debe controlar para asegurarse de que:

- Esté disponible y libre para uso;
- Esté protegida adecuadamente.(Inen, 2016)

7.5.3.2 Para control de información documentada, se debe realizar las siguientes actividades:

- Distribución, acceso, recuperación y uso;
- Almacenamiento y preservación de la legibilidad;
- Control de cambios;
- Conservación y disposición.(Inen, 2016)

La empresa debe identificar y controlar la información documentada de origen externo.

La información documentada que se evidencia de la conformidad debe ser protegida.

8.- Operación

8.1 Planificación y control operacional

La empresa debe planificar, implementar y controlar los procesos para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones necesarias, mediante:

- Determinación de los requisitos para los productos y servicios;
- Establecimiento de criterios para:

- Procesos;
- Aceptación de productos y servicios;
- Determinación de los recursos para lograr conformidad con los requisitos de productos y servicios;
- Implementación de control de procesos;
- Determinación, mantenimiento y conversación de la información documentada necesaria para:
 - Tener confianza en los procesos;
 - Demostrar la conformidad de productos y servicios.

La empresa debe controlar los cambios planificados y no planificados, y sus consecuencias tomando acciones para mitigar los efectos(Inen, 2016).

8.2 Requisitos para los productos y servicios

8.2.1 Comunicación con el cliente

La comunicación con los clientes debe:

- Proporcionar la información de los productos y servicios;
- Tratar consultas, contratos, pedidos y cambios;
- Retroalimentar respecto a los productos y servicios, además de quejas;
- Manipular y controlar la propiedad del cliente;
- Definir requisitos específicos para las acciones de contingencia(Inen, 2016).

8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios

Para ofertar los productos y servicios, la empresa debe asegurar que:

- Los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo:
 - Cualquier requisito legal y reglamentario aplicable;
 - Aquellos considerados son necesarios;
- La empresa puede cumplir con las declaraciones de los productos y servicios ofertados(Inen, 2016).

8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios

8.2.3.1 La empresa debe asegurarse que puede cumplir los requisitos de los productos y servicios que ofrece, para lo cual debe hacer una revisión antes de comprometerse, para incluir:

- Los requisitos del cliente, incluyendo la entrega y la fase posterior a la misma;

- Los requisitos no especificados pero necesarios para el uso, cuando sean conocidos;
- Los requisitos de la empresa;
- Los requisitos legales y reglamentarios que se apliquen;
- Las diferencias entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados.(Inen, 2016)

Si el cliente no expresa los requisitos de manera documentada, la empresa debe confirmar los mismos con el cliente.(Inen, 2016)

8.2.3.2 La empresa debe conservar la información documentada, sobre:

- Resultados de la revisión;
- Cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.(Inen, 2016)

8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios

Si existen cambios en los requisitos de los productos y servicios la empresa debe asegurarse de que la documentación sea modificada y las personas sean conscientes del cambio.(Inen, 2016)

8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios

8.3.1 Generalidades

La empresa debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que se adecuado para la provisión de productos y servicios.(Inen, 2016)

8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo

Para las etapas y controles del diseño y desarrollo, se debe considerar:

- Naturaleza, duración y complejidad de las actividades;
- Etapas del proceso, incluyendo revisiones;
- Las actividades de verificación y validación;
- Responsabilidades y autoridades involucradas;
- Recursos internos y externos;
- Controlar las interfaces entre las personas;
- Necesidad de participación de clientes y usuarios;
- Requisitos para la provisión de los productos y servicios;
- Nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes e interesados;
- Información documentada necesaria para demostrar cumplimiento de requisitos de diseño y

desarrollo.(Inen, 2016)

8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo

La empresa debe determinar los requisitos esenciales los tipos de productos y servicios a diseñar y desarrollar, se debe considerar:

- Requisitos funcionales y de desarrollo;
- Información que proviene de diseño y desarrollo similares;
- Requisitos legales y reglamentarios;
- Normas o códigos de prácticas comprometidas a implementar;
- Consecuencias de falla por la naturaleza del producto.(Inen, 2016)

8.3.4 Controles del diseño y desarrollo

Se debe aplicar controles al diseño y desarrollo para asegurarse de que:

- Se definen los resultados esperados;
- Se revisan y evalúan la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir con los requisitos;
- Se verifican que las salidas cumplan con los requisitos;
- Se valida que los productos o servicios satisfacen los requisitos para la aplicación o uso;
- Se toman acciones necesarias sobre los problemas encontrados en la revisiones, validaciones o verificación;
- Se conserva la información documentada de las actividades.(Inen, 2016)

8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo

Las salidas de diseño y desarrollo deben:

- Cumplir los requisitos de las entradas;
- Ser adecuadas para los siguientes procesos;
- Incluir los requisitos de seguimiento y medición y los criterios de aceptación;
- Especificar las características de los productos y servicios que son esenciales.(Inen, 2016)

8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo

La empresa debe identificar, revisar y controlar los cambios realizados y de que no exista impacto adverso en la conformidad de los requisitos.(Inen, 2016)

La empresa debe conservar la información documentada sobre:

- Los cambios de diseño y desarrollo;

- Los resultados de las revisiones;
- La autorización de los cambios;
- Las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.(Inen, 2016)

8.4 Control de los procesos, productivos y servicios suministrados externamente

8.4.1 Generalidades

La empresa debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.(Inen, 2016)

La empresa debe aplicar controles cuando:

- Los productos y servicios de proveedores externos se incorporan a los productos y servicios de la organización.
- Los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por lo proveedores externos.
- Un proceso o una parte del proceso, es proporcionado por un proveedor externo por una decisión de la empresa.(Inen, 2016)

8.4.2 Tipo y alcance del control

La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan a los productos y servicios suministrados a los clientes.

La empresa debe:

- Controlar siempre los procesos suministrados externamente dentro del sistema de gestión de calidad;
- Definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo.
- Tener en consideración:
 - El impacto de los procesos, productos y servicios suministrados externamente;
 - La eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo;
- Verificar que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen con los requisitos.(Inen, 2016)

8.4.3 Información para los proveedores externos

La empresa debe asegurarse de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.

La empresa debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para:

- Los procesos, productos y servicios a proporcionar;
- La aprobación de:
 - Productos y servicios;
 - Métodos, procesos y equipos;
 - Liberación de productos y servicios;
- La competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas;
- Las interacciones de los proveedores externos con la organización;
- El control y seguimiento del desempeño del proveedor externo;
- Verificación de la empresa o su cliente pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.(Inen, 2016)

8.5 Producción y provisión del servicio

8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio

La empresa debe proveer productos y servicio bajo condiciones controladas.

Las condiciones controladas deben incluir:

- La disponibilidad de información documentada que defina:
 - Las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar;
 - Resultados a alcanzar;
- Disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición;
- Seguimiento y medición de etapas para verificar que se cumplan criterios de control de los procesos;
- Infraestructura y entorno adecuado para la operación de los procesos;
- Designación de personas competentes;
- Validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación de servicio;
- Acciones para prevenir los errores humanos;
- Liberación, entrega y posteriores a la entrega.(Inen, 2016)

8.5.2 Identificación y trazabilidad

La empresa debe identificar las salidas para asegurar la conformidad de los productos y servicios, así como el cumplimiento de los requisitos y trazabilidad.

8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos

La empresa debe identificar la propiedad de los clientes o proveedores externos y salvaguardarla mientras se mantenga bajo su control o uso y sucede algo que altere la misma se debe informar de manera documentada lo sucedido.(Inen, 2016)

8.5.4 Preservación

La empresa de asegurarse que las salidas de la producción o servicio sean conformes a los requisitos.(Inen, 2016)

8.5.5 Actividades posteriores a la entrega

La empresa debe cumplir con las actividades luego de la entrega del producto o servicio.

Se debe considerar:

- Requisitos legales y reglamentarios;
- Consecuencias potenciales no deseadas asociadas a productos y servicios;
- Naturaleza, uso y vida útil de los productos o servicios;
- Requisitos del cliente;
- Retroalimentación del cliente.(Inen, 2016)

8.5.6 Control de cambios

La empresa debe revisar y controlar los cambios de la producción o prestación de servicio lo que sea necesario para garantizar la continuidad de la conformidad con los requisitos y documentar los resultados de los cambios, personas que autorizaron y de cualquier acción.(Inen, 2016)

8.6 Liberación de los productos y servicios

La liberación de los productos y servicios se debe realizar únicamente cuando esté aprobado por la autoridad pertinente y sea aplicable por el cliente. Se debe conservar la información documentada incluido:

- Evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación
- Trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.(Inen, 2016)

8.7 Control de salida no conformes

8.7.1 Las salidas no conformes debe ser identificadas y controladas para prevenir su uso, tomar las acciones necesarias incluyendo no conformidades luego de la entrega de producto o servicio.(Inen, 2016)

Se deben tratar de las siguientes maneras:

- Corrección;
- Separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios;
- Información al cliente;
- Obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.(Inen, 2016)

Debe verificarse la conformidad de la corrección.

8.7.2 Se debe conservar información documentada que:

- Describa la no conformidad;
- Describa las acciones tomadas;
- Describa todas las concesiones obtenidas;
- Identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.(Inen, 2016)

9. Evaluación del desempeño

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.1.1 Generalidades

La empresa debe determinar:

- Qué necesita seguimiento y medición;
- Métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos;
- Cuando realizar el seguimiento y medición;
- Cuando analizar y evaluar el desempeño y eficacia del sistema de gestión de calidad.(Inen, 2016)

Se debe conservar información documentada de los resultados.

9.1.2 Satisfacción del cliente

Se debe hacer el seguimiento para conocer la satisfacción del cliente mediante métodos determinados.(Inen, 2016)

9.1.3 Análisis y evaluación

Se debe analizar y evaluar los datos e información que surgen del seguimiento y medición.

Los resultados son para evaluar:

- Conformidad de los productos y servicios;
- Grado de satisfacción del cliente;
- Desempeño y eficacia del sistema de gestión de calidad;
- Si se implementó de forma eficaz lo planificado;
- Eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;
- Desempeño de los proveedores externos;
- Necesidades de mejora en el sistema de gestión de calidad.(Inen, 2016)

9.2 Auditoría interna

9.2.1 Se deben realizar auditorías internas cada cierto tiempo para proporcionar información acerca de sistema de gestión de calidad:

- Es conforme con:
 - Los requisitos de la organización;
 - Los requisitos de esta Norma Internacional;
- Se implementa y mantiene eficazmente.(Inen, 2016)

9.2.2 La organización debe:

- Planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan frecuencia. Métodos, responsabilidades, requisitos y elaboración de informes;
- Definir los criterios de la auditoría y alcance;
- Seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías, asegurando la imparcialidad;
- Asegurarse de que los resultados sean informados a la dirección;
- Realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas;
- Conservar información documentada como evidencia de la auditoría.(Inen, 2016)

9.3 Revisión por la dirección

9.3.1 Generalidades

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad cada cierto tiempo para asegurarse de la eficacia y alineación con la estrategia de la empresa.(Inen, 2016)

9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección

La revisión de la dirección debe incluir:

- El estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;
- Los cambios en las cuestiones externas e internas en el sistema de gestión de calidad;
- La información sobre el desempeño y eficacia del sistema de gestión de calidad, incluido:
 - Satisfacción del cliente y retroalimentación de las partes interesadas;
 - Grado en el que se han logrado los objetivos de calidad;
 - Desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios;
 - No conformidades y acciones correctivas;
 - Resultados de seguimiento y medición;
 - Resultado de las auditorías;
 - Desempeño de los proveedores externos;
- Recursos adecuados;
- Eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades.
- Oportunidades de mejora.(Inen, 2016)

9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección

Las salidas de las revisiones por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:

- Oportunidades de mejora;
- Cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de calidad;
- Necesidades de recursos.

Se debe conservar información documentada de las revisiones de la dirección.(Inen, 2016)

10.- Mejora

10.1 Generalidades

Se deben determinar y seleccionar oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente, incluyendo:

- Mejora de los productos y servicios para cumplir los requisitos y considerar necesidades y expectativas;
- Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;

- Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de calidad.(Inen, 2016)

10.2 No conformidad y acción correctiva

10.2.1 Si ocurre una no conformidad, la empresa debe:

- Reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable:
 - Tomar acciones para controlarla y corregirla;
 - Hacer frente a las consecuencias;
- Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas para que no vuelvan a ocurrir, mediante:
 - Revisión y análisis de la no conformidad;
 - Determinar las causas de la no conformidad;
 - Determinar si existen casos similares o que puedan ocurrir;
- Implementar cualquier acción necesaria;
- Revisar la eficacia de la acción correctiva tomada;
- Si es necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados en la planificación;
- Si es necesario, hacer cambios al sistema de gestión de calidad.(Inen, 2016)

10.2.2 Se debe conservar información documentada como evidencia de:

- La naturaleza de las no conformidades y acciones tomadas;
- Resultados de cualquier acción correctiva.(Inen, 2016)

10.3 Mejora continua

La empresa debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad.(Inen, 2016)

2.1.3. ISO 1002:2018 Satisfacción del cliente y manejo de quejas

2.1.3.1 Características de la norma ISO 10002:2018

Las principales características son:

- Identifica tendencias y causas de los reclamos.
- Enfoque centrado en el cliente.
- Genera nuevas oportunidades de formación.
- Integrada con otras normas ISO mejora la eficiencia en general.

2.1.3.2 Contenido de la norma ISO 10002:2018 (Para et al., 2019)

Generalidades

Con la información generadas a través de las quejas de los clientes se pueden mejorar los servicios y productos y tratando las mismas de la manera adecuada se puede mejorar la reputación de la empresa, el manejo mediante un proceso correcto puede incrementar la satisfacción del cliente, alentando a la retroalimentación del cliente ofreciendo oportunidades de mejora, conservando o incrementando la lealtad y aprobación de los clientes, mejorando la competitividad de la empresa.

El enfoque se basa en la satisfacción de las personas o empresas que reciben un producto o servicio de parte de una organización pública o privada.

Gestión de la calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.(Para et al., 2019)

Esta Norma se compone de 8 capítulos que se detallan a continuación:

1. Objeto y campo de aplicación

Se abordan los siguientes aspectos para el tratamiento de las quejas:

- Incrementa la satisfacción del cliente mediante la creación del enfoque al cliente con retroalimentación abierta, incluyendo las quejas, aumentando la capacidad de mejorar productos y servicios inclusive servicio al cliente.
- Participación activa de la alta dirección mediante provisión de recursos, incluida la formación del personal.
- Reconoce y se ocupa de la necesidades y expectativas de los clientes.
- Proporciona un proceso de quejas abierto, eficaz y fácil de utilizar.
- Analiza y evalúa las quejas para la mejora de la calidad de los productos y servicios, incluyendo servicio al cliente.
- Audita el proceso de tratamiento de quejas.
- Revisa la eficacia y eficiencia del proceso de tratamiento de quejas.(Para et al., 2019)

2. Referencias Normativas

Los siguientes documentos se referencian en parte o totalidad de su contenido a los requisitos de este documento. Para referencias con fecha, sólo se aplica la edición citada. Para referencias si fecha se aplica la última edición del documento de referencia.

ISO 9000:2015, Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.(Para et al., 2019)

3. Términos y definiciones

3.1 Reclamante: persona, organización o su representante, que expresa una queja.

3.2 Queja: expresión de insatisfacción hecha a una organización, relativa a su producto o servicio.

3.3 Cliente: persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o servicio.

3.4 Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se ha cumplido las expectativas de los clientes.

3.5 Servicio al cliente: interacción de la organización con el cliente a lo largo del ciclo de vida de un producto o servicio.

3.6 Retroalimentación: opiniones, comentarios y muestras de interés por un producto, servicio o un proceso de tratamiento de quejas.

3.7 Parte interesada: persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

3.8 Organización: persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos.(Para et al., 2019)

4. Principios de orientación

4.1 Generalidades

Se recomienda seguir los principios de los apartados 4.2 a 4.15 para un tratamiento eficaz y eficiente de las quejas.

4.2 Compromiso

La organización debe comprometerse para definir e implementar un proceso de tratamiento de quejas.

4.3 Capacidad

Disponer y comprometer recursos suficientes para el tratamiento de quejas.

4.4 Transparencia

A cada parte interesada se debe informar de manera individual la información adecuada sobre el tratamiento de quejas.

4.5 Accesibilidad

El proceso de tratamiento de quejas debe ser fácil de acceder, detallado, fácil de comprender y utilizar; debe ser en lenguaje sencillo e inclusivo.

4.6 Capacidad de respuesta

Una organización debería abordar las necesidades y expectativas de los clientes con respecto al tratamiento de quejas.

4.7 Objetividad

Cada queja debe ser tratada de manera equitativa, objetiva e imparcial a través del proceso de tratamiento de quejas.

4.8 Costos

El acceso al proceso de tratamiento de quejas no debería tener costo.

4.9 Integridad de la información

Se debe asegurar que la información acerca de cada queja es precisa y que los datos son correctos, completos y útiles.

4.10 Confidencialidad

La información de carácter personal acerca del reclamante debe ser manejada al interior de la organización y solo puede ser divulgada con el permiso del reclamante o si lo requiere la ley.

4.11 Enfoque al cliente

Se debe adoptar un enfoque al cliente y estar abierto a la retroalimentación.

4.12 Rendición de cuentas

Se debe establecer y mantener la rendición de cuentas e informar acerca de las decisiones y acciones relacionadas con el tratamiento de quejas.

4.13 Mejora

Se debe tener siempre el objetivo de aumentar la eficacia y eficiencia del proceso de tratamiento de quejas.

4.14 Competencia

El personal debe tener atributos personales, habilidades, formación, educación y experiencia para el tratamiento de quejas.

4.15 Rapidez

Las quejas deben tratarse tan rápido como sea posible. (Para et al., 2019)

5. Marco de referencia para el tratamiento de las quejas

5.1 Contexto de la organización

Durante la planificación, diseño, desarrollo, operación, mantenimiento y mejora del código y su marco de referencia, la organización debería considerar su contexto:

- Cuestiones externas e internas que son el propósito de la organización y que afecta a la capacidad de alcanzar los objetivos del código;
- Identificando las partes interesadas para el código y su marco de referencia;
- Identificando el alcance de código y de su marco de referencia, límites y aplicabilidad. (Para et al., 2019)

5.2 Liderazgo y compromiso

La alta dirección debe mostrar liderazgo y compromiso con el tratamiento eficaz y eficiente de las quejas, demostrando y promoviendo la misma.

Este liderazgo deberá contribuir con la mejora de los productos y servicios.

Se deberá definir, adoptar y divulgar la política y los procedimientos de la resolución de quejas. (Para et al., 2019)

5.3 Política

La alta dirección debe establecer de manera explícita el enfoque en la política de tratamiento de las quejas, debe estar disponible para todas las partes interesadas y apoyada por procedimientos y objetivos, también tener en cuenta los siguientes factores:

- Requisitos legales;
- Requisitos financieros, operativos y de la organización;
- Opiniones de los clientes, el personal y partes interesadas. (Para et al., 2019)

Esta política debería estar alineada a la política de calidad.

5.4 Responsabilidad y autoridad

5.4.1 La alta dirección debería ser responsable de lo siguiente:

- Asegurarse de que se ha establecido el proceso de tratamiento de quejas y objetivos;
- Asegurarse de que el proceso se ha planificado, diseñado, desarrollado, implementado,

mantenido y mejorado de forma continua;

- Asignar los recursos necesarios;
- Asegurarse de la toma de conciencia y el enfoque al cliente;
- Asegurarse de que la información se comuniquen de manera sencilla y accesible a los clientes o cualquier parte involucrada;
- Nombrar un representante de la dirección para el tratamiento de las quejas y definir sus responsabilidades (punto 5.4.2);
- Asegurarse de que haya un proceso para la rápida y eficaz notificación a la alta dirección de cualquier queja significativa;
- Revisar periódicamente de que el tratamiento de las quejas para revisar que se mantenga eficaz y eficiente.(Para et al., 2019)

5.4.2 El representante de la dirección debe ser responsable de:

- Establecer proceso de seguimiento, evaluación y comunicación;
- Informar a la alta dirección y realizar recomendaciones para mejora;
- Mantener la operación del proceso de tratamiento de las quejas eficiente y eficaz, incluyendo capacitación y formación del personal, tecnología, documentación y cumplimiento.(Para et al., 2019)

5.4.3 Otros directivos involucrados dentro de sus áreas deben ser responsables de lo siguiente:

- Asegurarse de que el procedimiento se implemente;
- Mantener contacto con el representante de la dirección;
- Asegurarse de promover la conciencia y el enfoque al cliente;
- Asegurarse de que la información sea fácilmente accesible;
- Informar sobre acciones y decisiones;
- Asegurarse de que se registra el seguimiento de las quejas;
- Asegurarse de que se toman acciones para corregir los problemas y prevenir su ocurrencia en el futuro;
- Asegurarse de que la información esté disponible para la alta dirección.(Para et al., 2019)

5.4.4 Todo el personal en contacto con los clientes y los reclamos debería:

- Recibir formación sobre el tratamiento de las quejas;
- Cumplir con cualquier requisito para la comunicación del tratamiento de las quejas;
- Tratar cortésmente a los clientes y responder rápidamente a sus quejas o remitir a las personas adecuadas;

- Demostrar buenas habilidades interpersonales y de comunicación.(Para et al., 2019)

5.4.5 Todo el personal debería:

- Ser consciente de sus roles, responsabilidades y autoridad con respecto a las quejas;
- Ser consciente de los procedimientos a seguir y la información a proporcionar a los reclamantes;
- Informar de aquellas quejas que tienen un impacto significativo para la organización.(Para et al., 2019)

6. Planificación, diseño y desarrollo

6.1 Generalidades

Las actividades deben estar interrelacionadas y funcionar de manera armónica, utilizando los recursos necesarios, mejores prácticas. La organización debe tener en cuenta las expectativas y percepciones del cliente, abordar los riesgos y oportunidades.

Un riesgo es un efecto de la incertidumbre y puede ser negativo o positivo, un ejemplo de efecto negativo es una queja que puede traer insatisfacción del cliente, un ejemplo de un efecto positivo es una retroalimentación de un cliente y una oportunidad de un nuevo producto o servicio mediante la sugerencia de un cliente.

6.2 Objetivos

La alta dirección debería asegurarse de que los objetivos del tratamiento de quejas estén establecidos y comunicados a los niveles pertinentes, los mismos deben ser coherentes y medibles con la política de tratamiento de quejas.

6.3 Actividades

La alta dirección debería asegurarse de que todo el proceso de tratamiento de quejas está hecho para mantener e incrementar la satisfacción del cliente.

6.4 Recursos

Para un proceso de tratamiento de quejas eficaz y eficiente, la alta dirección debe proporcionar todos los recursos necesarios.

7. Operación del proceso de tratamiento de las quejas

7.1 Comunicación

La información relativa al tratamiento de quejas debe estar disponible para todas las partes interesadas por todos los medios posible de comunicación, debe estar en lenguaje sencillo de manera que nadie se encuentre en desventaja, ejemplos de información:

- Lugar de la queja;
- Manera de realizar la queja;
- Información a proporcionar por el reclamante;
- Proceso de tratamiento de quejas;
- Plazos de las distintas etapas;
- Opciones de recurso para el reclamante, incluidos los medios externos;
- Forma de conseguir información del estado de su queja para el cliente.

7.2 Recepción de las quejas

Una vez comunicada la queja inicial, esta debería registrarse con la información de apoyo y con un código único de identificación, debería identificar la solución buscada por el reclamante y cualquier información necesaria, incluyendo:

- Descripción de la queja y datos de apoyo pertinentes;
- Solución solicitada;
- Producto o servicio motivo de la queja;
- Fecha límite para la respuesta;
- Datos de las personas, departamento, sucursal, organización y segmento de mercado;
- Acción inmediata solicitada (si existiera).

7.3 Seguimiento de quejas

La queja debe seguirse desde su inicio y a lo largo de todo el proceso hasta que el reclamante quede satisfecho o la decisión final haya sido tomada. La información del estado del reclamo debe estar disponible en todo momento y los reclamantes deben ser tratados con cortesía e informados del progreso de su queja.

7.4 Acuse de recibo de quejas

La recepción de cada queja debería ser notificada inmediatamente al reclamante.

7.5 Evaluación inicial de las quejas

Luego de recibida, cada queja debe evaluarse inicialmente en términos de criterios tales como su severidad, implicaciones de seguridad, complejidad, impacto y de la necesidad y posibilidad de una acción inmediata.

7.6 Investigación de las quejas

Deben hacerse todos los esfuerzos necesarios para investigar las circunstancias e información acerca de la queja.

7.7 Respuesta a las quejas

Luego de la apropiada investigación, la organización debería ofrecer una respuesta, corregir el problema y prevenir que no ocurra en el futuro, si no puede resolverse de inmediato se debe buscar la solución lo más pronto posible.

7.8 Comunicación de la decisión

Cualquier decisión o acción tomada con respecto a la queja, que sea pertinente para el reclamante o para el personal involucrado, debe comunicarse tan pronto como se tome.

7.9 Cierre de las quejas

Si el reclamante acepta la decisión o acción propuesta, entonces se debe realizar y registrar.

Si el reclamante rechaza la decisión o acción propuesta entonces la queja debe permanecer abierta, se debe registrar e informar al reclamante de las alternativas internas y externas disponibles. La organización debería realizar seguimiento del progreso de la queja hasta que se haya agotado todas las alternativas razonables.

8. Mantenimiento y mejora

8.1 Recopilación de información

La organización debe registrar el desempeño de los procesos de quejas, establecer e implementar procedimientos para el registro de quejas y de las respuestas, protegiendo la información sensible, la misma debe ser pertinente, correcta, completa, significativa y útil; se debe incluir:

- La especificación de los pasos para la identificación, recopilación, clasificación,

mantenimiento, almacenamiento y disposición de los registros;

- La información pertinente al tratamiento de las quejas debe ser almacenada y resguardada en los medios pertinentes.
- El mantenimiento de los registros del tipo de formación e instrucción que han recibido las personas involucradas en el proceso de tratamiento de quejas;
- La especificación de los criterios de la organización para responder a los pedidos de los reclamantes, estos criterios pueden incluir límites de tiempo, el tipo de información que se debe proporcionar, a quién o en qué formato;
- La especificación de cómo y cuándo se divulgan al público los datos estadísticos de las quejas, sin la información de carácter personal.

8.2 Análisis y evaluación de las quejas

Todas las quejas deberían ser clasificadas y después analizadas para identificar problemas y tendencias sistemáticas, recurrentes y de incidencia puntual, para ayuda a eliminar las causas fundamentales de las quejas e identificar oportunidades de mejora.

8.3 Satisfacción con el proceso de tratamiento de las quejas

Deberían tomarse acciones regularmente para determinar el nivel de satisfacción de los reclamantes, estas pueden tomar la forma de encuestas aleatorias u otras técnicas.

8.4 Seguimiento del proceso de tratamiento de quejas

Se debería realizar un seguimiento continuo del proceso, de los recursos necesarios y de la información a recopilar.

8.5 Auditoría del proceso de tratamiento de las quejas

Se debe realizar auditoría regularmente para evaluar el desempeño y proporcionar información sobre:

- Conformidad del proceso con los procedimientos;
- Idoneidad del proceso para alcanzar los objetivos.

8.6 Revisión por la dirección del proceso de tratamiento de las quejas

8.6.1 La alta dirección debería revisar con regularidad el proceso de tratamiento de las quejas para:

- Asegurarse de su continua idoneidad, adecuación, eficacia y eficiencia;

- Identificar y ocuparse de las situaciones de incumplimiento de los requisitos;
- Identificar y corregir deficiencias en el producto y en el servicio;
- Identificar y corregir deficiencias en los procesos;
- Evaluar riesgos y oportunidades y necesidades de cambios en el proceso;
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- Evaluar potenciales cambios en la política.

8.6.2 La información para la revisión por la dirección debería incluir información sobre:

- Los factores internos tales como cambios en la política, objetivos, la estructura de la organización, disponibilidad de recursos y los productos y servicio ofrecidos;
- Factores externos tales como cambios en la legislación, prácticas competitivas o innovaciones tecnológicas;
- Desempeño global del proceso incluyendo encuestas y resultados;
- Resultados de auditorías;
- Riesgos y oportunidades;
- Estado de las acciones correctivas y preventivas;
- Acciones de seguimiento de las revisiones por la dirección previas;
- Recomendaciones para la mejora.

8.6.3 Los resultados de la revisión por la dirección deberían incluir:

- Las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia y eficiencia del proceso;
- Propuesta para la mejora del producto y del servicio;
- Decisiones y acciones relacionadas con la identificación de necesidades de recursos.(Para et al., 2019)

8. Mejora continua

La organización debería mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del proceso, obteniendo una mejora continua de la calidad de sus productos y servicios, esto puede alcanzarse a través de acciones correctivas y preventivas y mejoras novedosas, la organización debería:

- Investigar, identificar y aplicar las mejoras prácticas;
- Fomentar una visión de enfoque al cliente;
- Promover la innovación en el desarrollo del tratamiento de quejas;
- Reconocer el comportamiento ejemplar.

2.1.4. Cómo se puede aplicar la norma al proyecto

Las normas se pueden aplicar a todo tipo de empresa sin importar el tamaño o el giro de negocio; así es que las normas brindan herramientas suficientes para determinar cuáles requisitos podrán aplicarse y cuáles no, además del grado en que dichas acciones serán utilizadas.

En el cuarto capítulo se desarrollará el plan de implementación de las normas mencionadas y aplicando al contexto de la empresa “Copiadora Ecuatoriana Cía. Ltda. Grupo Ecuacopia”; de manera general, se analizarán y presentarán propuestas relacionadas a:

- a) **Objetivos de la aplicación de la norma:** Se presentarán las metas que se pretende obtener a través de la aplicación de las normas y modelo de gestión de la calidad en Copiadora Ecuatoriana Cía. Ltda. Grupo Ecuacopia. Estos objetivos estarán basados en las características propias de la entidad, así como en los lineamientos ofrecidos por las normas ISO 9001:2015 e ISO 10002:2018.
- b) **Descripción del modelo:** En este punto se diseñará la cadena de valor aplicable a la empresa motivo de estudio, la descripción de cada etapa del proceso, los procesos relacionados y la satisfacción al cliente.
- c) **Plan de implementación:** En base a los objetivos señalados y al modelo diseñado, se presentará el plan de implementación del sistema de gestión de la calidad en Copiadora Ecuatoriana Cía. Ltda. Grupo Ecuacopia. Este plan incluirá el presupuesto respectivo y el cronograma de actividades a realizarse.

2.1.5. Beneficios de la implementación

Una vez implementadas las medidas para la problemática plantea y, acorde a lo que expresa la misma norma ISO 10002:2018, los beneficios y ventajas asociadas a la aplicación de la misma se pueden dividir en dos categorías (Intedy, 2019):

Ventajas para los clientes

- Aseguramiento de la eficacia y eficiencia de todo el proceso establecido para el tratamiento de reclamos.
- Transparencia ya que se brinda la suficiente información y acorde a la problemática presentada a todas las partes interesadas en el proceso.

- Accesibilidad, esto se da porque el proceso se establece de forma sencilla y accesible, con lenguaje acorde los involucrados y está disponible sin mayores problemas.
- Capacidad de respuesta: este es un proceso que claramente logra una mejora cuando se han implementado las medidas necesarias con respecto al tratamiento de quejas.
- Objetividad: Aquí se destaca que todas y cada una de las quejas son tratadas de manera imparcial, objetiva y equitativa.
- Integridad de la información: La precisión de los datos es clave, ya que los mismos dejan de ser engañosos y pasan a ser significativos y útiles para los fines pertinentes.
- Confidencialidad: Todos los datos correspondientes a las quejas y reclamos realizados, se mantienen fuera de divulgación, además de que sólo están disponibles durante los procesos de resolución de las quejas.
- Se asegura una mejor relación empresa – cliente, lo cual podría lograr una fidelización de los mismos hacia los productos y servicios de la empresa.

Ventajas para el mercado

- Se logra incrementar la competitividad, alcanzando una mayor participación en el mercado, al tener un enfoque guiado hacia los usuarios.
- Obtener un proceso de mejora continua al mejorar la relación con el cliente, a la vez que se mejora su experiencia con la empresa.
- Facilita la alineación de la organización con los objetivos de atención a clientes.
- Permite estar dispuestos a procesos de retroalimentación por parte de todos los actores involucrados.
- Se dinamiza todo el proceso de atención, acelerando el tratamiento de las quejas y reclamos.

2.1.6. Conclusiones del Análisis

Mediante el corto resumen y análisis de las normas ISO 9001 e ISO 10002, se pueden presentar las siguientes conclusiones:

- Las normas pueden implementarse en cualquier tipo de organización sin importar su tamaño ni el tipo de actividad a la que se dedica.
- La norma ISO 9001:2015 es la versión vigente de los estándares presentados por la Organización Internacional de Normalización relativos a la gestión de calidad; la norma ISO 10002:2018, también vigente, brinda normas relacionadas a la satisfacción del cliente y, particularmente, al manejo de las quejas; en tal virtud, ambas normas están relacionadas y se complementan una con la otra.

- Ambas normas presentadas buscan el mejoramiento del producto o servicio ofrecido por una empresa, con la vista en el cliente y en la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- Las normas presentadas son plenamente aplicables a Copiadora Ecuatoriana Cía. Ltda. Grupo Ecuacopia, objeto del presente proyecto, por lo que se procede a la presentación de la propuesta de implementación de estos estándares en el diseño de un modelo de gestión de calidad.

2.1.7 Procedimiento de auditoría de calidad

Por razones de confidencialidad de información empresarial no es posible presentar datos e información de Grupo Ecuacopia sin embargo el procedimiento de auditoría se encuentra detallado en el Anexo E.

Capítulo 3

ANALISIS DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1. Reseña histórica

Grupo Ecuacopia es una organización que se dedica principalmente al outsourcing de impresión, copiado y escaneo, otros productos de su portafolio escáner, pantallas, cámaras soluciones de gestión documental. La empresa actualmente cuenta con 6 sucursales en el país Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato y Santo Domingo; sede matriz se encuentra en la ciudad de Quito, dirección Pedro Ponce Carrasco y Av. 6 de diciembre edificio Multiapoyo.

Grupo Ecuacopia es una empresa familiar creada en 1975 ofertando máquinas copiadoras, en 2002 surge un cambio con un cambio en la gerencia asumido por la segunda generación familiar, esta nueva gerencia asume el reto del cambio tecnológico hacia la era digital. Son el único distribuidor autorizado por RICOH dentro del país. Actualmente Grupo Ecuacopia cuenta con 230 colaboradores distribuidos en 8 provincias del país y brindando cobertura nacional a todos sus clientes.

La exigencia del mercado, así como los productos commodity y los acelerados avances tecnológicos obligan a la empresa a diferenciarse y elevar al más alto nivel su calidad de servicio para mantener su cartera de clientes e incrementarla, garantizando productos y servicios con estándares internacionales de calidad. La empresa se enfoca en proveer el servicio más completo de arriendo de máquinas RICOH y una oferta amplia e innovadora de soluciones empresariales. Así mismo cuentan con dos líneas de negocio enfocadas en el manejo y gestión

documental eficiente con la más alta tecnología del mercado, incluyendo una tercera línea referida a un core financiero en la nube de Microsoft Azure.

3.2. Características

Más allá de las características, las bases de la empresa buscan entender las necesidades de sus clientes, con la finalidad de ofrecer soluciones innovadoras que mejoren la productividad y eficiencia de las empresas. Estos objetivos están basados en:

- Confianza
- Servicio
- Compromiso
- Innovación
- Integridad

Así mismo, la visión de la empresa es “ser la empresa B2B de valor agregado en soluciones tecnológicas, líder en el mercado, entendiendo las necesidades de nuestros clientes para transformar sus negocios con agilidad, innovación y excelencia en servicio” (Ecuacopia, s.f.)

3.3. Entorno empresarial

Los retos a los que se enfrenta hoy en día la compañía son:

- Innovación de productos y servicios.
- Reducción de costos.
- Mejorar la experiencia del cliente.
- Automatizar procesos.
- Generar nuevos ingresos.

Todos estos retos están abordados en planes y proyectos de corto y mediano plazo que deben sobre todo ser consistentes para alcanzar los objetivos planteados. En el Ecuador sólo un 29% de las empresas contrata un servicio externo de Administración de Infraestructura (*Tendencias Tecnológicas, 2020*), esto se debe a que principalmente por estrategia de negocio y factor diferenciador las compañías prefieren mantener sus servicios de tecnología In-house, esta estrategia de las empresas para participar en cada uno de sus mercados hace más difícil la generación de nuevos negocios de outsourcing; adicional a esto el riesgo político que existe en el Ecuador desde la perspectiva empresarial impide las inversiones extranjeras así como las iniciativas de inversión de las empresas ecuatorianas para la generación de nuevos servicios o productos, las empresas prefieren mantenerse con su mercado actual y permanecer cautos ante

la posibilidad de nuevas regulaciones gubernamentales, la aparición de nuevos impuestos o cambios de estrategias en la contratación pública.

Otro factor importante en entorno empresarial es la débil economía del Ecuador, el mercado prioriza el costo más bajo dejando en segundo plano la seguridad y calidad de los servicios o productos contratados, la reducción de costos como una de las prioridades empresariales hace que la relación precio-calidad se convierta en precio conveniente y entonces la aparición de nuevos competidores sin garantías de calidad de servicio se hace posible y crea una brecha de desventaja.

3.4. Administración de la empresa

3.4.1. Generalidades

Grupo Ecuacopia a través de los años se ha enfrentado con problemas de calidad y ha tratado de mejorar trazándose metas a corto plazo que no ha dejado ver más allá de sus necesidades inmediatas, la planeación estratégica no les permite obtener niveles óptimos de calidad y por tanto su rentabilidad ha disminuido.

La autoevaluación se ha realizado de una manera poco metodológica y poco sustentada en estándares internacionales, una autoevaluación basada en literatura correcta y encaminada en un proceso estandarizado podrá establecer una base clara de los niveles reales de la calidad del servicio que brinda la empresa, los directivos de la compañía se encuentran dispuestos a dedicar parte de su tiempo a entender los criterios, comprender las calificaciones que los clientes brindan a la calidad de servicio de la empresa y con esto desarrollar planes significativos y realistas de acción para mejorar la gestión administrativa y de operación en la organización.

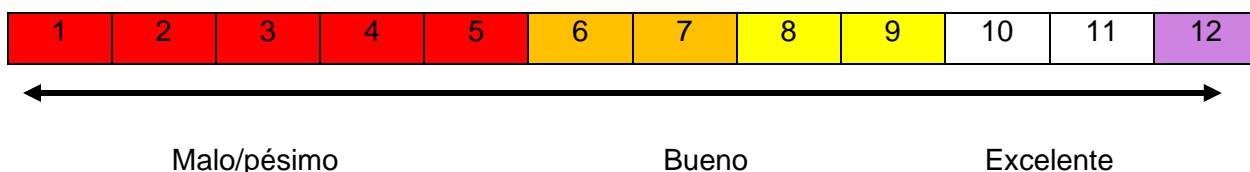
3.4.2. Encuesta de satisfacción de clientes

Con la finalidad de determinar el nivel de satisfacción que los clientes tienen hacia la empresa, Grupo Ecuacopia, dentro del Departamento de Marketing, se encargó de elaborar una encuesta basada en la recolección de diversos aspectos relacionados a la atención que Ecuacopia ha brindado a sus clientes, cabe recalcar que esta encuesta no se basó en algún modelo previo y la misma se encuentra especificada en el Anexo A. Para la aplicación de esta se estableció una categorización basada en tres aspectos: Instalaciones, Emergencias y Suministros, con la finalidad de que el cliente califique el servicio acorde a la problemática que presentó. Este instrumento recolectó información referente a lo expuesto a continuación:

- Fecha de transacción

- Ser Nr. (Número de servicio)
- Código de Encuesta
- Código Pregunta
- Pregunta
- Respuesta
- Puntaje
- Cliente
- Sucursal
- Comentarios
- Responsable
- Causa/raíz
- Plan de acción
- Fecha de implementación (abierto – en proceso – cerrado)

La encuesta se desarrolló durante los meses de mayo, junio y julio de 2021, con períodos de entre 7-10-20 días, acorde a lo que la misma empresa estableció. Así mismo, su aplicación fue para clientes de diversas sucursales y las respuestas fueron recogidas de forma cuantitativa y cualitativa. Para la primera, se brindó un puntaje a la calidad de la atención recibida, con una escala del 1 al 12, refiriéndose 1 a un pésimo servicio y 12 a uno excelente. Los puntajes también se clasificaron en una escala de colores como se muestra a continuación.



Las respuestas obtenidas fueron puntuadas acorde a la perspectiva individual de cada cliente, en las fechas expuestas. En la parte cualitativa, fue necesario también recolectar la opinión del cliente, acorde a cada situación sucedida, y así brindar una mayor perspectiva sobre cómo fue el servicio brindado. De igual manera, con cada respuesta obtenida, especialmente en las mayores inconformidades, se determinaron responsables, especificaciones sobre la situación con el cliente y la empresa, además las causas del problema, un corto plan de acción y comentarios adicionales sobre si se logró solventar la problemática o todavía quedó pendiente.

A partir de toda la información recabada en los dos meses de aplicación de la encuesta, se obtuvieron los resultados que se presentan en el siguiente apartado.

Avila Samaniego Cristian Andrés

3.4.2.1. Resultados de la encuesta

Como ya se había especificado, la encuesta tuvo la finalidad de determinar los niveles de satisfacción al cliente, en tres áreas específicas, durante los meses de abril a julio de 2021. Los parámetros de medición aplicados fueron establecidos por la misma empresa. En esta parte sólo se realiza una breve revisión de los mismos. A partir de este proceso, se obtuvieron los siguientes resultados:

a. Puntaje:

En cada período de tiempo evaluado, se promediaron los puntajes individuales de cada encuesta, la tabla 1 muestra estos valores:

Tabla 1: Resultados de las encuestas por período

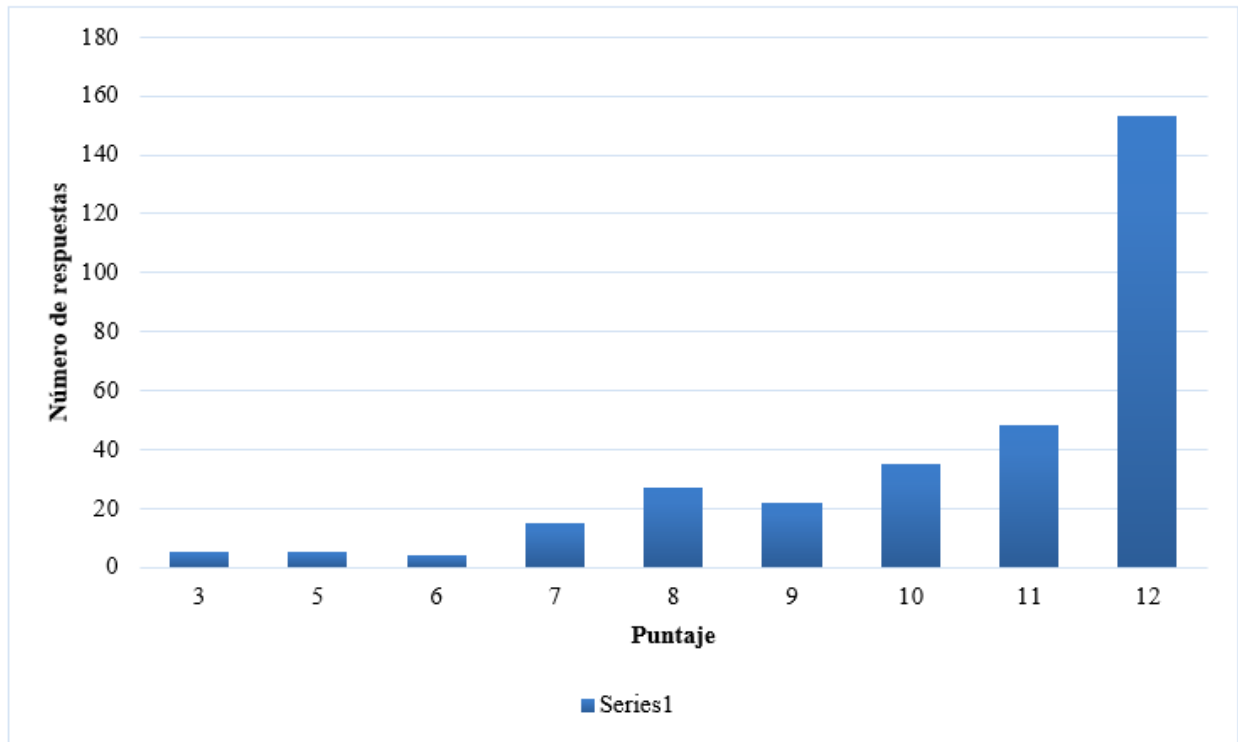
Período	Promedio del puntaje	Observaciones generales
30 de abril – 5 de mayo	9.3	De 30 encuestas, 6 tuvieron calificaciones de 3-6/12. El comentario general para la baja calificación fue el tiempo de respuesta por parte de la empresa (Departamentos de Servicio Técnico y Suministros)
10 – 31 de mayo	10.853	De 75 encuestas, 2 tuvieron calificación de 5/12, en el área de suministros, en lo referente a la comunicación de información establecida con el cliente. El resto de puntuaciones van del 7 – 12 /12. Sin embargo, aquellas que puntuaron con valor 8 fueron por temas de comunicación igualmente.
31 de mayo – 7 junio	10.36	De 25 encuestas 3 tienen notas 8 o más bajas. De esas 3 son dos de suministros y 1 de emergencias.
5 – 17 de junio	10.66	De 61 encuestas 10 tienen notas más bajas de 8. Las 8 son caso de emergencias técnicas, dos recibieron nota 3. 37 encuestas recibieron nota 12. Nuevamente, las puntuaciones más bajas son por el demorado tiempo de respuesta por parte de la empresa.
18 – 24 de junio	11.10	De 31 evaluaciones, solo 1 evaluación tiene una nota inferior a 8. 18 evaluaciones tienen la nota más alta: 12.

		El tiempo de respuesta también es problema. Sólo existieron casos de emergencia en este período.
25 de junio – 1 de julio	9.71	De 7 evaluaciones 3 tuvieron nota inferior a 8. 3 tuvieron nota 12 que es la nota más alta. Solo hay casos de emergencias y 1 de instalación. Hay un proceso de revisión para los casos de suministros.
2 – 8 de julio	10.17	De las 24 encuestas, 1 obtuvo calificación menor a 8. Sólo uno de los casos se refirió a instalaciones, del resto, emergencias.
2 – 15 de julio	10.36	De 56 evaluaciones, 12 tienen nota 8 o menos. 24 evaluaciones tienen 12 de nota, que es la nota más alta. Las calificaciones más bajas corresponden a emergencias y se critican los elevados tiempos de respuesta.

Fuente: Tabla elaborada a partir del Grupo Ecuacopia, 2021.

Como se puede notar, los puntajes muestran un alto nivel de satisfacción por parte de los clientes con los servicios recibidos el momento de realizar una queja sobre algún tema en específico, manteniendo una mayoría de calificaciones sobre los 10 puntos. En la figura 3 se puede observar gráficamente esta distribución de valores.

Figura 3: Distribución de los puntajes de la encuesta



Fuente: Grupo Ecuacopia (2021)

b. Área

La encuesta se trabajó dividiendo las áreas en Suministros, Emergencias e Instalaciones, ya que estas corresponden a la atención directa con el cliente. En la tabla 2 se presentan los resultados de la misma.

Tabla 2: Resultados para cada área

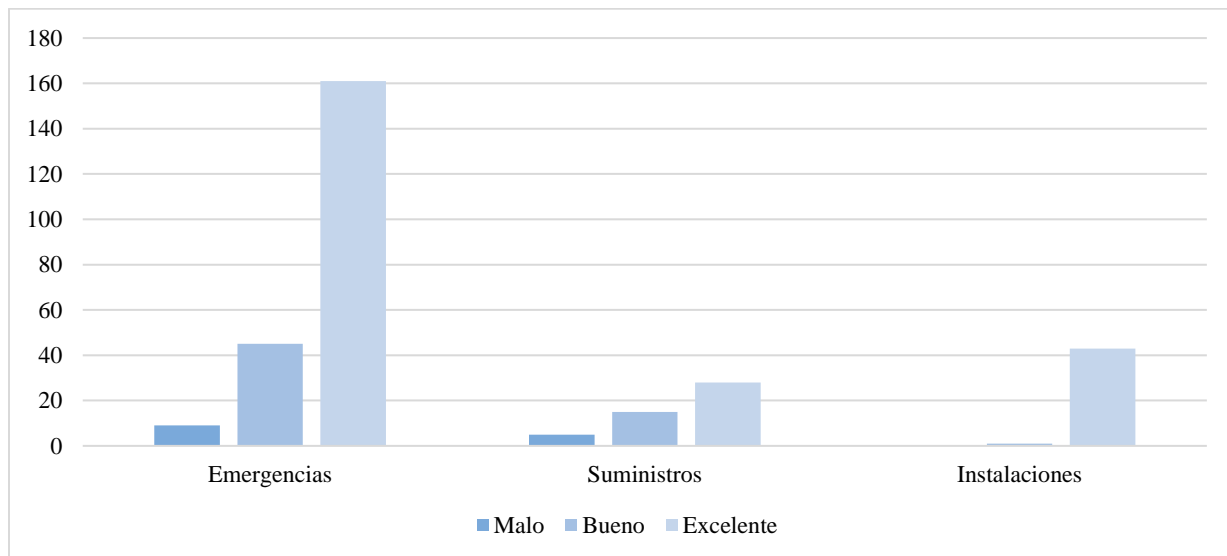
Área	Número de respuestas	Puntuaciones acordes a la escala establecida	Observaciones.
Emergencias	215	Malo: 9 Bueno: 45 Excelente: 161	Las emergencias tienen calificación negativa en cuanto al tiempo de espera en ser atendidas por la empresa. Sin embargo, la mayoría puntúan excelente. Así mismo, esta área es la que se repite más.

Suministros	48	Malo: 5 Bueno: 15 Excelente: 28	Los suministros son referidos a la capacidad de la empresa de proveer con los suministros acorde a las necesidades de los clientes. En esta parte hay problemas de comunicación y tiempo de respuesta.
Instalaciones	44	Malo: 0 Bueno: 1 Excelente: 43	Todas las respuestas dentro de la categoría de instalaciones fueron puntuadas como excelentes, sin existir problemas con la misma.

Nota: Tabla realizada a partir de Grupo Ecuacopia (2021)

Para complementar esta parte, en la figura 4 se han colocado las distribuciones de los puntajes por cada categoría establecida.

Figura 4: Distribución de calificaciones por categoría



Fuente: Ecuacopia (2021)

3.4.2.2. Análisis de los resultados de la encuesta

Para realizar el análisis de resultados, se trabaja con las áreas determinadas por la misma empresa, mismas que se refieren a las Emergencias, Suministros e Instalaciones.

En cuanto a la parte de Emergencias, acorde a los comentarios expuestos por los clientes, las quejas son mayormente referidas a situaciones que requerían una atención inmediata por parte de los técnicos de la empresa, no obstante, aspectos como feriados o contactos inaccesibles complicaron este aspecto. Así mismo, incluso se presentó una queja referente a la forma en la

que la persona encargada del servicio atendió al cliente. Los largos tiempos de espera fueron un aspecto común entre las calificaciones bajas en esta categoría. A pesar de este aspecto, la mayoría de puntuaciones fueron altas por lo que se puede decir que la atención por parte de Ecuacopia va acorde a las necesidades del cliente y se busca responder de forma inmediata.

En el área de Suministros, las puntuaciones bajas fueron referentes a la falta o daño de determinados implementos necesarios para el funcionamiento de las actividades del cliente, en reducidos casos, la falta de estos elementos tuvo una incidencia negativa, al tener que parar las actividades o buscar alternativas fuera de la garantía ofrecida por Ecuacopia. No obstante, tal como se ha mencionado anteriormente, los casos con puntuaciones bajo 6 son sumamente escasos, teniendo una respuesta por parte de la empresa bastante respetuosa de los contratos realizados con su clientela.

Ya por última, el área que no ha presentado problema alguno, ha sido la de Instalaciones, teniendo comentarios positivos dentro de los aspectos evaluados, recalando en la eficiencia del servicio y el cumplimiento de los plazos establecidos.

A nivel general, se concluye que la empresa Ecuacopia cuenta con un sistema relativamente eficiente para el manejo de quejas, especialmente de aquellos aspectos que han resultado problemáticos para el cliente. Es importante destacar que, para las calificaciones negativas, se realiza un plan de acción para solucionar la problemática, mismo que es evaluado para determinar el estado de la misma. Revisando la totalidad de las respuestas obtenidas, es claro que la clientela, de las diversas sucursales a lo largo del país, están satisfechas con los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

3.5. Análisis interno de la empresa

El análisis y elaboración de la matriz FODA de la compañía se elaboró según la metodología recomendada por José Luis Ramírez Rojas. (Luis & Rojas, 2002) y sus resultados se muestran a continuación:

Fotalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Cobertura nacional	Falta de integración de departamento comercial y técnico	Aprovechamiento de software automatizado para control de procesos	Mercado commodity

Experiencia en el mercado de servicio	Falta de departamento de gestión de la calidad	Aprovechamiento de servicios de tecnología en la nube	Aparición de nuevos competidores
Personal técnico maduro en conocimiento técnico	Falta de sistema de control de servicio al cliente	Aprovechamiento de experiencia del fabricante en gestión de servicio al cliente	Mercado enfocado en costo de servicio
Soporte directo y exclusivo del fabricante	Falta de ingeniería de procesos de atención al cliente	Aprovechamiento estándares internacionales de calidad de servicio	Competidores con departamento y sistema de help desk para outsourcing de computadoras e impresión
Infraestructura propia	Falta de medición de producción de cliente para definir modelo de equipo correcto	Poca gestión de competidores para el uso de alta tecnología y sistemas automatizados para la calidad de servicio	Competidores agresivos (de forma comercial)

En apartados anteriores se pudo hacer un diagnóstico tanto interno como externo de la empresa Copiadora Ecuatoriana Cía. Ltda. mediante la matriz FODA y el análisis de la encuesta de satisfacción al cliente. Por tal razón es necesaria una intervención profesional para la gestión de servicio al cliente y reclamos, la misma requiere de un compromiso por parte de todos los integrantes de la organización para el diseño e implementación de un sistema evaluación, control y seguimiento para este fin.

Con el análisis realizado se plantean dos estrategias fundamentales para optimizar la implementación de la propuesta para la gestión de quejas por parte de los clientes.

- Fortalecimiento colectivo para la mejora de calidad de la atención al cliente por parte de todo el personal
- Socialización de los resultados obtenidos de las encuestas y el manejo de quejas por parte

de los clientes, enfocándose en las ventajas de diseñar un plan en base a normativas internacionales para estandarizar los procesos de resolución de conflictos que generaron el malestar del cliente.

El objetivo de implementar las estrategias descritas es la de resolver de manera efectiva las causas que generen quejas en los clientes en base a estándares internacionales, lo cual puede incentivar una mejora continua en el personal y mayor compromiso por parte de los coordinadores de las diferentes áreas.

Las políticas internas de la empresa en cuanto al manejo de quejas, reclamos o sugerencias pueden resultar subjetivas en base a la filosofía de la compañía. Razón por la cual varía de una organización a otra. Sin embargo, el objetivo de este trabajo es el de implementar lineamientos internacionales para ser aplicados en Copiadora Ecuatoriana Cía Ltda, de tal manera que se dé un tratamiento de forma técnica que permita garantizar una solución efectiva y que satisfaga las necesidades de todos los involucrados.

En la actualidad, no existe un proceso formal de manejo de quejas en la empresa, la misma puede ser referida del cliente por medio de teléfono, correo electrónico, redes sociales o personalmente. Es por esto que, se necesita de estas diversas formas de poder registrar un reclamo o sugerencia, sin embargo, se requiere de un proceso estandarizado para el tratamiento de las mismas y que involucre a los diferentes departamentos de la organización.

Finalmente, es importante destacar que la propuesta planteada en el presente trabajo se basa en las normas ISO 9001:2015 y 10002:2018. A esto se complementa una administración mediante el uso de herramientas tecnológicas para asegurar un manejo eficiente y eficaz de las diversas quejas presentadas por los clientes para una óptima solución con el fin de mantener su satisfacción. Lo cual puede llegar a representar un factor diferenciador y una fortaleza dentro de la organización.

Capítulo 4

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD

Acorde a los parámetros establecidos en la norma, y ajustándolos a las necesidades del modelo de gestión de quejas y reclamos (ISO 10002:018) para la empresa Ecuacopia, se han tomado en cuenta los siguientes aspectos que son propuestos a lo largo de este capítulo. En la tabla 3 se encuentran detallados cada uno de estos componentes.

Tabla 3: Procesos del modelo de gestión de calidad de quejas y reclamos

Parámetro	Componente	Procesos
Marco de referencia para el tratamiento de quejas	Contexto de la organización	Identificación de las cuestiones externas e internas, además de las partes interesadas.
	Liderazgo y compromiso	Compromiso para tratar las quejas de forma eficaz y eficiente.
	Política	Establecimiento de una política explícita de manejo de quejas enfocada en el cliente.
	Responsabilidad y autoridad	El proceso de manejo de quejas, los responsables del mismo, todo personal en contacto con los clientes y quejas tienen a cargo una gran variedad de actividades y responsabilidades.
Planificación, diseño y desarrollo	Generalidades	Planificación, diseño y desarrollo de un proceso efectivo y eficiente de manejo de quejas para incrementar la lealtad y satisfacción del cliente, además de mejorar la calidad de los productos y servicios ofertados.
	Objetivos	Aseguramiento que los objetivos para el manejo de las quejas sean establecidos y comunicados conforme a las funciones y niveles dentro de la organización.
	Actividades	Planificación, diseño y desarrollo del proceso de manejo de quejas sea implementado para mantener e incrementar la satisfacción del cliente.

	Recursos	Asegurar y proveer el acceso a recursos para una operación del proceso de manejo de quejas eficaz y eficiente
	Comunicación	La información relacionada al proceso de manejo de quejas debe ser accesible.
	Recepción de las quejas	La queja debe ser receptada y guarda con información de respaldo y un código de identificación.
Operación del proceso de tratamiento de las quejas	Seguimiento	El seguimiento debe darse a través de todo el proceso hasta que se de la decisión final o el cliente se encuentre satisfecho.
	Evaluación, investigación y respuesta	Toda queja debe pasar por una evaluación mediante la investigación de la misma, para ofrecer una respuesta desde la organización.
	Comunicación	Comunicar apenas se haya tomado acción o decisión sobre la queja.
	Cierre	Se ejecuta la acción de corrección y se registra.
	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	Proceso que aporta a la identificación de oportunidades para la mejora o cambios en el proceso, productos y servicios ofertados.
Mantenimiento y mejora	Revisión y monitoreo	Seguimiento regular y auditorías para evaluar el proceso de manejo de quejas.
	Mejora continua	Mejoramiento continuo de la calidad de los productos y servicios.

Nota: Elaboración propia a partir de ISO 9001:2015 e ISO 10002:2018.

a. Términos y definiciones

En la tabla 4 se detallan los términos y definiciones a tener en cuenta para el desarrollo de la propuesta, acorde a los presentados en la ISO 10002:2018, mismos que fueron modificados a partir de la norma ISO 9001:2015 para los fines pertinentes.

Tabla 4: Términos y definiciones

Término	Definición
----------------	-------------------

Reclamante	Persona u organización que expresa su queja.
Queja	Expresión de insatisfacción hecha a una organización, en relación a su producto o servicio.
Cliente	Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella.
Satisfacción al cliente	Percepción del cliente sobre el nivel de cumplimiento de las expectativas de estos.
Servicio al cliente	Interacción de la organización con el cliente a lo largo del ciclo de vida de un producto o un servicio.
Retroalimentación	Opiniones, comentarios y muestras de interés por un producto, un servicio o un proceso de tratamiento de quejas.
Parte interesada	Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.
Organización	Persona o grupo que desarrollan actividades designadas para cumplir objetivos.

Nota: Elaboración propia a partir de ISO 10002:2018

b. Alcance del modelo de gestión de calidad

Una vez especificados todos los aspectos concernientes a las normativas ISO 9001:2015 e ISO 10002:2018, referentes a la gestión de calidad y satisfacción del cliente, además de un diagnóstico base de la empresa Ecuacopia, se propone el desarrollo de un modelo que, basado en las normas, se acople a la realidad de la empresa en cuestión, con la finalidad de establecer parámetros que permitan una mejora de los procesos, en el área de manejo de quejas y satisfacción al cliente. En los siguientes puntos se detallan cada uno de estos aspectos.

4.1. Marco de referencia para el tratamiento de las quejas

4.1.1. Contexto de la organización

Denominación de la institución: Grupo Ecuacopia

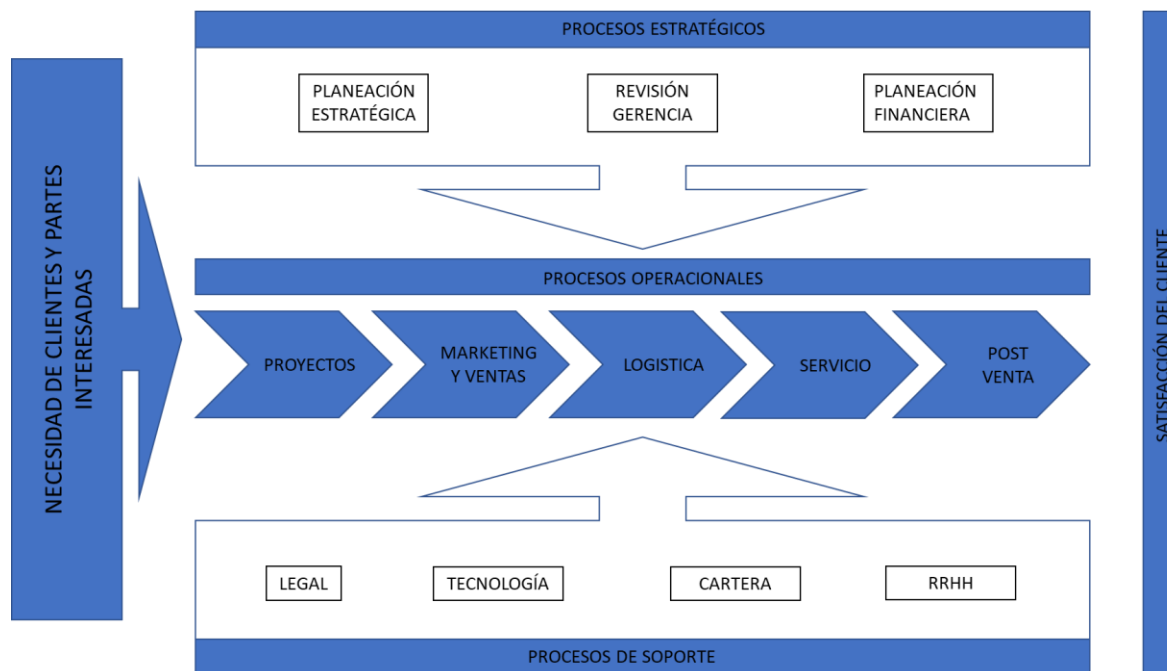
Localización: Matriz en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha. Sucursales en Guayaquil, Cuenca, Ambato, Manta y Santo Domingo de los Tsáchilas.

a. Procesos

La caracterización de procesos ayuda a identificar las características de los procesos en una organización, así como adoptar el enfoque basado en procesos, para un sistema de gestión de la calidad, cuáles son los procesos que deben configurar el sistema. Es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. Habría que plantearse, por tanto, cuáles de los procesos son los suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle.

La identificación, selección y análisis de los procesos debe nacer de un análisis acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados. Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, se debe determinar las interrelaciones existentes entre los mismos. La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, entendiéndose por tal a la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. Una vez definidos los procesos a caracterizar en Grupo Ecuacopia, se llegó a establecer un mapa de procesos en el cual se evidencia las interrelaciones de los mismos, tal como se observa en la ilustración 1.

Ilustración 1: Caracterización de procesos para la empresa Ecuacopia

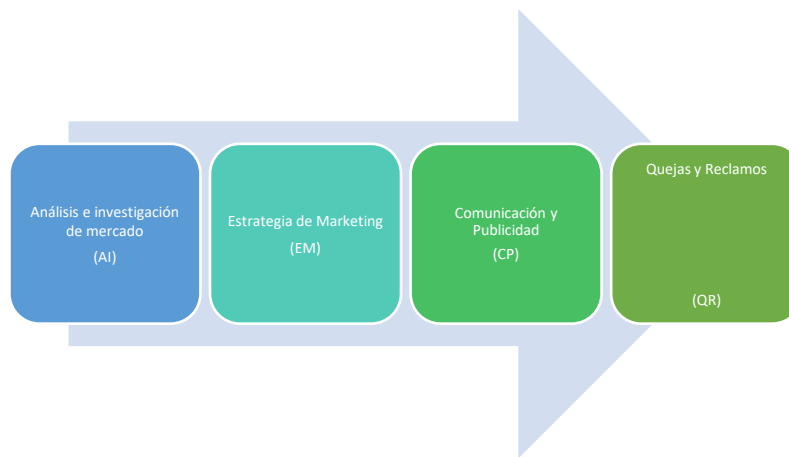


Fuente: Ecuacopia 2020

Hay que recordar que la caracterización de los procesos es fundamental para dar cumplimiento a los requerimientos expuestos en la norma. Como se está trabajando con gestión de calidad, específicamente relacionada al manejo de quejas y acorde a lo expuesto en la ISO 9001:2015 e ISO 10002:2018, fue necesario simplificar la determinación de los elementos involucrados en el proceso, con la finalidad de lograr un mayor entendimiento y aplicación del mismo.

En la empresa Ecuacopia, dentro del área de Marketing, es donde se tiene el subproceso de manejo de quejas y reclamos. En la ilustración 2 se puede observar cómo se encuentra dividido este proceso:

Ilustración 2: Subprocesos de Marketing

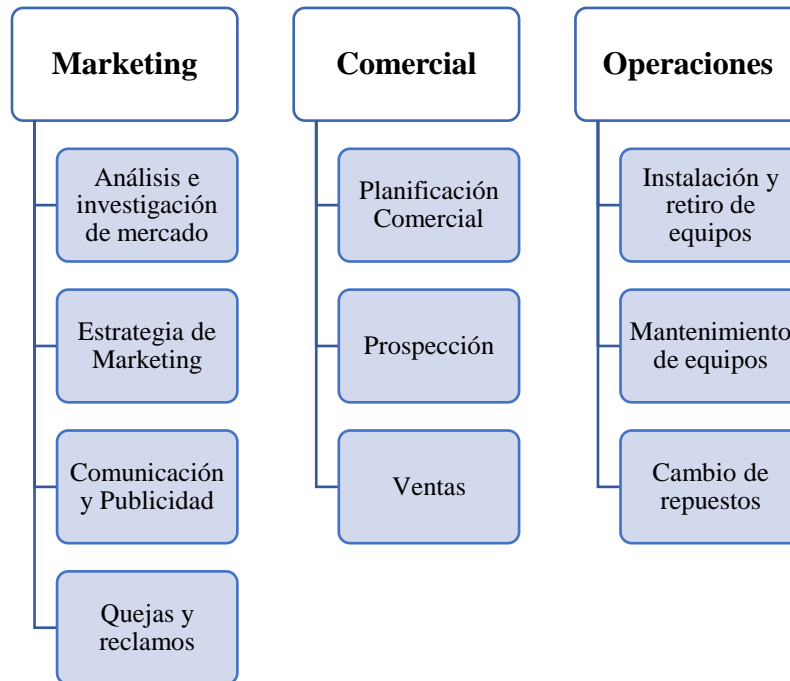


Fuente: Elaboración propia a partir de Ecuacopia Cía. Ltda.

b. Procesos relacionados con el cliente

La ISO 10002 es un estándar internacional que permite evaluar la satisfacción de los clientes. Las empresas siempre están buscando estar a la altura de las expectativas de sus consumidores, por lo que es necesario alinear sus procesos hacia el establecimiento de los mecanismos mayormente eficaces para la gestión de reclamaciones. En este contexto, los procesos principales de la empresa en relación a los clientes, se divide en tres áreas, como muestra la ilustración 3:

Ilustración 3: Procesos relacionados al cliente en Ecuacopia



Fuente: Grupo Ecuacopia

Como se puede observar, son tres las áreas que, con sus subprocesos, tienen contacto directo con los clientes, convirtiéndose en el foco para la generación del manual de calidad enfocado al manejo de quejas y reclamos. Cada una de estas áreas atiende todo lo concerniente al cliente, mismos que se comunican por aspectos de Emergencia, Suministros y/o Instalaciones.

c. Satisfacción al cliente

Ya en el apartado anterior se especificó que el área de Marketing tiene dos subprocesos específicos encargados de medir la satisfacción del cliente, los cuales son:

- Procedimiento de administración de quejas y reclamos
- Procedimiento de medición y gestión de la satisfacción de clientes.

A su vez, con la encuesta presentada en el Anexo A, Ecuacopia ha generado un instrumento único de evaluación de la satisfacción de sus clientes. Dentro de esta encuesta, se han podido encontrar algunas falencias en cuanto a los procedimientos seguidos dentro de esta área, especialmente aquellos ligados a la respuesta asertiva y al seguimiento de los reclamos recolectados. Sin embargo, comparando los porcentajes de satisfacción, es importante

mencionar que el procedimiento establecido ha sabido brindar una respuesta rápida, en su mayoría, a los clientes que lo solicitan. Es por ello, que el manual que se establece a continuación se centra en la modificación y mejora de los procesos ya aplicados por la empresa.

d. Pilares estratégicos

Es importante entender los objetivos bajo los cuales el Grupo Ecuacopia establece su gestión de procesos. Es por ello que los pilares detallados en la tabla 5 recogen, a manera de resumen, los ejes de trabajo fundamentales para la empresa.

Tabla 5: Pilares estratégicos del Grupo Ecuacopia

Perspectiva	Pilar estratégico Objetivo	Proceso	Área	Indicador
	Potenciar el aprovechamiento tecnológico de Ecuacopia.	Infraestructura	Innovación	Plan de aprovechamiento y potenciación tecnológica.
Infraestructura	Redefinir la cultura corporativa de Ecuacopia e implementarla a través de un proceso estructurado y continuo.	Cultura organizacional	Talento Humano	Porcentaje de implementación del plan de cambio de cultura organizacional y gestión de talento.
Operaciones	Incrementar el desempeño empresarial buscando optimizar el uso de los recursos.	Operaciones	Operaciones / Administrativo y financiero / cadena de abastecimiento / proyectos	Eficiencia operativa; eficiencia de inventario; riesgo
	Definir un modelo de gestión de riesgo	Gestión de riesgos	Administrativo	Matriz de riesgo

	que promueva dentro de la organización el pensamiento basado en riesgos.			
	Mejorar la satisfacción del cliente, aumentar los ingresos de la organización y mejorar el desempeño, mediante la implementación de un modelo de gestión centrado en el cliente.	Servicio al cliente	Mercadeo; proyectos	NPS; modelo de gestión
Cliente	Posicionar la marca Ecuacopia como líder en el mercado nacional de digitalización documental, automatización de procesos y servicios de impresión personalizado.	Mercadeo	Mercadeo; innovación	Top of mind: retorno de la inversión de campaña; leads generados vs. cerrados.
	Incrementar facturación en 45%, mejorar la competitividad dentro del mercado del sector privado, pasando a enfocarse	Ventas	Comercial	Cumplimiento y cartera

mayoritariamente al sector privado y participando de forma reducida con el sector público.

Financiero	Incrementar la rentabilidad bruta de 65% y un Ebitda de 21%.	Financiero	Administrativo y financiero	Definición de porcentajes objetivo de rentabilidad, liquidez, endeudamiento y accionistas.
-------------------	--	------------	-----------------------------	--

Nota: Elaborado por autor en base a Ecuacopia, 2021.

4.1.1.1. Partes interesadas

Acorde a un sondeo de las partes interesadas y al conocimiento del autor del presente trabajo sobre el trabajo de la empresa, se han determinado las partes interesadas, además de sus necesidades. Estos aspectos se muestran en la tabla 6.

Tabla 6: Descripción de los grupos de interés


Partes interesadas	Necesidades e intereses
Superintendencia de Compañías del Ecuador	Control y regulación de la empresa. Evaluación y reglamentación.
Alta gerencia	Control, regulación, planificación, coordinación de los procesos y sistema de gestión. Contratación y evaluación al personal.
Personal de atención al cliente	Estabilidad laboral, capacitación continua, proactividad, trato justo desde y hacia los clientes, ambiente de trabajo seguro.

Personal operativo	Estabilidad laboral, capacitación continua, proactividad, conocimiento, trabajo en equipo, ambiente de trabajo seguro.
Proveedores externos	Seguridad y confianza en los procesos de compras, trato justo, reconocimiento económico.
Personal de servicio técnico	Estabilidad laboral, capacitación continua, proactividad, conocimiento, trabajo en equipo, ambiente de trabajo seguro.
Clientes	Seguridad y confianza en los productos y servicios contratados, trato justo y acorde a la legislación. Promoción de sus derechos.

Fuente: Elaboración propia

4.1.1.2. Alcance del proceso de manejo de quejas y reclamos

El presente manual será aplicado a todo el departamento encargado del Sistema de Gestión de Quejas y Reclamos, con la finalidad de atender, de manera eficaz y eficiente, todas las sugerencias, quejas, reclamos, solicitudes, y preguntas, acorde a lo exigido por los instrumentos normativos a nivel nacional.

El Grupo Ecuacopia tiene como objetivo principal, proveer el mejor servicio a través de una atención personalizada a todos sus clientes a nivel nacional (*Grupo Ecuacopia ▷ Distribuidor Oficial de RICOH En Ecuador*  n.d.). El área de operaciones siempre está buscando nuevos canales de comunicación y atención para asegura la continuidad de los negocios de los clientes. Es por ello que este manual se convertirá en una herramienta clave para la continua capacitación de sus funcionarios, además de aportar hacia la mejora de la satisfacción de los clientes.

4.1.2. Liderazgo

Desde la gerencia de Ecuacopia se establecen los lineamientos de liderazgo que se deben implementar y a los cuales la organización debe estar comprometida, de forma activa. Desde este departamento se debe mostrar y promover este compromiso. En cuanto a la parte del sistema de manejo de quejas y reclamos, se deberá permitir al personal de la empresa y a los clientes contribuir al mejoramiento de los productos, servicios y procesos.

Es por ello que, dentro de este contexto, las responsabilidades a cargo de la gerencia serán:

- Declaración de la dirección
- Desarrollo de Planes de Negocio
- Definición de objetivos
- Revisión de los resultados del negocio

- Contratación responsable

4.1.3. Política

La política implementada por Ecuacopia tiene como base a los siguientes instrumentos normativos:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
- Norma COPC para la Optimización de la Experiencia de Clientes

La política se encuentra alineada a los objetivos de la empresa dentro del sistema de gestión de calidad de quejas y reclamos, además de corresponderse a los procesos establecidos, desde la recepción, hasta el cierre de las quejas. Las políticas se detallan a continuación en la ilustración 4.

Ilustración 4: Políticas del Sistema de Gestión de Quejas y Reclamos

<p>El cliente recibirá por parte de la compañía y como factor diferencial del servicio, atención a través de las líneas de comunicación, por las cuales el asesor brindará solución a las solicitudes o inconformidades planteadas por el cliente.</p>	<p>El cliente recibirá por parte de la compañía, respuesta y solución oportuna a preguntas y dudas con el fin de generar un ambiente de atención, protección y respeto bajo un concepto integral de servicio de caldiad, claridad en la recepción de requerimientos, enfoque comercial y experiencias satisfactorias.</p>
<p>Ecuacopia entregará al cliente información transparente, suficiente, cierta, clara y oportuna sobre los servicios que se ofrecen y sobre los requerimientos presentados por ellos.</p>	<p>Las preguntas, quejas y reclamos presentados por los clientes, se atenderán de forma clara, completa y eficaz, orientándose a ofrecer una solución definitiva o de fondo a los clientes.</p>
<p>Los funcionarios conocerán de manera clara y completa las políticas, funciones y procedimientos internos del sistema de gestión de quejas y reclamos, a través de programas de capacitación y formación interna.</p>	<p>Ecuacopia ofrecerá a sus clientes una respetuosa atención desde el momento previo a la vinculación comercial con la entidad, buscando de manera permanente y proactiva evitar que se presenten inconvenientes atribuibles a actitudes inadecuadas del personal de servicio al cliente.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Ecuacopia, 2020.

De igual manera, es importante establecer indicadores que permitan determinar de manera clara y precisa, la ejecución y evaluación del sistema de gestión de calidad de quejas y reclamos. Estos indicadores se detallan en la tabla 7 y fueron establecidos para fines de este trabajo de titulación.

Tabla 7: Indicadores para la medición de la calidad de los procesos

Procedimiento	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medida
Comunicación y recepción de las quejas y reclamos por los medios expuestos.	Recepción inicial	Cuantitativo	%	$(\# \text{ Quejas recibidas} / \# \text{ quejas documentadas}) * 100$	Semanal / Mensual
Seguimiento, evaluación e investigación	Evaluación	Cuantitativo	%	$(\# \text{ Quejas recibidas} / \# \text{ quejas evaluadas}) * 100$	Semanal / Mensual
Toma de decisiones frente a la queja y cierre del proceso	Capacidad de respuesta	Cuantitativo	%	$(\# \text{ Quejas evaluadas} / \# \text{ procesos cerrados}) * 100$	Semanal / Mensual
Capacitación del personal en el sistema de gestión de quejas y reclamos	Capacitación	Cuantitativo	%	$(\text{personal convocado} / \text{personal que asiste a la capacitación}) * 100$	Semestral
Encuesta de satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Cuantitativo	%	$\% \text{ de resultados con puntuación } > 9 / \text{total de respuestas}$	Mensual

Fuente: Elaboración propia

En los resultados de la encuesta de satisfacción, se pudo observar que fueron aplicadas en períodos entre una a dos semanas, reportándose gran cantidad de respuestas el tiempo determinado, por lo que es importante que los indicadores sean establecidos de forma semanal

y mensual para la evaluación continua de los resultados del sistema de gestión de quejas y reclamos dentro de la empresa.

4.1.4. Responsabilidad y autoridad

Es importante entender que un elemento clave para el sistema de gestión de quejas y reclamos es la promoción abierta y continua disposición hacia la recepción, tratamiento y solución dentro de esta área. Así mismo, para todo el personal en contacto con los clientes, se tiene la responsabilidad de recordar constantemente todos los aspectos de la política empresarial dentro de este ámbito (CAFOD, 2010).

En la tabla 8, se encuentra el detalle de las áreas que se verán involucradas en el sistema de Gestión de Quejas y Reclamos, así como las funciones adheridas a cada uno de ellos, dentro de Ecuacopia.

Tabla 8: Funciones y responsabilidades en el Sistema de Gestión de Quejas y Reclamos

Área	Responsable	Perfil Profesional	Actividades
Marketing	Ing. Pedro Pérez	Ingeniero Comercial Ingeniero en Marketing Licenciado en Administración de Empresas	Manejar la comunicación con el cliente. Supervisar las actividades del subproceso de Quejas y Reclamos. Redirigir acciones a los departamentos responsables. Brinda atención temprana a las solicitudes de los clientes. Generar la matriz de Quejas y Reclamos.
Talento Humano	Ing. María López	Licenciado en Administración de Empresas Licenciado en Psicología Social.	Contratación de personal que se ajuste al perfil profesional requerido. Evaluación de desempeño de los empleados.
Servicio Técnico	Ing. Juan Pinos	Ingeniero en Sistemas Ingeniero en Mecatrónica Tecnólogo en Sistemas de Información. Ingeniero en Electrónica.	Brindar el soporte técnico a toda la maquinaria. Elaborar informes de cumplimiento de sus labores.

Personal operativo	Ing. Manuel Bajaña	Ingeniero Industrial Técnico en sistemas Técnicos capacitados en manejo de soluciones empresariales.	Operatividad de todo el proceso dentro del sistema de gestión de calidad. Gestión de entradas y salidas.
Personal de atención al cliente	Ing. Alexandra Cheniak	Sociólogo Ingeniero comercial	Comunicación con el cliente Gestión directa de las quejas y reclamos. Documentación.
Clientes	-----	-----	Detección oportuna de inconvenientes con los servicios y productos adquiridos. Compromiso frente al cuidado de los productos y servicios adquiridos. Trato justo para el cumplimiento de sus derechos y deberes como cliente.

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Planificación, diseño y desarrollo

4.2.1. Generalidades

Ecuacopia planificará, diseñará y desarrollará un proceso eficaz y eficiente para el manejo de quejas y sugerencias, tal como se muestra en el presente manual. Esto se realiza con la finalidad de incrementar la satisfacción y lealtad de los clientes, además de mejorar la calidad de los productos y servicios ofertados. Todo este proceso contiene una serie de actividades interrelacionados, y utiliza al personal, información, materiales, recursos financieros y de infraestructura para alcanzar los objetivos propuestos. Una parte clave dentro de este ámbito es entender las expectativas y percepciones de todas las partes interesadas (tabla 7), mismas que están relacionadas al manejo de quejas. Esto involucra:

- Monitoreo y evaluación de los procesos, tanto internos como externos, relacionados con riesgos y oportunidades.
- Identificación y direccionamiento de riesgos y oportunidades específicas.
- Planificación, diseño, desarrollo, implementación y revisión para las acciones correctivas y las mejoras identificadas.

El cliente puede presentar sus sugerencias, quejas, reclamos o solicitudes a través del sistema de gestión en línea o a través de los números telefónicos de contacto. Este proceso es personal

y no requiere de la presencia y/o intervención de un asesor legal (abogado). Sin embargo, el cliente puede autorizar a otra persona para la realización del respectivo trámite, brindando la documentación respectiva. Por su parte, Ecuacopia tiene la obligación de recibir, atender, tramitar y responder ante las solicitudes presentadas por el cliente, dentro de un tiempo máximo de 15 días laborables.

4.2.2. Objetivos

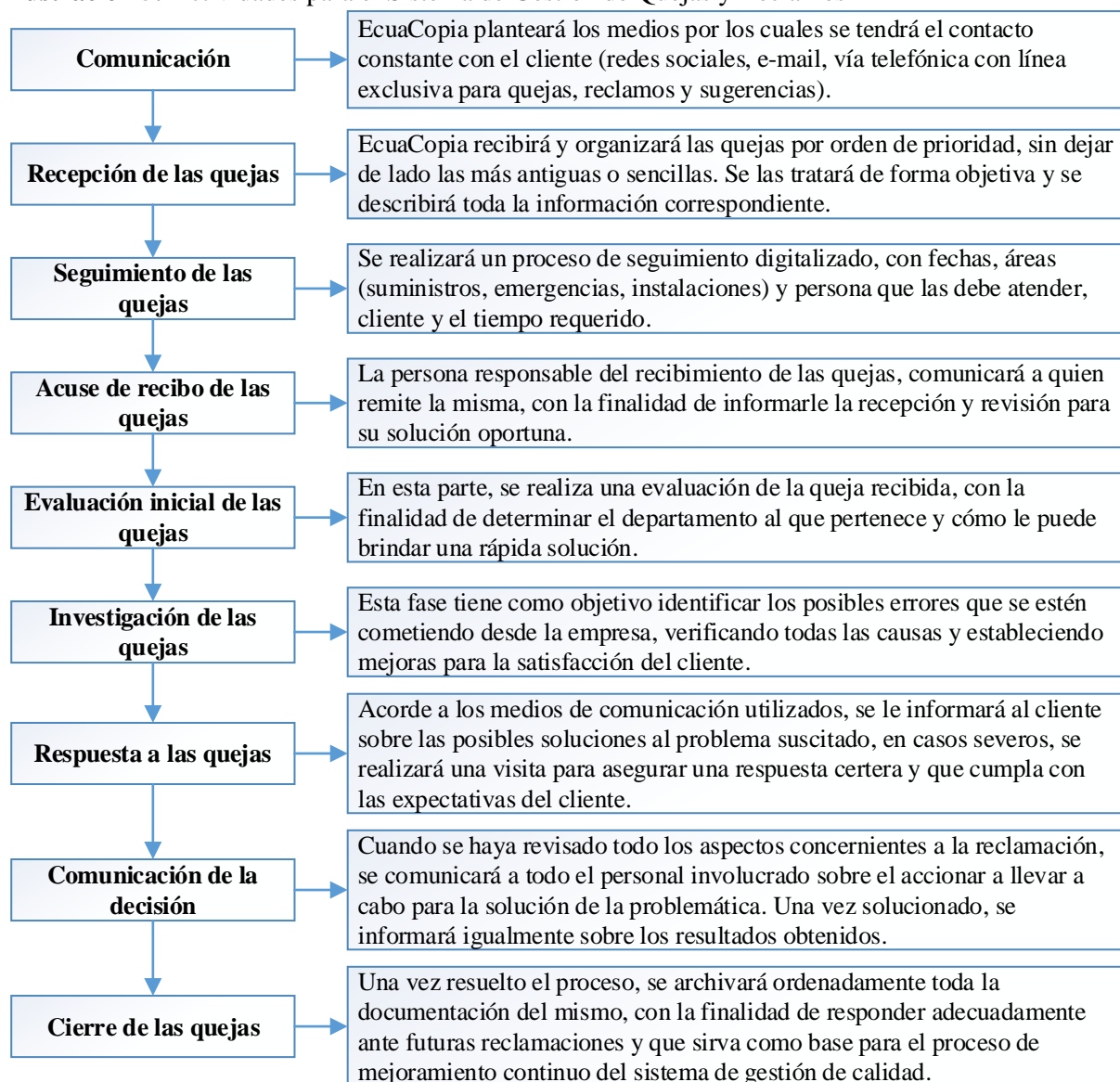
El presente manual para el Sistema de Gestión de Quejas y Reclamos tiene los siguientes objetivos:

- Proponer una metodología para la planificación, diseño y desarrollo del proceso de manejo de quejas, reclamos, sugerencias y solicitudes de los clientes.
- Establecer un mecanismo fácil y accesible para la empresa y los clientes sobre cómo se debe realizar y proceder frente a las solicitudes realizadas, aportando a resolver los reclamos de forma consistente, sistemática y responsable para la satisfacción de los clientes.
- Incrementar la habilidad de la organización para identificar tendencias y eliminar causas que generen reclamos.
- Fortalecer un enfoque hacia el cliente para resolver reclamos y motivar al personal mejorando sus habilidades en el trabajo con los clientes.
- Contar con una base de datos de quejas y reclamos recibidos para la continua revisión, análisis del proceso y soluciones dadas.

4.2.3. Actividades

Para cumplir con los objetivos del manual, se debe tener en cuenta cada parte del proceso, acorde a lo establecido por la normativa. Es por ello que las actividades a ser llevadas a cabo se describen en la ilustración 5.

Ilustración 5: Actividades para el Sistema de Gestión de Quejas y Reclamos



Fuente: Elaboración propia.

4.2.4. Recursos

Para asegurar que el proceso de manejo de quejas opere de forma eficiente y eficaz, la gerencia está en la obligación de proveer todos los recursos correspondientes. En este contexto, para la optimización del sistema dentro de Ecuacopia, se han establecido los recursos necesarios, además de sus costos de implementación. En la tabla 9 se puede observar esta información.

Tabla 9: Costos de implementación del sistema de gestión de quejas y reclamos

Tipo de recurso	Recurso	Descripción	Costo	Fuente de financiamiento
Tecnológico	Computador personal	Acer Aspire C24-963-UA91 AIO Desktop, pantalla Full HD de 23,8", Intel Core i5-1005G1, 8GB DDR4, 512GB NVMe M.2 SSD, 802.11ac Wi-Fi 5, teclado y ratón inalámbricos, Windows 10 Home.	\$ 568.90	Departamento financiero.
	Internet	Wi-fi 5GHz con velocidad de 866.7 Mbps ²	-	Se cubre con la red de cada sucursal.
	Celular inteligente gama media	Xiaomi Mi 10T Lite 5G 256gb	\$ 356	Departamento financiero.
	Software para la documentación de información y generación de informes.	Paquete de Microsoft Office Professional 2020 (Word, Excel, Power Point, Visio Professional)	\$ 22.47	Departamento financiero.
	Impresora	Impresora Canon G2110 Multifuncional Nuevo Modelo. Funciones de copia y escaneo. Capacidad de 100 hojas	\$ 205	Departamento financiero.
Soporte	Soporte técnico	Técnico a cargo de la solución de problemas tecnológicos (soporte, suministros)	\$ 500/mes + beneficios de ley	Departamento financiero.
Humano	Responsable del área de	Personal a cargo de la recepción, tratamiento,	\$ 600/mes +	Departamento financiero.

	quejas y reclamos	coordinación y respuestas a las quejas y reclamos por todos los medios de comunicación.	beneficios de ley	
	Capacitador/a del sistema de gestión	Contratación de personal con la certificación ISO correspondiente para la capacitación en 2 talleres a la persona responsable del área de quejas reclamos.	\$ 150 /taller \$ 300 en total	Departamento financiero.

Fuente: Elaboración propia

Antes de calcular el total de los costos de implementación, el cual inicialmente es de: \$16.452,37/año, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La empresa ya cuenta con una subárea de Quejas, Reclamos y Sugerencias, por lo que no se debe contratar a personal para esa actividad. Así mismo, la persona responsable cuenta ya con su oficina con equipo correspondiente (computadora, impresora, internet, paquete de Office).
- El soporte técnico se cubre con el personal a cargo de esta área dentro de la empresa.
- La persona encargada de la capacitación es la responsable del desarrollo del presente proyecto de titulación por lo que la capacitación está cubierta gracia a la facilidad que brindó la empresa para el desarrollo de la investigación.
- El gasto que se propone como extra es la compra del celular inteligente, lo cual se realiza con la finalidad de que la persona a cargo del área de quejas y reclamos tenga una línea exclusiva para este trabajo y pueda trabajar de manera eficiente en todas las actividades.

Por lo tanto, el costo total de la implementación sería de \$356. Este presupuesto será presentado al Departamento Financiero para la adquisición del mismo, con las características propuestas. En base a lo presentado, los recursos necesarios para este sistema de gestión de quejas y reclamos dentro de Ecuacopia, son accesibles para su adquisición e implementación en un corto plazo.

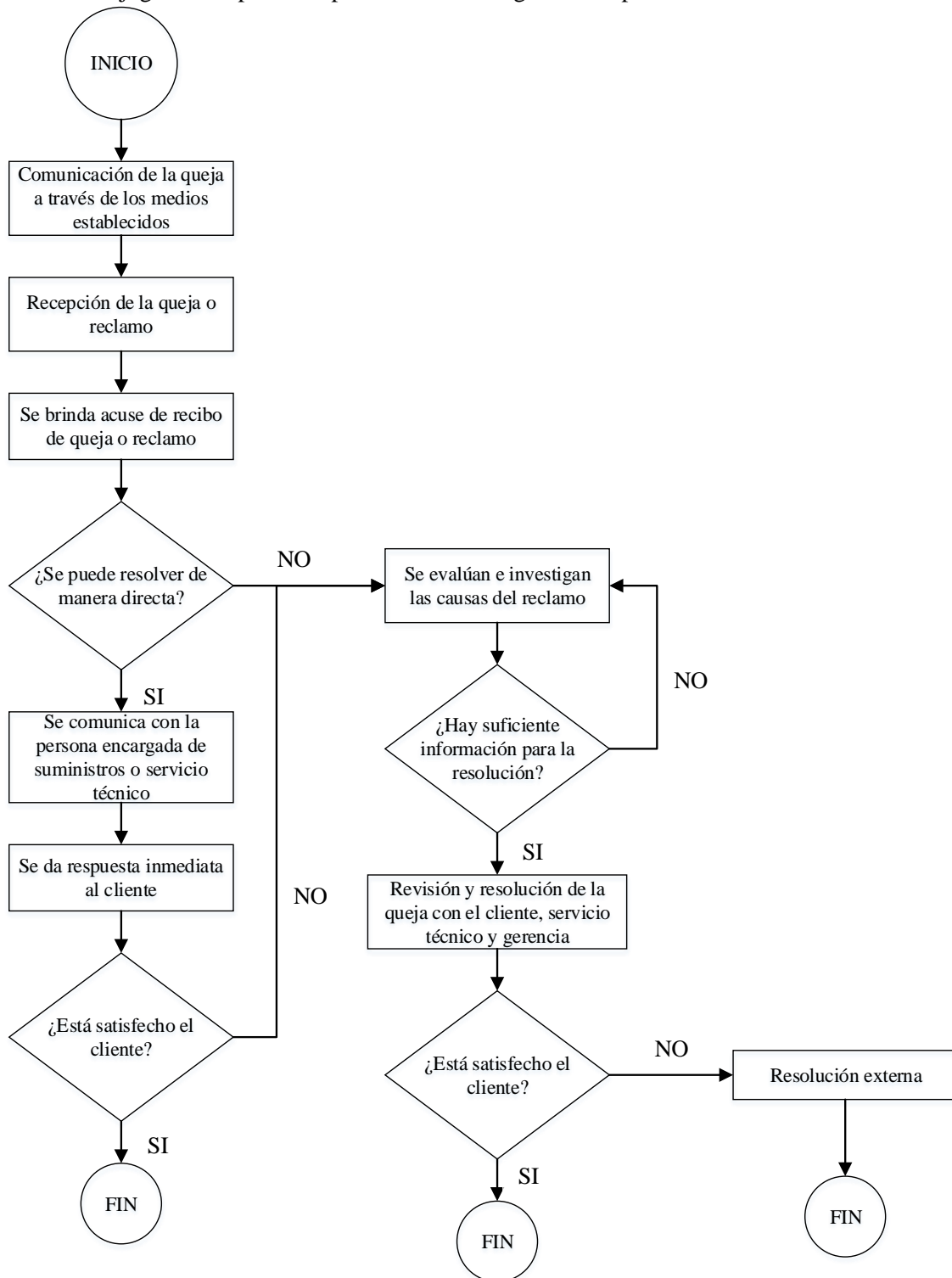
4.3. Operación del proceso de tratamiento de las quejas

En base a los procedimientos establecidos por la ISO 10002:2018, en cuando al recibimiento, evaluación y respuesta a las reclamaciones, se ha determinado establecer los siguientes pasos

a seguir para el sistema de gestión de quejas y reclamos. En la Ilustración 6 se detallaron los mismos.

En este contexto, también se han determinado formatos para la recepción y tratamiento de las quejas y reclamos, de forma que permita una documentación clara para poder dar respuesta a las mismas de forma clara y eficaz, asegurando la completa satisfacción del cliente. En la siguiente ilustración, se puede observar el flujograma de procesos que se ha establecido para el Sistema de Gestión de Quejas y Reclamos en la empresa Ecuacopia.

Ilustración 6: Flujoograma de procesos para el manual de gestión de procedimientos



Fuente: Elaboración propia.

4.3.1. Comunicación

Para la recepción de las quejas y reclamos, se tienen establecidos los siguientes medios:

a. Página web

Accediendo al portal <https://www.grupoEcuacopia.com/contactanos/quejas-reclamos-y-sugerencias/> se tiene la opción de ingresar quejas, reclamos y sugerencias para enviarlas de forma directa a la empresa, llenando el formulario mostrado a continuación:

Ilustración 7: Portal para la atención de Quejas, Reclamos y Sugerencias



Nombre y Apellido

Empresa

Correo electrónico

Teléfono celular

Provincia
Seleccione la Provincia

Ciudad
Seleccione la Ciudad

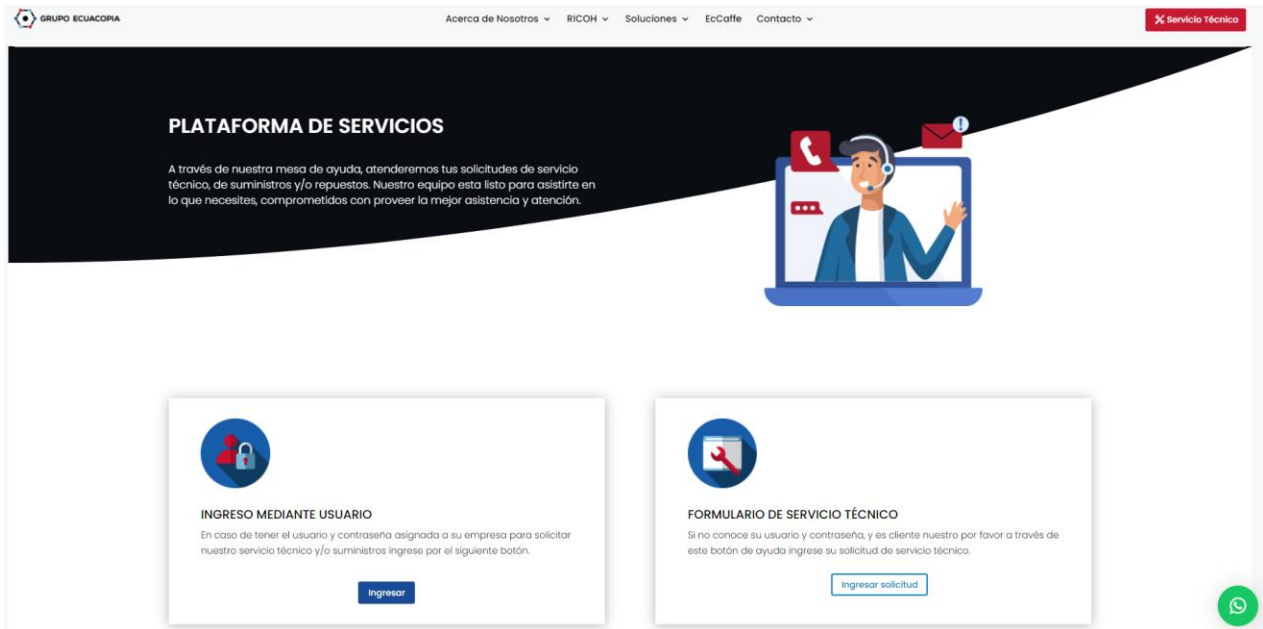
Asunto
Seleccione el asunto

Mensaje

Fuente: grupoEcuacopia.com

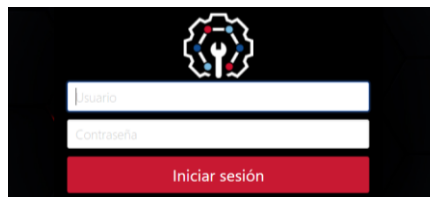
Servicio Técnico: En la Plataforma de Servicios oficial de la empresa, como cliente, se puede acceder a cualquier solicitud referente a servicio técnico, suministros y/o repuestos. Ingresando por el URL <https://www.grupoEcuacopia.com/servicio-tecnico/> se observa lo siguiente:

Ilustración 8: Plataforma de Servicios en línea del Grupo Ecuacopia



Fuente: grupoEcuacopia.com

Con un usuario y contraseña brindados directamente por la empresa a los clientes, se puede acceder para solicitar atención:



En el caso de no contar con las credenciales, se puede generar una solicitud con las especificaciones expuestas en el siguiente formulario:

Ilustración 9: Formulario para la solicitud de soporte técnico

Fuente: grupoEcuacopia.com

b. Contacto telefónico

La empresa tiene una cuenta de negocios en la aplicación WhatsApp, por la cual los clientes se pueden comunicar a través del número 0994872480. Este medio permite una respuesta rápida sobre los productos y/o servicios brindados por el grupo Ecuacopia. Así mismo, como cuentan con oficinas en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Manta y Santo Domingo de los Tsáchilas, se tiene contactos telefónicos para cada una, mismos que se encuentran directamente en la página web de la compañía.

c. Redes sociales

Ecuacopia cuenta con páginas en redes sociales tales como Facebook, Twitter y LinkedIn, permitiéndole tener un mayor y mejor contacto con sus clientes. A continuación, se muestran los perfiles oficiales de la empresa en las tres redes mencionadas:

Ilustración 10: Perfil de Ecuacopia en la red LinkedIn



Fuente: [linkedin.com/Ecuacopia](https://www.linkedin.com/Ecuacopia)

Ilustración 11: Perfil de Ecuacopia en la red Twitter



Fuente: twitter.com/gEcuacopia

Ilustración 12: Perfil de Ecuacopia en la red Facebook




Fuente: Facebook.com/GrupoEcuacopia

Como se puede observar, la presencia de la empresa en redes y en la web es fuerte, por lo que la comunicación con los clientes se facilita y logran atenderse las quejas de manera eficaz y adecuada. En esta fase, lo que se busca es estar atendiendo a todos aquellos clientes que se acerquen por alguno de los medios expuestos por la empresa, brindando atención personalizada y eficaz ante cualquier inconveniente suscitado.

4.3.2. Recepción, seguimiento y acuse de recibo de las quejas

Una vez pasada la fase de la comunicación, y ya con la persona a cargo del subproceso de Quejas y Reclamos, es necesario generar una matriz en la cual se coloquen todos los aspectos relacionados a la queja o reclamo recibido. En la tabla 10, se han especificado los parámetros que deben ser llenados.

Tabla 10: Matriz de recepción de datos para el subproceso de Quejas y Reclamos

 GRUPO ECUACOIPA											
ÁREA DE MARKETING SUBPROCESO DE QUEJAS Y RECLAMOS											
FECHA DE TRANSACCIÓN	RESPONSABLE DE RECEPCIÓN	CATEGORÍA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CLIENTE	SUCURSAL	PLAN DE ACCIÓN	ÁREA RESPONSABLE	COMENTARIOS	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN	ESTADO

Fuente: Elaboración propia

En la matriz expuesta en la tabla 10, se han establecido los parámetros de entrada para la atención de cada queja y/o reclamo realizado por el cliente. Sin embargo, es necesario entender cómo debe ser llenada, misma que se trabajará de forma digital, dentro del programa Microsoft Excel 2020. Los parámetros se exponen a continuación:

- Fecha de transacción:
 - o Fecha de recepción de la queja y/o reclamo.
- Responsable de recepción:
 - o Empleado a cargo del subproceso de quejas y reclamos.
- Categoría:
 - o Si el reclamo pertenece a la parte de Emergencias, Suministros o Instalaciones.
- Código:

Este código se forma a partir del nombre de la categoría, la fecha de recepción y la severidad de la problemática, esta última parte se la catalogará acorde a la siguiente calificación.

- o 1: El problema puede solucionarse en los siguientes siete días.
- o 2: El problema puede solucionarse en los siguientes cinco días.
- o 3: El problema puede solucionarse en los siguientes tres días.
- o 4: El problema puede solucionarse en las siguientes 24 a 48 horas.
- o 5: El problema requiere atención urgente.

Cabe recalcar que la numeración dependerá de la percepción del responsable del área, luego de haber recabado todos los detalles con el cliente. Por lo tanto, si el reclamo está referido a inconvenientes con una de las copadoras instaladas por personal de la empresa y el cliente

menciona que es el único equipo con el que cuentan para su trabajo, y no puede parar su producción, el código a ser colocado en la matriz sería el siguiente: **5EM090921**.

- Descripción:
 - Aquí se colocarán los detalles que el cliente brinde sobre la queja emitida, de forma precisa y objetiva, sin omitir aspectos importantes.
- Cliente:
 - Nombre del cliente que emite la queja.
- Sucursal:
 - Nombre de la sucursal de la empresa, acorde a la ciudad donde se encuentre.
- Plan de acción:
 - Acciones a tomar por parte de la empresa para la solucionar lo solicitado por el cliente.
- Área responsable:
 - Nombre del área a la cual se designa para la solución del inconveniente.
- Comentarios:
 - Aspectos que detalla el empleado responsable de Quejas y Reclamos sobre la problemática y su resolución.
- Fecha de implementación:
 - Fecha en la cual se llevan a cabo las acciones para solucionar la problemática presentada.
- Estado:
 - Se coloca si el plan de acción se encuentra en progreso o cerrado, con la finalidad de brindar el respectivo seguimiento, en caso de ser necesario.

4.3.3. Evaluación e investigación de las quejas

Tal y como se explicó en la ilustración 6, en el caso de que la queja y/o reclamo no tenga una solución directa, se pasa a una fase de evaluación e investigación de las mismas. En esta parte se busca determinar la causa o raíz del problema, con la finalidad de establecer un plan de acción acorde que deje al cliente satisfecho. Por lo tanto, dentro de esta fase se evalúan aspectos como:

- Garantía vigente del producto y/o servicio.
- Detalle de la compra y/o renta realizada.
- Remisiones previas del cliente.
- Estado de fidelización con la empresa.
- Estado de la maquinaria adquirida desde la empresa.
- Encuesta de satisfacción del cliente en cuestión.

Como todos estos datos se encuentran guardados por los diferentes departamentos de Ecuacopia, al empleado encargado del área, se le asigna la responsabilidad de recabar toda la información correspondiente a la queja realizada, y así garantizar la satisfacción del cliente, sin que signifique una pérdida para la empresa.

4.3.4. Respuesta, comunicación y cierre de las quejas

Cuando ya se hayan realizado todos los procedimientos establecidos para brindar la atención necesaria a la queja y/o reclamo, se utilizan los medios de comunicación determinados por la empresa, con la finalidad de comunicar la resolución final acordada desde la subárea a la cual se le haya encargado esta tarea. Dependiendo de la magnitud del problema suscitado, se utilizarán medios como WhatsApp o e-mail para esta fase o, en casos que lo requieran, se agendará una reunión con el mismo para informar de la solución tomada por la empresa.

Una vez finalizado este proceso, se darán por culminados todos los procedimientos dentro del Sistema de Gestión de Quejas y Reclamos, archivando toda la documentación recogida, para la futura generación de informes de rendimiento y cálculo de indicadores de calidad.

4.4. Mantenimiento y mejora

Con la implementación de un modelo de gestión de calidad basado en las normas ISO 9001:2015 e ISO 10002:2018, lo que tiene como objetivo es mejorar cada proceso establecido, a través de la mejora continua.

4.4.1. La supervisión de los procesos

A través de la evaluación de desempeño y la ejecución de auditorías internas a intervalos continuos y planificados, se busca medir la conformidad del sistema de gestión establecido. Así mismo, a partir del cálculo de los indicadores propuestos y de los reportes generados a nivel semanal y mensual, se determinarán los aspectos que efectivamente están alineados al sistema de calidad y aquellos que requieran ser mejorados, modificados y/o eliminados.

4.4.2. Establecimiento de acciones correctivas y preventivas

Para esta última fase, se plantean las siguientes opciones para asegurar el cumplimiento del Sistema de Gestión de Quejas y Reclamos.

- Implementar métodos preventivos para identificar no conformidades en el proceso de manejo de quejas.
- En caso de existir una no conformidad se debe reaccionar ante ella tomando acciones para

controlarla y corregirla.

- Realizar correcciones y mejoras en el proceso de ser necesario.

4.5. Cronograma de actividades para la implementación de la propuesta

Para la implementación de los manuales de procedimientos, indicadores de evaluación, y manuales de calidad, se establece el siguiente cronograma (tabla 11) de actividades, a nivel mensual.

Tabla 11: Cronograma de actividades

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MES								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Evaluación inicial de la empresa.									
Investigación sobre las normas ISO 9001: 2015 e ISO 10002:2018.									
Planteamiento del sistema de gestión de quejas y reclamos.									
Presentación del manual de procedimientos y calidad a la gerencia.									
Aprobación de los manuales por parte de la gerencia.									
Capacitación sobre el sistema de gestión en el área de Marketing.									
Implementación y funcionamiento del sistema de gestión de quejas y reclamos.									
Evaluación de la eficacia del sistema de gestión de quejas y reclamos.									
Reestructuración del sistema de gestión de quejas y reclamos, en caso de ser necesario.									

Fuente: Elaboración propia

El cronograma establecido está colocado para seis meses, ya que se considera un tiempo prudente para realizar todo lo que involucra el proceso de implementación y evaluación del sistema de gestión de quejas y reclamos dentro de Ecuacopia.

4.6. Análisis de factibilidad de implementación

Para analizar la factibilidad de implementación, es imperativo revisar los siguientes aspectos.

- En el apartado anterior se detalló que los costos que abarca el programa ya están incluidos en los egresos de la misma empresa, al contar ya con una subárea de Quejas y Reclamos, dentro del Departamento de Marketing. Por lo tanto, la adquisición de un dispositivo móvil para

la persona encargada de estas actividades, no incurre en un gasto que signifique una pérdida para la empresa.

- Lo que busca este manual es mejorar el mecanismo por el cual se están gestionando las quejas y reclamos. A través de esta mejora, el objetivo principal es asegurar la completa satisfacción del cliente en el tiempo, con los productos y servicios ofertados por la empresa. Hay que recordar que, cuando el cliente se siente plenamente satisfecho y atendido, se genera una suerte de fidelización hacia la empresa, aspecto que incurre en una recurrencia de este cliente con nuevas compras y adquisiciones, además de que éstos se puedan convertir en medios publicitarios al recomendar a otras personas sobre los servicios ofertados.
- Por último, al garantizar una atención completa al cliente, se logra una dinamización de los procesos de compraventa, pudiendo incurrir en un incremento en los flujos de efectivo que tenga la empresa en el tiempo.

Es por ello que, la implementación del presente manual resulta altamente factible desde los puntos de vista sociales y económicos, trayendo beneficios, tanto para la empresa como para los clientes. En la empresa se puede hablar de que este sistema de gestión de calidad aplica para la obtención de la certificación ISO, incrementando su nivel de competitividad en el mercado. Y para los clientes, la satisfacción plena de sus requerimientos genera un sentido confianza para continuar realizando negocios con la empresa en estudio.

4.7 Modelo y control de indicadores de gestión para evaluación de la calidad del servicio

Por razones de confidencialidad de información empresarial no es posible presentar datos e información de Grupo Ecuacopia por tanto presentamos parte del modelo de calidad definido para la empresa, es importante aclarar que dentro del tablero existe alguna información omitida, así como otra alterada. Anexo F.

CAPÍTULO 5 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Una vez revisada y aprobada la propuesta presentada en el capítulo anterior, se presentaron los principales resultados a la gerencia de Ecuacopia, a través de un informe (Anexo B). Durante esta reunión entre los encargados de los distintos departamentos de la empresa, más la gerencia, se definieron algunos puntos a tener en cuenta para la implementación. Cabe recalcar que la Ecuacopia ya estaba planificando un proceso como parte de las etapas de documentación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), con la finalidad de evaluar la implementación de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en cada uno de los procesos que forman parte del alcance propuesto para la certificación.

Por las razones expuestas, ya se habían establecido los parámetros e indicadores a tener en cuenta para la ejecución de una auditoría interna que abarque los procesos de operación referentes a: Marketing, Comercial, Operaciones, Continuidad y Servicio. Es por ello que, luego de la presentación de la propuesta, se decidió implementar las medidas establecidas y que las mismas sean evaluadas en conjunto con la auditoría. No obstante, para el análisis de la misma, sólo se tomarían en cuenta los resultados obtenidos dentro del área de Marketing, misma que contiene los subprocesos del Sistema de Gestión de Calidad de Quejas y Reclamos, el cual es objeto de este proyecto de titulación.

Así mismo, luego de desarrollada la auditoría interna, también se estableció una matriz de seguimiento de las No Conformidades encontradas en este proceso. A partir de esta matriz, se analizaron los componentes referentes al área de Marketing, para establecer los respectivos resultados.

5.1. Auditoría interna

El Grupo Ecuacopia, en el resumen ejecutivo de la auditoría interna expresa lo siguiente:

Como parte de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) se realizó la auditoría interna de procesos. La revisión no presentó limitación en cuanto a disponibilidad del personal o de información suministrada. Se han detectado 79 hallazgos de auditoría clasificados entre: 44 No Conformidades (NC), 29 Observaciones (OBS) y 06 Oportunidades de Mejora (OM). (p. 2)

Este proceso se realizó en conjunto para todas las sucursales: Cuenca, Guayaquil, Manta, Quito, Ambato y Santo Domingo, teniendo como principales resultados que el Sistema de Gestión de

Calidad presentó los mayores incumplimientos sistemáticos en lo referente a Requisitos generales de un sistema de gestión de calidad, requisitos de la documentación, requisitos respecto a la responsabilidad de la dirección, competencia, toma de conciencia del personal, infraestructura y ambiente de trabajo, de la realización del producto/servicio, gestión de riesgos y a la evaluación del desempeño, análisis y mejora continua. Acorde a estos resultados presentados, se puede observar que no existe gran cantidad de inconformidades relacionadas al área de Marketing; no obstante, se detallan estos aspectos en los siguientes puntos.

5.1.1. Resultados de la auditoría en el área de Marketing

Los resultados obtenidos fueron divididos acorde a las sucursales en las cuales se realizó la auditoría. A continuación, se presentan sólo aquellos resultados relacionados al área de Marketing y a lo referente al sistema de gestión de quejas y reclamos:

- En la ciudad de Quito, matriz del Grupo Ecuacopia, se tienen aspectos como que se evidencia la aplicación de un proceso formal y automatizado definido desde la página web de Ecuacopia para recibir información de parte de los clientes respecto a los productos y servicios que la empresa ofrece, tomando muy en cuenta las quejas de los clientes para ser analizadas a la interna. Así mismo se plantea una Opción de Mejora que propone incluir en el procedimiento el envío de un email en los casos donde no se puede contactar al cliente y donde se indique que se está haciendo un acercamiento desde MKT para validar la conformidad de la atención brinda y si su queja ha sido solventada. Incluir un texto que indique que si en el transcurso de 5 días de recibida la atención no se tiene confirmación verbal o escrita por parte del cliente se da por aceptada a confirmada la atención brindada. En este mismo contexto, se encuentra una No Conformidad relacionada a que se evidencia la definición de indicadores para medir y controlar los resultados y gestión de Marketing. Se evidencia el registro de las mediciones algunos indicadores; sin embargo, existe indicadores en el que ha existido desviaciones de las metas definidas, no se han registrado las mediciones correspondientes del mes, ni la causa raíz y planes de acción necesarios.
- En la ciudad de Cuenca no se evidenciaron No Conformidades, Observaciones ni Oportunidades de Mejora dentro del área de Marketing. La misma situación ocurre en Guayaquil, Ambato, Manta y Santo Domingo.

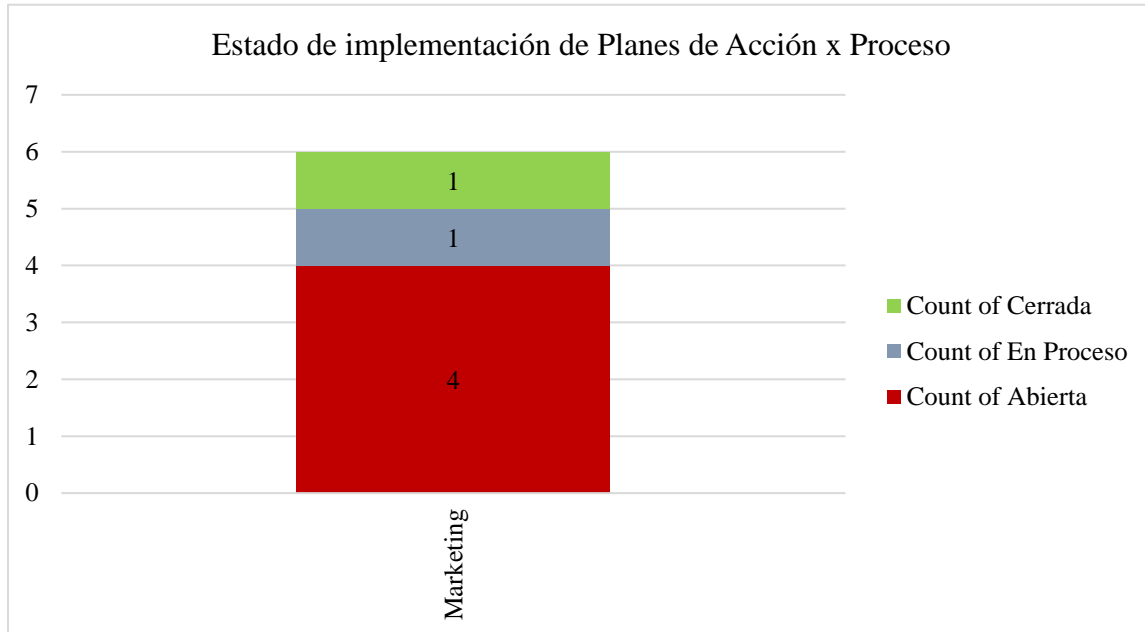
Para las NC encontradas a partir de la auditoría, se establecieron los procesos que evaluaron el tratamiento de las mismas, hasta la fecha 22 de diciembre de 2021. Los resultados de esta matriz, específicamente para el área de Marketing, se encuentran colocados en el Anexo C.

En conjunto con esta propuesta, se establecieron acciones referentes a las NC detalladas en la sucursal de Quito, misma que consistió en actualizar el procedimiento de Administración de quejas y reclamos, cod: PS-MK-QR-01, donde se indique que se está haciendo un acercamiento desde MKT para validar la conformidad de la atención brinda y si su queja ha sido solventada. Así mismo, se definió incluir un texto que indique que si en el transcurso de 5 días de recibida la atención no se tiene confirmación verbal o escrita por parte del cliente se da por aceptada a confirmada la atención brindada, además de generar un email a todos los clientes que no se pudieron cerrar los casos de quejas y reclamos y cerrar los mismos después de 5 días de no recibida la respuesta del cliente. Como resultado se evidenció la actualización del procedimiento: PS-MK-QR-01 Administración de quejas, reclamos.

En cuanto al tema de los indicadores, lo que se estableció fue la revisión de la fórmula de cálculo y registro de mediciones de éstos, en la parte de % de “quejas y reclamos” resueltos sobre la totalidad de quejas y reclamos recibidos (ver tabla 7). Con fecha de corte 14 de diciembre de 2021, se evidenció la revisión y ajuste de este indicador.

Es importante entender que se ha iniciado en la definición de estos procesos de mejora; sin embargo, muchos de ellos continúan en estado de abierto hasta la completa resolución de los mismos. En la figura 4 se puede observar el estado de implementación de los planes de acción establecidos específicamente para el área de Marketing.

Figura 3: Estado de implementación de planes de acción para el área de Marketing



Fuente: Elaboración propia a partir de la auditoría.

Se tenían seis aspectos entre Opciones de Mejora y Acciones correctivas dentro de esta área, por lo que es importante notar que todavía existen puntos en donde se pueden evaluar los indicadores para la mejora continua, tal como lo indicó la propuesta en el capítulo 4 de este trabajo de titulación.

5.1.2. Análisis de los resultados en el área de Marketing

Después de que la propuesta sea implementada dentro del área de Marketing, los procesos dentro de la subárea de Quejas y Reclamos fueron replanteados con la finalidad de que se ajusten a la normativa ISO 10002, pudiendo así mejorar determinados procedimientos para un servicio al cliente más eficiente y eficaz. Estos resultados fueron evaluados a partir de la auditoría realizada por la misma empresa, ya que ésta se encuentra buscando ajustar todos sus procesos para la obtención de la certificación internacional ISO 9001:2015, aspecto que le brindaría a la empresa un mejor posicionamiento en el mercado y mayor competitividad.

Los procesos relacionados al servicio cliente debe siempre tener prioridad en el funcionamiento de todos los departamentos de una empresa. Para el caso concreto de Ecuacopia, se pudo determinar que efectivamente existían una gran cantidad de opciones de mejora dentro de esta subárea; sin embargo, los procedimientos previamente establecidos ya contenían un base factible para la aplicación de esta propuesta. Es por ello que, posterior a los resultados obtenidos,

y acorde a lo determinado por los indicadores propuestos para la evaluación, se obtuvo lo siguiente:

- 100% de las quejas recibidas fueron documentadas, acorde a la matriz de recepción de quejas y reclamos, esta documentación se realizó a partir de que cada inconveniente fue comunicado por parte de los clientes, utilizando los medios como números telefónicos, WhatsApp y página web.
- 100% de las quejas recibidas fueron evaluadas para brindar la solución más oportuna en cuanto a su requerimiento.
- 82% de las quejas y reclamos recibidas y evaluadas pasaron a ser procesos cerrados, dentro del procedimiento de toma de decisiones frente a la queja y cierre del proceso. Esto se debió a que dos procesos requirieron un mayor tiempo de investigación para su solución, además que fueron receptadas prácticamente a fin de mes (diciembre, 2021), por lo que para la fecha no estuvieron cerradas para el cálculo del indicador.
- 100% del personal fue capacitado para el sistema de gestión de quejas y reclamos. Este valor se calculó en función de que sólo se requirió la capacitación de la Ing. Chediak en el área de Marketing y de dos miembros del personal de servicio técnico.

Se puede evidenciar un avance concreto en cuanto a la aplicación de la propuesta; no obstante, los resultados serán más válidos una vez haya transcurrido un mayor tiempo para su evaluación.

5.2. Análisis interno de la empresa

El análisis de la situación interna de la empresa se redacta en función de las conclusiones establecidas por el informe de auditoría.

- Toda la información recolectada se realizó a partir de la aplicación de entrevistas, observación de actividades y revisión de la documentación y de los registros de la misma empresa. Al trabajar dentro de la misma, este proceso se facilitó para obtener los resultados propuestos.
- A partir de la propuesta y de la recolección de datos sobre el contexto, políticas, pilares estratégicos, procesos y procedimientos, áreas y subáreas, en conjunto con la encuesta de satisfacción al cliente, se determinó que, así sea de forma parcial, la empresa Ecuacopia S.A ha implementado el sistema de gestión de acuerdo con los requisitos del estándar, además de demostrar la capacidad del sistema de alcanzar de forma sistemática los requisitos establecidos para los productos y/o servicios dentro del alcance y objetivos de la

organización.

- Una conclusión importante de la auditoría y, complementándose con la información recolectada de manera informal, menciona que la “debilidad más relevante detectada en el sistema de gestión de calidad se relaciona con el establecimiento de los requisitos generales” (p. 50) requeridos para el cumplimiento de un SG. Un aspecto relevante es que estos requisitos generales son los relacionados a la determinación y seguimiento de las partes interesadas, al establecimiento, comunicación e implementación de la política y objetivos de calidad, y el control de los registros de los procesos, aspecto que repercute en otros componentes del SG.

Por todo lo anteriormente mencionado, se podría establecer que el modelo de gestión de calidad para la comunicación, investigación, y tratamiento de quejas y reclamos todavía contiene aspectos que requieren de una mejora continua, además de un mayor involucramiento de las partes interesadas para alcanzar una mejor y mayor satisfacción del cliente con los procesos, servicios y productos ofertados por Ecuacopia S.A.

5.2.1. Procesos aplicados

Acorde a lo que se revisó durante el capítulo cinco, los procesos y procedimientos que se aplicaron, acorde a la propuesta establecida para el Sistema de Gestión de Quejas y Reclamos, se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Determinación de los actores de interés para el Sistema de Gestión de Quejas y Reclamos.
- Elaboración de una matriz dentro de Microsoft Excel para el subproceso de Quejas y Reclamos, misma que receptó todos los inconvenientes comunicados por parte de los clientes durante el tiempo de evaluación de la presente propuesta (Anexo D).
- Capacitación a la Ing. Alexandra Chediak, quien labora en el Área de Marketing, para el llenado y análisis de la misma, acorde a los parámetros establecidos en el capítulo 4.
- Supervisión de la aplicación de este proceso durante el período de evaluación de la propuesta.
- Seguimiento de las quejas y reclamos reportados por los clientes, especialmente aquellos dentro de la categoría de urgentes, además de diálogos mantenidos con el personal de servicio técnico sobre la importancia de la correcta solución a los inconvenientes especificados.
- Supervisión continua a los medios de recepción de quejas y reclamos, con lo cual se estableció que, a pesar de que Ecuacopia cuenta con una vía completamente automatizada,

dentro de su página web, para este proceso, los clientes utilizan mayormente vías de contacto directo tales como los teléfonos de contacto como la aplicación WhatsApp. En conversaciones informales mantenidas con ciertos clientes, se preguntó el porqué de esta preferencia, a lo cual indicaron que preferían saber que su reclamo fue atendido de forma directa, con respuesta inmediata, y que no confiaban en la página por la impresión que tenían de que su queja no iba a ser atendida de forma certera, aspecto que no se corresponde a la realidad pero que podría tomarse como punto de opción de mejora para generar mayor confianza en el uso de la plataforma de atención virtual.

- En cuanto a la adquisición de un teléfono móvil para la recepción de quejas, reclamos y sugerencias, se decidió realizar la compra de una línea telefónica para el uso de WhatsApp y la línea convencional que ya se tenía en la oficina. Estos contactos ya se encuentran colocados en la página web de Ecuacopia. Así mismo, a pesar de que el nuevo número se colocó en el celular de la Ing. Cheniak, la respuesta a las comunicaciones de los clientes, se seguirán realizando dentro de horarios de oficina, con la finalidad de no incurrir en molestias en las actividades que la colaboradora realiza fuera del trabajo.

Es importante mencionar que todos estos procesos se ajustan a las políticas, pilares estratégicos, metas y objetivos establecidos por la empresa para el sistema de gestión.

5.3. Comparación de los resultados previos a la implementación vs. resultados posteriores a la implementación.

Luego de la presentación del informe de auditoría, y teniendo en cuenta que los procesos todavía contaban con opciones para la mejora, se establecen las comparaciones pertinentes previas a la implementación vs. resultados posteriores. No obstante, hay que tener en cuenta que el tiempo de implementación y evaluación de estos resultados fue de un mes, por lo que algunos indicadores deberán ser evaluados en un futuro, con la finalidad de determinar la efectividad del Sistema de Gestión de Quejas y Reclamos en la empresa.

En el Anexo C se presenta uno de los resultados principales de la implementación de este SG, ligado principalmente a ofrecer a los clientes una experiencia satisfactoria al momento de contratar los productos y/o servicios de Ecuacopia. En el capítulo 3 se desarrollaron y analizaron los aspectos correspondientes a la aplicación de una Encuesta de Satisfacción al Cliente, misma que tuvo un gran número de respuestas durante los períodos de aplicación, y fue aplicada de abril a julio de 2021. En el capítulo cuatro se estableció una matriz para la recepción de quejas y

reclamos, en base a los requerimientos del sistema de gestión, esta matriz fue aplicada luego de la aprobación de la propuesta y en el Anexo C se presenta el llenado de la misma durante el mes de diciembre.

En el anterior punto, lo más importante a tener en cuenta es que el número de quejas disminuye notablemente, la cantidad de procesos cerrados corresponde a un 80% de la totalidad, mostrando una clara mejoría en cuanto a la atención y solución de las situaciones que se presentan entre clientes y productores. Así mismo, la codificación de los inconvenientes receptados, fue de gran ayuda para mayor organización de los reclamos receptados. Además, la dependencia encargada de este proceso fue capacitada de forma individual, para que así pudiera manejar, de forma eficaz, el SG para quejas y reclamos, logrando resultados satisfactorios.

Es importante añadir que esta propuesta no se basa en la aplicación única de los procesos propuestos, sino en una evaluación continua que permita establecer las no conformidades y/o opciones de mejora que se presentan a lo largo del camino. Cada mes se irán determinando los indicadores propuestos y trabajando por encontrar y aplicar mecanismos eficaces y eficientes de atención al cliente, de forma que estos procesos se trabajen de manera integral, optimizando los resultados y alcanzando las metas propuestas.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

Una vez finalizado todo el proceso de diseño, aplicación y evaluación de la propuesta de un modelo de Sistema de Gestión de Quejas y Reclamos para la empresa Ecuacopia, se pudieron establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

6.1. Conclusiones

Al inicio de esta investigación se planteó una hipótesis que mencionó que el desarrollo e implementación de un sistema de gestión de quejas y reclamos mejoraría la satisfacción del cliente. Así mismo, se plantearon cuatro objetivos específicos que buscaron dar respuesta a la premisa principal.

El primer objetivo se basó en revisar el estado del arte con relación a las normas seleccionadas para el diseño del modelo de sistema de gestión. Este aspecto se completó con el desarrollo del capítulo dos, en el cual se explicó de manera detallada todos los componentes que establece la norma ISO 9001:2015 y la ISO 10002. De igual manera, se destacaron todos los procesos y procedimientos que debe tener la empresa para cumplir con los parámetros determinados para su certificación. Esto se basó en que la empresa Ecuacopia busca acoplar todos sus procesos para que los mismos se encuentren alineados a las normativas antes expuestas y así lograr mejorar su competitividad dentro del mercado y asegurar una atención al cliente más eficiente y eficaz.

En cuanto al segundo objetivo, mismo que tuvo como meta analizar la situación actual de la empresa Ecuacopia, específicamente dentro del área de servicio al cliente y el subproceso de quejas reclamos, fue cumplido en su totalidad. Para esta parte se aplicó una encuesta de satisfacción al cliente, misma que fue elaborada y aplicada por la misma empresa, y recolectó los datos de las cinco sucursales, de forma cualitativa y cuantitativa. En esta encuesta se encontró que las principales falencias en cuanto a la atención al cliente, va relacionada la insatisfacción que sintieron los mismos cuando requerían atención de forma urgente para solventar problemáticas referentes a los servicios y productos obtenidos desde la empresa. De forma general, no se encontraron mayores dificultades en esta área y se determinó que ya se tenía implementado un sistema básico para el tratamiento de quejas y reclamos.

En este mismo objetivo, también se definió un análisis interno de la empresa previo al desarrollo e implementación de la propuesta, aplicando la metodología FODA, misma que recolectó las

fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes hasta la fecha de elaboración. En este análisis se definió que las principales fortalezas se encuentran en la cobertura a nivel nacional que tiene la empresa, su experiencia dentro del mercado, personal técnico calificado, soporte directo y exclusivo del fabricante, en conjunto con contar con infraestructura propia en cada una de sus sucursales. No obstante, se presentaron algunas debilidades como la falta de integración entre departamentos, la no existencia de un departamento de gestión de calidad, ni de un sistema claro de control de servicio al cliente, además de la falta de ingeniería de procesos de atención al cliente y de la medición de producción de cliente para definir un modelo de equipo correcto.

Así también, el análisis externo de la empresa demostró que las principales oportunidades con las que cuenta Ecuacopia se refieren a su capacidad para aprovechar softwares automatizados para control de procesos, así como softwares de servicio de tecnología en la nube, la experiencia que tienen como fabricantes y en la gestión de servicio al cliente. Finalmente, es importante que se lograron establecer las amenazas que enfrenta la empresa, mismas que se refieren a la aparición de nuevos competidos, un mercado enfocado en costo de servicio, presencia de competidores agresivos que poseen departamento y sistema de Help Desk para outsourcing de computadoras e impresión. Una vez determinados todos estos aspectos, se establecieron los parámetros necesarios para el diseño e implementación de un sistema de gestión de quejas y reclamos basado en las normas ISO 9001:2015 e ISO 10002.

Ya en el capítulo cuatro y para alcanzar el tercer objetivo planteado, se definió un modelo de gestión para la calidad en el servicio al cliente en la empresa antes mencionada. Para lograrlo, se tomaron en cuenta los componentes presentados en la norma ISO 10002 y se fueron completando acorde a la información obtenida de Ecuacopia. En esta parte se definieron aspectos como el contexto de la organización, el liderazgo y compromiso, las políticas y pilares estratégicos empresariales, además de las responsabilidades y autoridades para las actividades planteadas. Así mismo, se detalló la operación para el proceso de tratamiento de quejas y reclamos, teniendo en cuenta los canales de comunicación, subáreas, personal y recursos requeridos; finalizando con las opciones planteadas para el mantenimiento y la mejora continua del sistema de gestión propuesto. Al finalizar esta etapa, se estableció un cronograma de trabajo y se presentó un informe a la gerencia para su aprobación y posterior aplicación del piloto del modelo de gestión.

En el último capítulo se implementó el piloto previamente mencionado a través de acciones como la capacitación del personal involucrado, aplicación de la nueva matriz para la recolección y seguimiento de quejas y reclamos, supervisión continua de los medios de comunicación con el cliente y la determinación de los indicadores propuestos para medir la efectividad del sistema de gestión en cada procedimiento. En esta parte, el proceso de implementación coincidió con una auditoría interna realizada por la misma empresa, ya que ésta se encuentra buscando ajustarse a los parámetros para obtener la certificación ISO 9001:2015, gracias a este aspecto, se pudo complementar la evaluación realizada, más allá del punto de vista del autor del presente trabajo.

A partir de la implementación, los resultados obtenidos mostraron una mejora notoria en la subárea de Quejas y Reclamos, lo cual se comprobó luego del cálculo de los indicadores mensuales que se habían planteado en el diseño de la propuesta, además de que la supervisión continua de los procesos y la comunicación eficaz entre los distintos departamentos aportó hacia una mejor relación con el cliente con mayor eficacia en la solución de las problemáticas surgidas en cuanto a procesos emergentes, de instalación y/o de suministros. Por último, cabe destacar el alto nivel colaborativo con el que los funcionarios de la empresa supieron trabajar en función de este piloto implementado, ya que se requiere un trabajo conjunto e integral para logra los objetivos y metas propuestas.

Con todo lo anteriormente mencionado, el diseño e implementación de un modelo de gestión de quejas reclamos basado en la norma ISO 10002 se propuso como un aporte hacia una mejoría integral de todos los procesos relacionados con el cliente. A partir de todo este trabajo, se puede concluir que efectivamente, la inclusión de este tipo de estrategias tiene una gran relevancia al momento de buscar optimizar los resultados corporativos. Igualmente, se cuenta con un gran número de ventajas que le permitirían a Ecuacopia obtener una mejor posición en el mercado, además de ser un elemento fuerte para la competencia. Cuando una organización cuenta con un sistema de gestión claro y eficaz, tendrá mejores oportunidades de crecimiento, en conjunto con procesos de planificación, acción, validación, análisis y evaluación, los cuales le permitirán establecer aquellas fortalezas y debilidades en las cuales debe trabar, además de las oportunidades de mejora presentes, y de una menor vulnerabilidad frente a las amenazas.

Finalmente, se debe destacar la importancia que tiene la identificación eficaz de los actores involucrados en cada uno de los procesos que se dan dentro de la empresa, ya que el trabajo conjunto e integral permitirá una dinamización del sistema de gestión, y mayor motivación de los mismos. Hay que recordar por igual, que para una empresa como Ecuacopia, la cual oferta productos y servicios, la relación que tenga con los clientes es fundamental para el cumplimiento de sus actividades y metas propuestas, por lo que el establecimiento de una política de servicio al cliente eficaz y eficiente le permitirá seguir innovando en los procesos relacionados a esta área, además de obtener mayores beneficios y un crecimiento más estable en el tiempo.

6.2. Recomendaciones para trabajo futuro

Una vez finalizado todo el proceso del presente proyecto, las recomendaciones principales que se derivan del mismo se resumen en las siguientes:

- La comunicación efectiva fue clave dentro de este proceso, ya que, al coincidir la evaluación de la implementación con la elaboración de la auditoría interna para la determinación de aspectos clave dentro de la empresa, misma que busca certificarse con la norma ISO 9001:2015, permitió una evaluación integral de los aspectos relacionados con la atención y servicio al cliente, de forma cualitativa y cuantitativa. Es por ello que cuando se trate de este tipo de proyectos, lo más recomendable es mantener una buena comunicación con todos los actores involucrados y de interés.
- Otro aspecto a tener en cuenta es el nivel de especificidad de estos estudios, ya que se convierten en un punto clave para alcanzar el éxito planteado en un inicio. Desde una profunda revisión bibliográfica para establecer las bases teóricas, la recolección documentada y organizada de información referente a la empresa para el planteamiento de una línea base, además del trabajo arduo de aplicación y de evaluación de la propuesta.
- Así mismo, un punto importante es la evolución en el tiempo que tienen este tipo de programas, ya que se busca una evaluación, mejora y, en caso de ser necesario, una reestructuración de las actividades planteadas. Este aspecto recae en el proponente, por lo que el mismo debe ser creativo y ajustarse a la realidad interna y externa de la empresa. De igual manera, la recomendación principal radica en que las medidas propuestas dentro del sistema de gestión de quejas y reclamos no sean sólo de tipo momentáneas, sino que logren perdurar en el tiempo y así, se logren evaluar estos resultados de forma eficaz.
- Para finalizar, es necesario que se siga capacitando continuamente al personal de la empresa en cuanto a los beneficios que trae consigo adoptar un sistema de gestión de calidad enfocado en la atención del cliente, al igual que reforzar la administración por

procesos incluyendo los requisitos normativos del Sistema de Gestión de la Calidad bajo el estándar de ISO 9001 de manera que cada una de las jerarquías funcionales de la organización entienda y aplique las herramientas de mejora continua en sus labores cotidianas

Referencias

- Antonio Gómez Martínez, J. (n.d.). *Guía para la aplicación de*.
- Argandoña, A., & González, I. H. (n.d.). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. 1–9.
- Calle, G. (1996). *Reingeniería y seguridad en el ciberespacio*. Madrid: Díaz de Santos.
- Carrillo, J. (2013). Gestión del riesgo en las metodologías de proyectos de tecnologías de información y comunicaciones. *ENFOQUEUTE*, 77-94.
- Carrizo, D., Alfaro, A., & Loyola, R. (2016). PROPUESTA DE UN MODELO DE PLAN DE CONTINUIDAD: UN ESTUDIO DE CASO. *Memorias de la Décima Quinta Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática*, (pág. 6). Chile.
- Cortés, J. M. (n.d.). *Sistemas de gestión de calidad : ISO 9001:2015*.
- Del Pino Jimenez, L. (Marzo de 2009). *Guía de Desarrollo de un Plan de Continuidad de Negocio*. Obtenido de http://www.criptored.upm.es/guiateoria/gt_m001r.htm
- Dirección General de Modernización Administrativa, Procedimientos e Impulso de la Administración Electrónica. (2012). *MAGERIT – versión 3.0. Metodología de Análisis y Gestión de Riesgos de los Sistemas de Información*. Madrid: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.
- Espinoza, D., Martínez, J., & Siler, A. (2014). Gestión del riesgo en la seguridad de la información con base en la Norma ISO/IEC 27005 de 2011, proponiendo una adaptación de la Metodología OCTAVE-S. Caso de estudio: proceso de inscripciones y admisiones en la división de admisión registro y control AC. *Revista de Ingenierías USBMED*, 33-43.
- Gaona, K. (10 de 2013). *APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA MAGERIT PARA EL ANÁLISIS Y*. Obtenido de <http://dSPACE.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5272/1/UPS-CT002759.pdf>
- González, I. H. (n.d.). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. 1–9.
- Grupo Ecuacopia ▷ Distribuidor oficial de RICOH en Ecuador (f.) (n.d.). Retrieved March 22, 2022, from <https://grupoEcuacopia.com/>
- Grupo Ecuacopia ▷ Distribuidor oficial de RICOH en Ecuador (f.) (n.d.). Retrieved March 22, 2022, from <https://grupoEcuacopia.com/>
- Herederó, P. (2006). *Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa : una visión integradora*. Madrid: ESIC.
- Inen, P. O. R. (2016). *ECUATORIANA NTE INEN-ISO 9001*. 4–5.
- ISACA . (2016). *ISO 37001*.
- ISACA. (2012). *Cobit 5*. EEUU: ISACA.
- ISO - Sobre nosotros. (n.d.). Retrieved September 28, 2020, from <https://www.iso.org/about-us.html>

- ISO. (1 de 11 de 2011). *ISO 31000*. Obtenido de <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
- ISO 27001. (2013). *ISO/IEC 27001:2013*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:27001:ed-2:v1:en>
- ISO - Sobre nosotros. (n.d.). Retrieved September 28, 2020, from <https://www.iso.org/about-us.html>
- Luis, J., & Rojas, R. (2002). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. 54–61.
- Mayo, I. C. (2010). *INTRODUCCIÓN A LOS PROCESOS DE CALIDAD*. <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num5/introduccion.pdf>
- Miranda, M. F. (2015). *Propuesta de un Plan de Gestión de Riesgos de Tecnología Aplicado a la Escuela Politécnica Superior del Litoral*. Obtenido de http://www.dit.upm.es/~posgrado/doc/TFM/TFMs2014-2015/TFM_Maria_Fernanda_Molina_Miranda_2015.pdf
- NTC-ISO 31000. (16 de 02 de 2011). *Gestión del Riesgo Principios y Directrices*. Obtenido de Norma Técnica Colombiana: https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-ISO31000_Gestion_del_riesgo.pdf
- NTE-INEN-ISO 31000. (04 de 2014). *GESTIÓN DEL RIESGO INEN*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/31000-EXT.pdf>
- Organización Internacional de Normalización. (2009). *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos ISO 9001-2015*. *Order A Journal On The Theory Of Ordered Sets And Its Applications, 2009*, 58.
- Para, D., Tratamiento, E. L., Quejas, D. E. L. A. S., & Las, E. N. (2019). *ECUATORIANA NTE INEN-ISO 10002*. 4–5.
- PILAR. (2017). Obtenido de <http://www.ar-tools.com/es/tools/pilar/v62/index.html>
- Principales características de la nueva ISO 9001:2015*. (n.d.). Retrieved November 5, 2020, from <https://sicpre.wordpress.com/2016/05/17/principales-caracteristicas-de-la-nueva-iso-9001/>
- Tendencias Tecnológicas*. (2020).
- R. (Junio de 2011). *ISO 26000, UNA GUIA PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf
- Ramírez Castro, A., & Ortiz Bayona, Z. (2011). *Gestión de Riesgos tecnológicos basada en ISO 31000 e ISO 27005 y su aporte a la Ingeniería*, 56-66.

Secretaría Gestión de Riesgos. (2015). *Resolución SGR-029-2015*. Obtenido de <http://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-SGR-029-2015.pdf>
Universidad. (2017). Datos Institucionales. Cuenca, Azuay, Ecuador.

Anexos

Anexo A

Fecha de Transacción	Ser Nr	Código de Encuesta	Código Pregunta	Pregunta	Respuesta	Puntaje	Ciente	sucursal	Comentarios	Responsable(s)	Causa/raíz	plan de acción	comentarios
10-05-2021 a 14-05-2021	227.00	0Psuministros	QSTOPsuministros1, QSTOPsuministros2, QSTOPsuministros4, QSTOPsuministros3	Califique nuestro tiempo de repuesta/entrega de suministros, Califique nuestro servicio, Califique la atención y gestión de nuestros colaboradores , Comentarios	Malo, Regular, Servicio Regular	5	MARIA TATIA	GYE	Es de Andrea Vallejo, se va realizar el levantamiento del proceso de entrega. Este cliente cada vez que se les factura exigen que se les	Andrea Vallejo	Error en la información al cliente	Comunicarse con el cliente y le va a explicar de nuevo lo del consumo y envío de toners según consumo no cada vez que	Jennifer: Andrea intento comunicarse con el cliente, pero no ha podido hablar con el cliente de este tema.
20-05-2021 a 21-05-2021	253.00	0Psuministros	QSTOPsuministros1, QSTOPsuministros2, QSTOPsuministros4, QSTOPsuministros3	Califique nuestro tiempo de repuesta/entrega de suministros, Califique nuestro servicio, Comentarios	Malo, Regular, Se reportó el problema el 20-05-2021 e indicaron que iban a enviar un	5	IASA S.A.	GYE RBRAVO	En los eventos y comentarios en OPPEN no dice nada de	Nicole y Erika	Confusión entre emergencias y suministros	Se realizará un levantamiento del	ERIKA: Se revisó el con Silvia, estaba generado
12-05-2021 a 13-05-2021	220.00	0Pemergencias	QSTOPemergencias1, QSTOPemergencias2,	Califique nuestro servicio, Califique al técnico/s que atendió su solicitud de soporte, El tiempo de respuesta fue, Comentarios	Bueno, Bueno, Regular, Un poco Regular, Regular, Es la misma falla del equipo con el software de control, si vuelve a pasar. Necesitamos otra solución.	7	COOPERATIVA DE	FRAMOS	El tiempo de respuesta fue	Jessica Lopez	Comunicación con el		Jessica hablo con el
19-05-2021 a 19-05-2021	239.00	0Pemergencias	QSTOPemergencias1, QSTOPemergencias2, QSTOPemergencias3, QSTOPemergencias4	Califique nuestro servicio, Califique al técnico/s que atendió su solicitud de soporte, El tiempo de respuesta fue, Comentarios	Regular, Regular, Es la misma falla del equipo con el software de control, si vuelve a pasar. Necesitamos otra solución.	7	UNINOVA-COMPAÑIA DE SERVICIOS AUXILIARES S.A.	Ambato DSalarzar	Problema frecuente con Equitrac.	Nicole y Jessica Lopez	Problema constante con este software	Se hablará con Daniel Torres para entender bien que pasa con este modelo	Nicole, hablo con Daniel. Pero no le respondió, para ver si hay un problema de
13-05-2021 a 17-05-2021	244.00	0Psuministros	QSTOPsuministros1, QSTOPsuministros2, QSTOPsuministros4, QSTOPsuministros3	Califique nuestro tiempo de repuesta/entrega de suministros, Califique nuestro servicio, Califique la atención y gestión de nuestros colaboradores , Comentarios	Malo, Bueno, Solicite un cartucho para nuestra impresora pero no ha llegado	7	WORLD COUP	UIO	Falta de comunicación y transparencia con el tiempo de entrega, el proceso de cada área y todo esto transmitir al cliente.	Gary,Pame, Nicole y Majo	Comunicación con el cliente sobre los procesos y tiempos	Se realizará el levantamiento del proceso para entender bien los tiempos y con eso comunicar a los clientes.	PENDIENTE
18-05-2021 a 21-05-2021	274.00	0Pemergencias	QSTOPemergencias1, QSTOPemergencias2, QSTOPemergencias3, QSTOPemergencias4	Califique nuestro servicio, Califique al técnico/s que atendió su solicitud de soporte, El tiempo de respuesta fue, Comentarios	Regular, regular, NOTIFICAMOS UNA FALLA CON LA IMPRESORA Y TUVIERON QUE VENIR DOS TÉCNICOS DISTINTOS PARA reparar una	7	URBAPARK S.	UIO CHUERA VPACHACAMA BVACA	En la primera visita se realizo un cambio de repuesto, no se logro realizar una	Silvia S	Tiempo de entrega	Tratar de cumplir los tiempos, y que no requiera dos visitas	Denny
17-05-2021 a 26-05-2021	279.00	0Psuministros	QSTOPsuministros1, QSTOPsuministros2, QSTOPsuministros4, QSTOPsuministros3	Califique nuestro tiempo de repuesta/entrega de suministros, Califique nuestro servicio, Comentarios	Regular, Bueno, Me envían un excedente de suministros sin antes consultar o	7	PORTRANS S.	GYE	comentarios, pero se tomo	Jennifer G	Entrega	Hidalgo: 0987326276. Se hablará	Jennifer. ya se comunicó con el cliente y el
11-05-2021 a 11-05-2021	219.00	0Pemergencias	QSTOPemergencias1, QSTOPemergencias2, QSTOPemergencias3,	Califique nuestro servicio, Califique al técnico/s que atendió	Bueno, Bueno, NINGUNO	8	YANBAL ECUA	UIO LSARCO					

Anexo B

Cuenca, 18 de octubre de 2021

Estimado
Eco. Gary Torres
Gerente de Proyectos y Calidad
Ecuacopia Cia. Ltda.

De mis consideraciones

Extendiéndole un cordial saludo, el motivo del presente informe es para comunicar los hallazgos principales a partir de la evaluación interna de la empresa, cuyo aporte forma parte del trabajo de titulación "Propuesta e implementación piloto de un modelo de gestión para la calidad de los procesos: Servicio al cliente y Gestión de reclamos basado en las Normas ISO 9001:2015 e ISO 10002:2018, para la empresa Copiadora Ecuatoriana Cía. Ltda. – Grupo Ecuacopia". Este proyecto se plantea previo a la obtención del grado de Magíster en Gestión Estratégica de Tecnologías de la Información por la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Cuenca. Con este objetivo en mente se analizaron los datos correspondientes a los meses de abril, mayo, junio y julio del presente año, con la documentación correspondiente y las encuestas de servicio al cliente expuestas por la empresa. De igual manera, se realizó un análisis FODA de la situación actual del Grupo Ecuacopia. A partir de estos resultados, y teniendo en cuenta los parámetros establecidos por las normas ISO 9001:2015 e ISO 10002:2018, se ha planteado una propuesta para la aplicación de un piloto de modelo de gestión de quejas y reclamos, misma que se encuentra adjunta a este oficio. La presentación de las opciones planificadas se realiza en función de obtener su debida aprobación como Gerente de Proyectos y Calidad dentro de la Empresa, y poder pasar a la implementación del piloto propuesto como el objetivo final de este proyecto.

Esperando su gentil respuesta, agradezco su atención a la presente.

Atentamente

Ing. Cristian Ávila

Anexo C



MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE HALLAZGOS - NO CONFORMIDADES

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DEL SGC

No	No SAC	Fecha de apertura	Proceso	Origen			Tipo Acción a ejecutarse				Detalle del Hallazgo / Requisito no cumplido.	Acciones a ejecutarse (plan de acción)	Responsable	
				Auditoría Inteni	Auditoría Exteri	Fuera de Auditori	C	AC	AP	OM				
26	UIO - SAC - MKT -01	18-Nov-21	Marketing	X							X	Se evidencia que se tiene un proceso formal y automatizado definido desde la pagina web de Ecuacopia y desde OPPEN para obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes; sin embargo existen clientes que no se logra contactar telefónicamente y no se puede cerrar el caso. Se recomienda como OM, incluir en el procedimiento el envío de un email en los casos donde no se puede contactar al cliente y donde se indique que se esta haciendo un acercamiento desde MKT para validar la conformidad de la atención brinda y si su queja ha sido solventada. / 8.2.1 Comunicación con el cliente, c) obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes	Actualizar el procedimiento de Administración de quejas y reclamos, cod: PS-MK-QR-01, donde se indique que se esta haciendo un acercamiento desde MKT para validar la conformidad de la atención brinda y si su queja ha sido solventada. Incluir un texto que indique que si en el transcurso de 5 días de recibida la atención no se tiene confirmación verbal o escrita por parte del cliente se da por aceptada a confirmada la atención brindada	Alejandra Chediak
27	UIO - SAC - MKT -01	18-Nov-21	Marketing	X							X	Se evidencia la definición de indicadores para medir y controlar los resultados y gestión de Marketing. Se evidencia el registro de las mediciones algunos indicadores, sin embargo existen indicadores en el que ha existido desviaciones de las metas definidas, no se han registrado las mediciones correspondiente del mes y no se han registrado la causa raíz y planes de acción necesarios. Se observaron los siguientes indicadores que fueron registrados o que presentan novedades: SIN REGISTRAR INDICADOR Posicionamiento de la marca SEO GOOGLE. Revisar fórmula de cálculo y registro del indicador. SIN REGISTRAR INDICADOR % de participación de mercado, indicador con frecuencia mensual. Revisar fórmula de cálculo y registro del indicador	Generar un email a todos los clientes que no se pudieron cerrar los casos de quejas y reclamos y cerrar los mismos después de 5 días de no recibida la respuesta del cliente	Alejandra Chediak
28	UIO - SAC - MKT -02	18-Nov-21	Marketing	X					X			Se evidencia la definición de indicadores para medir y controlar los resultados y gestión de Marketing. Se evidencia el registro de las mediciones algunos indicadores, sin embargo existen indicadores en el que ha existido desviaciones de las metas definidas, no se han registrado las mediciones correspondiente del mes y no se han registrado la causa raíz y planes de acción necesarios. Se observaron los siguientes indicadores que fueron registrados o que presentan novedades: SIN REGISTRAR INDICADOR Posicionamiento de la marca SEO GOOGLE. Revisar fórmula de cálculo y registro del indicador. SIN REGISTRAR INDICADOR % de participación de mercado, indicador con frecuencia mensual. Revisar fórmula de cálculo y registro del indicador	Revisar fórmula de cálculo y registro de mediciones de los indicadores: % de participación de mercado % de "quejas o reclamos" resueltos Posicionamiento de la marca SEO GOOGLE	Alejandra Chediak
29	UIO - SAC - MKT -03	18-Nov-21	Marketing	X					X			Se evidencia que se encuentra definido un brochure de productos y servicios desde marketing y que fue comunicado y enviado al área comercial 09-sep-2021; sin embargo éste documento no se encuentra controlado y el equipo comercial se encuentra haciendo uso de versiones anteriores en presentaciones con sus clientes. / 7.5.3 Control de la información documentada.	Generar la estructura de repositorio documental (carpeta compartida) de las presentaciones digitales y material de marketing para soporte comercial y disponibilizar por medio de la intranet al equipo comercial	Alejandra Chediak
30	UIO - SAC - MKT -03	18-Nov-21	Marketing	X					X			Se evidencia que se encuentra definido un brochure de productos y servicios desde marketing y que fue comunicado y enviado al área comercial 09-sep-2021; sin embargo éste documento no se encuentra controlado y el equipo comercial se encuentra haciendo uso de versiones anteriores en presentaciones con sus clientes. / 7.5.3 Control de la información documentada.	Colocar el encabezado de control de documentos a todas las presentaciones digitales y material de marketing con codificación, versionamiento y fecha de creación. CODIGO: IT-MK-CP-01...	Alejandra Chediak
31	UIO - SAC - MKT -03	18-Nov-21	Marketing	X					X			Se evidencia que se encuentra definido un brochure de productos y servicios desde marketing y que fue comunicado y enviado al área comercial 09-sep-2021; sin embargo éste documento no se encuentra controlado y el equipo comercial se encuentra haciendo uso de versiones anteriores en presentaciones con sus clientes. / 7.5.3 Control de la información documentada.	Comunicar al equipo comercial a nivel nacional sobre la ruta de acceso a la carpeta compartida donde esta disponible las presentaciones digitales y material de marketing para soporte comercial	Alejandra Chediak

Anexo D



GRUPO ECUACOIPA

ÁREA DE MARKETING SUBPROCESO DE QUEJAS Y RECLAMOS

FECHA DE TRANSACCIÓN	RESPONSABLE DE RECEPCIÓN	CATEGORÍA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CLIENTE	SUCURSAL	PLAN DE ACCIÓN	ÁREA RESPONSABLE	COMENTARIOS	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN	ESTADO
21/12/2021	Alexandra Chediak	Emergencias	2EM211221	Se pidió agilizar los procesos solicitados.	MARIA TATIANA GARCIA PLAZA	GYE	Cumplir con los tiempos, mayor organización.	Área de Marketing, subárea de Quejas y Reclamos.		24/12/2021	Cerrado
21/12/2021	Alexandra Chediak	Emergencias	3EM211221	No brindaron solución oportuna al problema con una impresora.	IASA S.A.	GYE RBRAVO	Conversar con el encargado.	subárea de Quejas y Reclamos.		22/12/2021	Cerrado
22/12/2021	Alexandra Chediak	Suministros	5SUM221221	No se enviaron los suministros solicitados completos.	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VISION DE LOS ANDES VISANDES	Ambato FRAMOS	Revisar la orden de compra.	Área de Marketing, subárea de Quejas y Reclamos.	El problema era urgente y se solucionó de forma oportuna.	24/12/2021	Cerrado
23/12/2021	Alexandra Chediak	Emergencias	5EM231221	Hubo una falla en el software de control.	UNINOVA-COMPANIA DE SERVICIOS AUXILIARES S.A.	Ambato DSalarzar	Conversar con el cliente por las causas y enviar al técnico.	Área de Marketing, subárea de Quejas y Reclamos.	Se tuvo que llamar a otro técnico para que ayude en la solución	23/12/2021	Cerrado
23/12/2021	Alexandra Chediak	Emergencias	3EM231221	No brindaron solución oportuna al problema con una impresora.	WORLD COURIER DEL ECUADOR S A	UIO	Conversar con el encargado.	Área de Marketing, subárea de Quejas y Reclamos.		26/12/2021	Cerrado
23/12/2021	Alexandra Chediak	Emergencias	3EM231221	Se pidió agilizar los procesos solicitados.	URBAPARK S.A	UIO CHUERA VPACHACAM A BVACA	Cumplir con los tiempos, mayor organización.	Área de Marketing, subárea de Quejas y Reclamos.		26/12/2021	En proceso
24/12/2021	Alexandra Chediak	Instalaciones	3INST241221	Se demoró más de lo previsto la instalación de los equipos.	PORTRANS S.A	GYE	Cumplir con los tiempos, mayor organización.	Área de Marketing, subárea de Quejas y Reclamos.		27/12/2021	En proceso
28/12/2021	Alexandra Chediak	Instalaciones	5INST241221	El técnico no llegó a la hora acordada para instalar.	YANBAL ECUADOR S.A.	UIO LSARCO	Conversar con Daniel López, técnico.	Área de Marketing, subárea de Quejas y Reclamos.	El problema era urgente y se solucionó de forma oportuna.	28/12/2021	Cerrado
3/1/2022	Alexandra Chediak	Suministros	4SUM3122	Se demora la entrega de los suministros adquiridos.	UNICOMER	GYE DEGAS	Llamar al personal encargado de las entregas.	Área de Marketing, subárea de Quejas y Reclamos.	Hubo una descoordinación con las entregas.	4/1/2022	Cerrado
4/1/2022	Alexandra Chediak	Emergencias	2EM4122	Hubo una falla en el software de control.	UNICOMER	UIO JOSEJOS	Conversar con el técnico correspondiente.	Área de Marketing, subárea de Quejas y Reclamos.		6/1/2022	Cerrado
4/1/2022	Alexandra Chediak	Emergencias	3EM231221	Se pidió agilizar los procesos solicitados.	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ARTESANOS LTDA.	AMB	Cumplir con los tiempos, mayor organización.	Área de Marketing, subárea de Quejas y Reclamos.		6/1/2022	Cerrado
4/1/2022	Alexandra Chediak	Suministros	1EM4122	Hubo una falla en el software de control.	ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO	AMB	Conversar con el técnico correspondiente.	Área de Marketing, subárea de Quejas y Reclamos.	Se determinó que el cliente fue responsable de la falla.	5/1/2022	Cerrado

Anexo E

OBJETIVO

Establecer las actividades necesarias para planear, ejecutar y documentar las auditorías de calidad con el fin de verificar la aplicación y eficacia del proceso auditado dentro del Sistema de Gestión de la Calidad.

ALCANCE

Todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de Ecuacopia:

DEFINICIONES

- **Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.
- **Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad u otra situación potencial indeseable.
- **Corrección:** Acción inmediata tomada para eliminar una no conformidad.
- **Alcance de la auditoría:** Extensión y límites de una auditoría. El alcance de la auditoría incluye generalmente una descripción de las ubicaciones, las unidades de la organización, las actividades y los procesos, así como el período de tiempo cubierto.
- **Auditado:** Organización, **proceso, responsable que es auditado.**
- **Auditor:** Persona con atributos personales demostrados y competencia para llevar a cabo una auditoría.
- **Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.
- **Auditoría de primera parte:** Una Auditoría de primera parte es aquella que se realiza por, o en nombre de la propia organización, y para fines internos. Se la denomina también auditoría interna, y puede efectuarse mediante los propios auditores de una organización o a través de un servicio tercerizado de auditoría.
- **Auditoría de segunda parte:** Auditoría desarrollada por una entidad hacia sus proveedores y subcontratistas para determinar su idoneidad y/o evaluar su desempeño.
- **Auditoría de tercera parte:** Auditorías conducidas con el propósito de la certificación, usualmente realizadas por organismos de certificación acreditados.
- **Conclusiones de la auditoría:** Resultado de una auditoría que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría.
- **Criterios de auditoría:** Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos que se utilizan como una referencia frente a la cual se compara la evidencia de la auditoría.
- **Equipo auditor:** Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos.
- **Experto técnico:** Persona que aporta conocimientos o experiencia específicos al equipo auditor. Un experto técnico no actúa como auditor en el equipo auditor.
- **Evidencia de la auditoría:** Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.
- **Hallazgos de la auditoría:** Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría. Los hallazgos de la auditoría pueden indicar conformidad o no conformidad con los criterios de auditoría, u oportunidades de mejora.
- **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- **No conformidad Mayor:** Calificación de la evidencia que implica una falta grave o incumplimiento frente a los requisitos de las normas bases del Sistema de Gestión; o normativa legal aplicable; también pueden deberse a repeticiones periódicas de no conformidades menores.

- **No conformidad menor:** Calificación de la evidencia que implica una falta leve frente al cumplimiento de los requisitos de las normas bases del Sistema de Gestión; o normativa legal aplicable.
- **Plan de auditoría:** Descripción de las actividades **in situ** y de los **preparativos** y detalles acordados de una auditoría.
- **Oportunidad de mejora:** En el caso de que, como resultado de la evaluación general, surgieran aspectos que no constituyen faltas graves o leves y que no constan explícitamente en ninguna norma, especificación o lineamiento pero que deben ser considerados para mejorar el desempeño del proceso, se anotan simplemente como observaciones adicionales y se puede dar el tratamiento como una actividad de mejora continua.
- **Programa de auditoría:** Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

RESPONSABLES

- La implementación del presente procedimiento es responsabilidad de del Administrador del SGC.
- La ejecución de las auditorías será de responsabilidad del auditor líder y de los auditores internos.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El Representante de la Dirección designa el auditor líder de acuerdo con los requisitos indicados en este documento.

PROGRAMACIÓN DE LAS AUDITORÍAS

Las auditorías de calidad son programadas por el Auditor líder, de acuerdo con el programa de Auditoría de Calidad. Este programa debe contener la siguiente información:

Objetivos de las auditorías

Alcances (procesos a ser auditados)

Definición de criterios de auditoría

Fechas de Auditorías

Al menos una vez al año, se evalúa todo el Sistema de Gestión de la Calidad.

La programación es actualizada cada vez que sea necesario por el Auditor Líder en coordinación con el Representante de la Dirección.

Las auditorías de calidad son planeadas en base a resultados de auditorías anteriores, problemas con un proceso específico, disposiciones de Gerencia General, entre otras.

Los auditores son independientes de la actividad a ser auditada y son calificados para participar en el Programa de auditoría de acuerdo con los siguientes requisitos:

- Haber aprobado el curso de auditores internos.
- Haber aprobado al menos 3 años en carreras de educación superior.
- Tener conocimiento general de las actividades que se realiza en la empresa de al menos 6 meses.

Para el auditor líder además se requiere lo siguiente:

- Experiencia de trabajo en la empresa de al menos 6 meses.
- Título de tercer nivel.
- Haber aprobado el curso de auditores líderes.

Para el caso de los auditores externos contratados para que hagan una auditoría, se requiere que posean el curso de auditores líderes.

PREPARACIÓN DE LAS AUDITORÍAS

La planificación de las auditorías es realizada por el Auditor Líder en coordinación con el Representante de Dirección, quienes definen el alcance y los objetivos en concordancia con el programa de auditoría. Además de elaborar el plan de auditoría, coordinan el desarrollo con los responsables de los procesos y el equipo de auditoría designado.

El auditor líder notifica con anticipación a todo el personal **el Plan de auditoría** y asegura la preparación de las **listas de verificación** con el equipo de auditores.

El plan de auditoría debe contener lo siguiente:

- Objetivo de la auditoría
- Alcance
- Auditor líder
- Criterio de auditoría
- Metodología
- Equipo auditor
- Nombre del Auditado
- Lugar, fecha y hora
- Reunión de apertura, de auditores y de cierre
- Fecha estimada de informe

EJECUCIÓN DE LAS AUDITORÍAS

Para iniciar la auditoría, se realiza una reunión de apertura general con la asistencia de todo el personal involucrado. En esta reunión se trata lo siguiente:

- Revisión del Plan de Auditoría
- Resumen de cómo se realizan las actividades van a realizarse
- Información de los canales de comunicación
- Confirmación de objetivos de la auditoría
- Confirmación de secuencia, duración, horarios
- Establecimiento del clima propicio

Cuando sea una Auditoría del Sistema de Gestión de la Calidad, habrá una sola reunión de Apertura antes del inicio.

Una vez iniciada la auditoría, los auditores se encargan de recopilar información que indique debilidades o problemas en el Sistema de Gestión de la Calidad. Todos estos hallazgos son registrados en **el Reporte de No Conformidades (SAC's)** comunicando estos particulares al auditado en el momento de la auditoría, verificando su aceptación. En caso de no llegar a un acuerdo, las novedades serán resueltas al final del día en la reunión de auditores y comunicadas en la reunión de cierre al Representante de la Dirección, auditor líder y al dueño del proceso para el establecimiento de acciones correctivas o preventivas.

En la reunión de auditores se realiza lo siguiente:

- Intercambio de Opiniones
- Elaboración de lista de deficiencias o reportes de no-conformidad
- Evaluación del desempeño del equipo

Cada auditor elabora el informe de los procesos a su cargo en ese día.

Al final del día, se realizan reuniones de cierre por proceso, a las que asisten: el dueño del proceso y el auditor responsable, quien coordina. Se realiza lo siguiente:

- Identificación de no conformidades mayores, menores y observaciones
- Definir fecha de una nueva auditoría si aplica, luego del correspondiente seguimiento.

Luego de terminado todo el proceso de auditoría, el auditor líder realiza el **informe de auditoría interna** y lo comunica en la reunión de cierre general a la que asiste todo el personal que participó en la auditoría. Además, se comunica el cumplimiento de objetivos y las conclusiones de la auditoría.

Las auditorías realizadas por organizaciones externas a la empresa, que no sean de certificación, serán consideradas como auditorías internas.

SEGUIMIENTO

Los responsables de los procesos proceden conforme a lo establecido en el **Procedimiento de acciones correctivas, preventivas y mejora**. El Representante de Dirección hace el seguimiento de la solución de la no conformidad mediante la **Matriz de Seguimiento de No conformidades**. El Representante de Dirección comunica los resultados finales en la Reunión de Revisión por la Dirección.

REFERENCIAS A OTROS DOCUMENTOS

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
PS-PC-04	Procedimiento de Acciones Correctivas, Preventivas y Mejoras

REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE DEL REGISTRO
FR-PC-05	Programa Anual de Auditoría
FR-PC-06	Plan de Auditoría Interna
FR-PC-07	Lista de Verificación
FR-PC-08	Reporte de No Conformidades
FR-PC-09	Matriz de Seguimiento de no conformidades
FR-PC-10	Informe de Auditoría Interna

CONTROL DE CAMBIOS

FECHA (DD/MM/AA)	NÚMERO DE VERSIÓN	MODIFICACIONES RESPECTO A LA EDICIÓN ANTERIOR	RESPONSABLE CREACIÓN / MODIFICACIÓN
10/03/2021	01	Primera edición del documento	Gary Torres B. Gerente de Proyectos y Calidad

Anexo F


		TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES					Código:			
		PROCESO: PROCESOS Y CALIDAD					Versión:			
							Fecha:			
							Página:			
Código	Proceso	Indicador	LINEA BASE	LÍMITE DE TOLERANCIA	META	Fórmula	FUENTE	Frecuencia de Medición	Frecuencia de Revisión	Responsable
GG-01	Gestión Gerencial	% de cumplimiento de la acciones definidas por la dirección	0,0%	0%	0%	Decisiones y acciones ejecutas / Decisiones y acciones definidas para la revisión por la dirección *100		Semestral	Anual	
PC-01	Procesos y Calidad	% de cumplimiento de la programación de las auditorías Internas	0,0%	0%	0%	Auditorías cumplidas/auditorías programadas * 100		Semestral	Anual	
PC-02	Procesos y Calidad	% de planes de acción implementados	0,0%	0%	0%	Planes de acción implementados para solventar las no conformidades y acciones de mejoras identificadas / total de planes de acciones definidos * 100		Trimestral	Anual	
PC-03	Procesos y Calidad	% de cumplimiento de proyectos	0,0%	0%	0%	No. de actividades o hitos cumplidos / No. total de actividades o hitos definidos en los proyectos		Trimestral	Anual	
MK-01	Marketing	Indice de Satisfacción del Cliente	0,0%	0%	0%	Tabulación de las encuestas de satisfacción		Mensual	Anual	
MK-02	Marketing	% de leads con oportunidad	0,0%	0%	0%	Oportunidades de venta / Total de leads generados por medios digitales *100		Mensual	Anual	
MK-04	Marketing	Número de nuevos clientes cerrados del mes	0	0	0	Cientes nuevos cerrados en el mes generados desde medios digitales		trimestral	Anual	
MK-05	Marketing	% de participación de mercado	0,00%	0,00%	0,00%	Ventas por empresa del segmento del mercado / Total de Ventas del segmento del mercado		Anual	Anual	
MK-06	Marketing	% de "quejas o reclamos" resueltos	0,00%	0,0%	0%	Número de casos de quejas y reclamos resueltos / Total de quejas y reclamos presentados		Mensual	Anual	
CO-01	Comercial	% de cumplimiento de presupuesto de ventas MDS	0,00%	0,0%	0%	Presupuesto ejecutado / Presupuesto planificado * 100		Mensual	Anual	
CO-02	Comercial	% de cumplimiento de presupuesto de ventas MPS	0,00%	0,0%	0%	Presupuesto ejecutado / Presupuesto planificado * 100		Mensual	Anual	
CO-03	Comercial	% de cumplimiento de presupuesto de ventas SMB	0,00%	0,0%	0%	Presupuesto ejecutado / Presupuesto planificado * 100		Mensual	Anual	
CO-04	Comercial	\$ de Cumplimiento global de ventas acumulado (MDS+MPS+SMB)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	Presupuesto ejecutado / Presupuesto planificado * 100		Mensual	Anual	
CO-05	Comercial	Participación Sector Privado	0,00%	0,0%	0%	Facturación de Sector Privado / Facturación Total * 100		Mensual	Anual	
CO-06	Comercial	Participación de Facturación de Servicios	0,00%	0,0%	0%	Facturación de Servicios / Facturación Total * 100		Mensual	Anual	

		TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES					Código:			
		PROCESO: PROCESOS Y CALIDAD					Versión:			
							Fecha:			
							Página:			
Código	Proceso	Indicador	LINEA BASE	LÍMITE DE TOLERANCIA	META	Fórmula	FUENTE	Frecuencia de Medición	Frecuencia de Revisión	Responsable
CO-07	Comercial	Margen Bruto Acumulado	0,00%	0,0%	0%	Ingresos / costos de ventas * 100		Mensual	Anual	
OP-01	Operaciones	Factor de ocupación de los Técnicos de Campo	0,00%	0,0%	0%	Número de visitas de efectivas * tiempo promedio de servicio		Mensual	Anual	
OP-02	Operaciones	% de ordenes virtuales atendidas	0,00%	0,0%	0%	Número de casos atendidos virtualmente / Total de ordenes generadas * 100		Mensual	Anual	
OP-03	Operaciones	Tiempo de solución del requerimiento de emergencia del cliente	0,0	0,0	0,0	Fecha y hora de resolución del caso - fecha y hora de ingreso del caso		Mensual	Anual	
OP-04	Operaciones	Factor de ocupación de los Técnicos de Soporte Remoto	0%	0%	0%	((número de casos x TMO) / # total de técnicos) / días laborables del mes		Mensual	Anual	
SC-01	Continuidad y Servicio	% de facturación generada de contratos ARRIENDO	0%	0%	0%	Total de contratos facturados / total de contratos existentes		Mensual	Anual	
SC-02	Continuidad y Servicio	% de facturación generada de contratos ALL IN	0%	0%	0%	Total de contratos facturados / total de contratos existentes		Mensual	Anual	
SC-03	Continuidad y Servicio	Tiempo de entrega de suministros y repuestos	0,00	0	0	Fecha y hora de entrega del suministro y repuesto - fecha y hora de ingreso del pedido		Mensual	Anual	
SC-04	Continuidad y Servicio	% de re-facturación generada de contratos Arriendo y All in	0%	0%	0%	Total de notas de crédito / total de facturas de all in y arriendo		Mensual	Anual	
AB-01	Cadena de Abastecimiento	Nivel de inventarios	0	0	0	Sumatoria del costo unitario * número de unidades en inventarios		Mensual	Anual	
AB-02	Cadena de Abastecimiento	Días de inventario	0	0	0	(Inventario promedio / costo de venta mensual)*30		Mensual	Anual	
AB-03	Cadena de Abastecimiento	Inventario no corriente	0	0	0	Sumatoria del costo unitario * número de unidades en inventario no corriente		Mensual	Anual	
AB-04	Cadena de Abastecimiento	Lead time	0	0	0	Sumatoria de los días de importación en cada una de sus etapas		Mensual	Anual	
AB-05	Cadena de Abastecimiento	Índice de importación	0,00	0,00	0,00	Costo total de la importación (DDP) Factura proveedor (FOB) acumulado		Mensual	Anual	

		TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES					Código:			
		PROCESO: PROCESOS Y CALIDAD					Versión:			
							Fecha:			
							Página:			
Código	Proceso	Indicador	LINEA BASE	LÍMITE DE TOLERANCIA	META	Fórmula	FUENTE	Frecuencia de Medición	Frecuencia de Revisión	Responsable
AB-06	Cadena de Abastecimiento	OTIF (On Time In Full)	0,00	0,00	0,00	Entregas a tiempo y completas / Entregas totales		Mensual	Anual	
AB-07	Cadena de Abastecimiento	Exactitud de inventario	0,00%	0,00%	0,00%	Numero de eventos sin novedad / Número de elementos totales		Mensual	Anual	
TH-01	Talento Humano	% de cumplimiento del programa de cultura corporativa	0%	0%	0%	Programa de cultura corporativa ejecutado / Programa de cultura corporativa planificado * 100		Mensual	Anual	
TH-02	Talento Humano	Índice de rotación del personal	0%	0%	0%	Total personal desvinculado / Total de personal contratado		Trimestral	Anual	
TH-03	Talento Humano	Tiempo de selección de personal	0	0	0	Fecha de presentación de tema - Fecha de recepción de requerimiento de selección		Mensual	Anual	
TH-04	Talento Humano	% de contratos de gestión actualizados y medición de perfiles de cargos	0,0%	0%	0%	Total personal con nómina regularizada / Total de personal contratado del grupo		Mensual	Anual	
FN-01	Gestión Financiera	EBITDA	\$0,00	\$0,00	\$0,00	(+)UTILIDAD NETA (+) INTERESES PAGADOS (+) PARTICIPACION TRABAJADORES (+) IMPUESTOS PAGADOS (+) DEPRECIACIONES (ACUMULADO) (+) AMORTIZACIONES (ACUMULADO)		Mensual	Anual	
FN-02	Gestión Financiera	EBITDA / Ingresos	0,00%	0,00%	0,00%	EBITDA / VENTAS (ACUMULADO)		Mensual	Anual	
FN-03	Gestión Financiera	Utilidad Neta / Ingresos	0,0%	0%	0%	UTILIDAD NETA / VENTAS (ACUMULADO)		Mensual	Anual	
FN-04	Gestión Financiera	Margen de Contribución	0,0%	0%	0%	UTILIDAD OPERATIVA / INGRESOS		Mensual	Anual	
FN-05	Gestión Financiera	ROA (Anualizado)	0,00	0,00	0,00	UTILIDAD NETA ANUALIZADA / ACTIVOS		Mensual	Anual	
FN-06	Gestión Financiera	ROE (Anualizado)	0,00	0,00	0,00	UTILIDAD NETA ANUALIZADA / PATRIMONIO FINAL DEL MES		Mensual	Anual	
FN-07	Gestión Financiera	Liquidez (prueba ácida)	0,00	0,00	0,00	ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIO / PASIVO CORRIENTE		Mensual	Anual	
FN-09	Gestión Financiera	Apalancamiento (acumulado)	0,00	0,00	0,00	TOTAL PASIVO / TOTAL PATRIMONIO		Mensual	Anual	

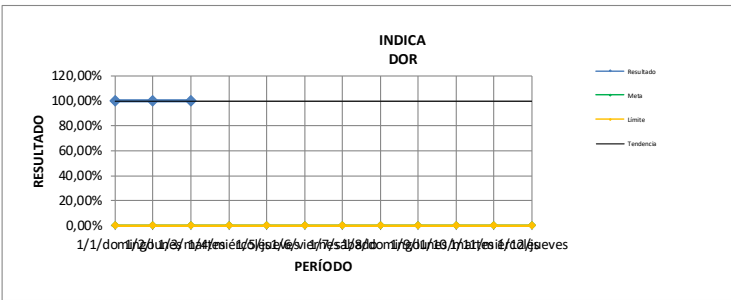
		TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES					Código:			
		PROCESO: PROCESOS Y CALIDAD					Versión:			
							Fecha:			
							Página:			
Código	Proceso	Indicador	LINEA BASE	LÍMITE DE TOLERANCIA	META	Fórmula	FUENTE	Frecuencia de Medición	Frecuencia de Revisión	Responsable
FN-10	Gestión Financiera	Endeudamiento Financiero	0,00	0,00	0,00	PASIVO CON ENTIDADES FINANCIERAS / PATRIMONIO TOTAL		Mensual	Anual	
FN-11	Gestión Financiera	Endeudamiento proveedores	0,00	0,00	0,00	PASIVO CON PROVEEDOR / PATRIMONIO TOTAL		Mensual	Anual	
FN-12	Gestión Financiera	Endeudamiento Terceros	0,00	0,00	0,00	PASIVO CON PROVEEDOR TERCEROS / PATRIMONIO TOTAL		Mensual	Anual	
FN-13	Gestión Financiera	Rotación de Cartera (días)	0	0	0	(CARTERA TOTAL / VENTAS TOTALES ACUMULADAS)* # DIAS		Mensual	Anual	
FN-14	Gestión Financiera	Rotación de Ctas. por Pagar (días)	0	0	0	(CUENTAS POR PAGAR / COSTO VENTA TOTAL ACUMULADO)* # DIAS		Mensual	Anual	
FN-15	Gestión Financiera	Rotación de Inventarios (días)	0	0	0	(INVENTARIO PROMEDIO * # DIAS) / COSTO DE VENTA ACUMULADO		Mensual	Anual	
FN-16	Gestión Financiera	Ciclo Operativo Total	0,00	0,00	0,00	ROTACION DE CARTERA + ROTACION INVENTARIO - ROTACION CXP		Mensual	Anual	
FN-17	Gestión Financiera	Rotación de Activos Productivos (días)	0	0,00	0,00	(VENTAS ACUMULADAS / # DIAS)*360 / ACTIVO OPERACIONAL BRUTO		Mensual	Anual	
CB-01	Crédito y Cobranza	Rotación de Cartera (días)	0	0	0	(CARTERA TOTAL / VENTAS TOTALES ACUMULADAS)* # DIAS		Mensual	Anual	
CB-02	Crédito y Cobranza	% de gestión de cobro a realizar	0%	0%	0%	Valor proyectado de cobro mensual/ total de cartera vencida + corriente de 0 a 30 días		Mensual	Anual	
CB-03	Crédito y Cobranza	Calidad de Cartera	0,0%	0%	0%	Cartera corriente / cartera total * 100		Mensual	Anual	
CB-04	Crédito y Cobranza	% de cartera cobrada	0%	0%	0%	total de cartera recuperada/ total de cartera vencida + corriente de 0 a 30 días		Mensual	Anual	
TI-01	Gestión de TI	% de cumplimiento del cronograma de proyectos de TI	0,00%	0%	0%	Plan ejecutado / plan programado * 100		Trimestral	Anual	
TI-02	Gestión de TI	% de satisfacción del cliente interno (plataformas y servicios)	0,0%	0%	0%	Tabulación de la encuesta de satisfacción		Anual	Anual	
TI-03	Gestión de TI	% de requerimientos de soporte atendidos	0,00%	0%	0%	Número de requerimientos cerrados / total de requerimientos abiertos * 100		Mensual	Anual	
TI-04	Gestión de TI	% de satisfacción del cliente interno (soporte)	0,0%	0%	0%	Tabulación de la encuesta de satisfacción		Anual	Anual	

Tablero de indicadores de procesos y calidad

 <p>GRUPO ECUACOPIA</p>	MEDICIÓN DE INDICADORES DE PROCESOS	Código:	FR-PC-13
	PROCESO: GESTIÓN DE INNOVACIÓN, PROYECTOS Y CALIDAD	Versión:	01
		Fecha:	
		Página:	1 de 1

Procesos y Calidad

INDICADOR:	% de cumplimiento de la programación de las auditorías Internas					
FRECUENCIA:	Semestral					
PROCESO:	Procesos y Calidad					
ESTADÍSTICA AÑO	Número de datos	3	Valor más bajo	100%	Promedio	1,00
	Cumplimiento promedio	SI	Valor más alto	100%	Desv. estándar	0,00
AÑO	PERÍODO	META	LÍMITE	RESULTADO	CUMPLIMIENTO	TENDENCIA
2022	LÍNEA BASE	0%	0%			
	ENERO	0%	0%	100,00%		=
	FEBRERO	0%	0%	100,00%		=
	MARZO	0%	0%	100,00%		=
	ABRIL	0%	0%			
	MAYO	0%	0%			
	JUNIO	0%	0%			
	JULIO	0%	0%			
	AGOSTO	0%	0%			
	SEPTIEMBRE	0%	0%			
	OCTUBRE	0%	0%			
	NOVIEMBRE	0%	0%			
DICIEMBRE	0%	0%				
Resultado				100%		=



ANÁLISIS

Registrar un plan de acción de tipo correctivo en caso de que el resultado se encuentre por fuera del límite definido, o un plan de acción de tipo preventivo si se observa una clara tendencia al incumplimiento de los límites del indicador.

AÑO	PERÍODO	OBSERVACIONES GENERALES	CAUSAS/FACTORES RELACIONADOS	ACCIONES A TOMAR (PLAN DE ACCIÓN)	RESPONSABLES	PLAZO	SEGUIMIENTO
2022	ENERO						
	FEBRERO						
	MARZO	De acuerdo al programa de auditoría. En marzo se espera recibir la auditoría de 3era parte					Se encuentra seleccionado AENOR con ente de certificación, se tiene estimado programar
	ABRIL						
	MAYO						
	JUNIO						
	JULIO						
	AGOSTO						
	SEPTIEMBRE						
	OCTUBRE						
	NOVIEMBRE						
	DICIEMBRE						



MEDICIÓN DE INDICADORES DE PROCESOS

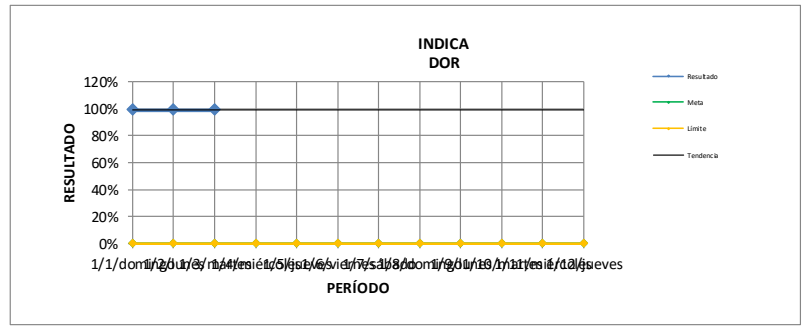
PROCESO: GESTIÓN DE INNOVACIÓN, PROYECTOS Y CALIDAD

Código:	FR-PC-13
Versión:	01
Fecha:	9/3/2020
Página:	1 de 1

Procesos y Calidad

INDICADOR:	% de planes de acción implementados					
FRECUENCIA:	Trimestral					
PROCESO:	Procesos y Calidad					
AÑO	PERÍODO	META	LÍMITE	RESULTADO	CUMPLIMIENTO	TENDENCIA
2022	LÍNEA BASE	0%	0%			
	ENERO	0%	0%	99%		=
	FEBRERO	0%	0%	99%		=
	MARZO	0%	0%	99%		=
	ABRIL	0%	0%			
	MAYO	0%	0%			
	JUNIO	0%	0%			
	JULIO	0%	0%			
	AGOSTO	0%	0%			
	SEPTIEMBRE	0%	0%			
	OCTUBRE	0%	0%			
	NOVIEMBRE	0%	0%			
DICIEMBRE	0%	0%				

ESTADÍSTICA AÑO					
Número de datos	3	Valor más bajo	99%	Promedio	0,99
Cumplimiento promedio	SI	Valor más alto	99%	Desv. estándar	0,00




Resultado 99%

ANÁLISIS

Registrar un plan de acción de tipo correctivo en caso de que el resultado se encuentre por fuera del límite definido, o un plan de acción de tipo preventivo si se observa una clara tendencia al incumplimiento de los límites del indicador.

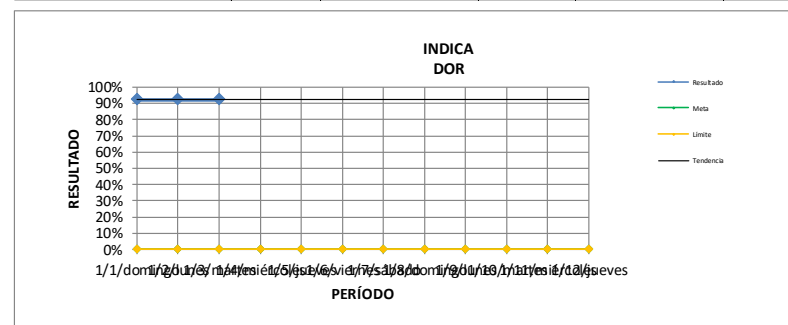
AÑO	PERÍODO	OBSERVACIONES GENERALES	CAUSAS/FACTORES RELACIONADOS	ACCIONES A TOMAR (PLAN DE ACCIÓN)	RESPONSABLES	PLAZO	SEGUIMIENTO
2022	ENERO						
	FEBRERO						
	MARZO						
	ABRIL						
	MAYO						
	JUNIO						
	JULIO						
	AGOSTO						
	SEPTIEMBRE						
	OCTUBRE						
	NOVIEMBRE						
	DICIEMBRE						

 <p>GRUPO ECUACOPIA</p>	MEDICIÓN DE INDICADORES DE PROCESOS	Código:	FR-PC-13
	PROCESO: GESTIÓN DE INNOVACIÓN, PROYECTOS Y CALIDAD	Versión:	01
		Fecha:	9/3/2020
		Página:	1 de 1

Procesos y Calidad

INDICADOR:	% de cumplimiento de proyectos					
FRECUENCIA:	Trimestral					
PROCESO:	Procesos y Calidad					
AÑO	PERÍODO	META	LÍMITE	RESULTADO	CUMPLIMIENTO	TENDENCIA
2022	LÍNEA BASE	0%	0%			
	ENERO	0%	0%	92%		=
	FEBRERO	0%	0%	92%		=
	MARZO	0%	0%	92%		=
	ABRIL	0%	0%			
	MAYO	0%	0%			
	JUNIO	0%	0%			
	JULIO	0%	0%			
	AGOSTO	0%	0%			
	SEPTIEMBRE	0%	0%			
	OCTUBRE	0%	0%			
	NOVIEMBRE	0%	0%			
DICIEMBRE	0%	0%				

ESTADÍSTICA AÑO					
Número de datos	3	Valor más bajo	92%	Promedio	0,92
Cumplimiento promedio	SI	Valor más alto	92%	Desv. estándar	0,00



Resultado 92% =

ANÁLISIS

Registrar un plan de acción de tipo correctivo en caso de que el resultado se encuentre por fuera del límite definido, o un plan de acción de tipo preventivo si se observa una clara tendencia al incumplimiento de los límites del indicador.

AÑO	PERÍODO	OBSERVACIONES GENERALES	CAUSAS/FACTORES RELACIONADOS	ACCIONES A TOMAR (PLAN DE ACCIÓN)	RESPONSABLES	PLAZO	SEGUIMIENTO
2022	ENERO						
	FEBRERO						
	MARZO	Dos proyectos prioritarios: ISO 9001 + Automatización					
	ABRIL	Se suma el proyecto de DaaS					
	MAYO						
	JUNIO						
	JULIO						
	AGOSTO						
	SEPTIEMBRE						
	OCTUBRE						
	NOVIEMBRE						
	DICIEMBRE						