

Iván Patricio Cifuentes Murillo

**ASESORÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y CERTIFICACIÓN
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA
ISO 9001:2008 EN LA EMPRESA LOGICALVALUE S.A**

Plan de Trabajo de Conclusión de Carrera (TCC) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios, especialización mayor Marketing, especialización menor Negocios Internacionales.


UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Quito, 2015

CIFUENTES, Patricio. Asesoría para la implementación y certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008 en la empresa Logicalvalue S.A. Quito: UPACÍFICO, 2015, 149p. Ing. Patricio Aguirre (Trabajo de Conclusión de Carrera – T.C.C. presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: Asesorar a la empresa Logicalvalue S.A., en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que brindará apoyo a una necesidad estratégica de la organización para poder garantizar la satisfacción de los requerimientos establecidos por los clientes externos. Un enfoque basado en procesos mejorará la eficacia y eficiencia al momento de conseguir resultados de acuerdo con los requerimientos del cliente y las políticas de la empresa. La competencia en el mercado de avalúos es muy fuerte, por lo que certificarse bajo la Norma ISO 9001:2008, como herramienta fundamental de cambio organizacional, ayudará para el correcto funcionamiento de todos los procesos que conllevan para la entrega de un servicio de estudios de tasación con calidad por parte de la Compañía. La implementación y acreditación de la ISO 9001:2008 en la empresa Logicalvalue ayudará a consolidar la confianza con sus clientes y se obtendrá un diferencial muy importante con respecto a la competencia por contar con una certificación de calidad que actualmente es muy necesaria para ser más competitivos y que es lo que las tendencias y exigencias de los clientes son pedidas.

Palabras claves: Calidad, Procesos, ISO, Mejora Continua.

	ENTREGA DE TRABAJO	Fecha: 09/07/2015
	(CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)	Versión: 001
	PA-FR-67	Página: III de 1

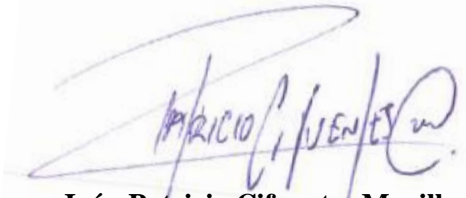
DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.

El estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe



**Iván Patricio Cifuentes Murillo
Estudiante de la Facultad de Negocios
Universidad Del Pacífico**

Fecha:	Quito, 30 de Noviembre del 2015
Título de T.C.C.:	Asesoría para la implementación y certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008 en la empresa Logicalvalue S.A.
Autor:	Iván Patricio Cifuentes Murillo
Tutor:	Ing. Patricio Aguirre
Miembros del Tribunal:	Phd. Norma Molina
	Phd. Alfredo Vergara
Fecha de calificación:	Diciembre del 2015

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico a mis Padres, Patricio y Cecibel, que han sido y son pilares fundamentales en mi carrera profesional y en mi vida personal, sin ellos nada hubiese sido posible.

A Dios como el motor fundamental de mi corazón para estar de pie día a día.

Hago una mención especial a Patricia Segarra, Gerente General de Logicalvalue, quién ha sido un gran líder y que con su fundamental apoyo e iniciativa se logró tan añorado sueño en la empresa.

Como olvidar a tan maravilloso equipo de trabajo de Logicalvalue, su esfuerzo fue elemental en esta meta.

A mi hermano, mi familia y mis amigos que han estado siempre a mi lado en cada decisión que he tomado.

A todos ellos se los agradezco con infinita gratitud...!

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
--------------------------	---

CAPÍTULO I - ASPECTOS METODOLÓGICOS

I.A. Planteamiento del Problema.....	2
I.A.1. Problema Científico.....	3
I.B. Objetivos.....	4
I.B.1. Objetivo General.....	4
I.B.2. Objetivos Específicos.....	4
I.C. Hipótesis.....	4
I.D. Justificación.....	5
I.D.1. Oportunidad.....	6
I.D.2. Viabilidad.....	8
I.D.3. Importancia.....	8
I.E. Metodología.....	9

CAPÍTULO II - MARCO DE REFERENCIA

II.A. Descripción LOGICALVALUE S.A.....	12
II.A.1. Datos Generales.....	13
II.A.2. Histórico.....	13
II.A.3. Misión.....	14
II.A.4. Visión.....	14
II.A.5. Filosofía Empresarial.....	14
II.A.6. Valores Corporativos.....	15

II.B. Principales Servicios de LOGICALVALUE S.A.....	15
II.B.1 Matriz BCG.....	18
II.B.1.a. Elaboración de la Matriz BCG para LOGICALVALUE S.A.....	19
II.B.1.b. Representación gráfica de la Matriz BCG.....	19
II.C. Infraestructura.....	21
II.D. Estructura Organizacional Actual.....	22
II.E. Análisis de Funciones.....	23
II.E.1. Recursos Humanos.....	23
II.E.2. Departamento Comercial.....	25
II.E.3. Departamento Técnico.....	25
II.E.4. Estructura Financiera.....	26
II.E.4.a. Facturación 2011.....	26
II.E.4.b. Facturación 2012.....	28
II.E.4.c. Comparativo Ventas 2011 vs 2012.....	29
II.E.4.d. Estado de Resultados – Análisis.....	30
II.F. Planificación Estratégica 2013.....	30
II.F.1. Análisis FODA.....	32
II.F.2. Análisis DAFO – DOFA.....	33
II.F.3. Cadena de Valor de LOGICALVALUE S.A.....	34
II.G. Cartera de Clientes.....	36
II.H. Proveedores.....	37
II.I. Competencia.....	38

CAPÍTULO III - SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2008

III.A. Sistema de Gestión de Calidad (SGC).....	40
III.A.1. Estructura básica de un SGC.....	41
III.A.2. Principios de Gestión de la Calidad.....	42
III.A.3. Proceso de implementación para certificación de un Sistema de Gestión.....	44
III.B. Requisitos de la Norma.....	47
III.B.1. Requisitos de la documentación.....	48
III.B.1.a. Manual de calidad.....	48
III.B.1.b. Control de Documentos.....	48
III.B.1.c. Control de Registros.....	49
III.C. Responsabilidad de la Dirección.....	49
III.D. Recursos Humanos.....	50
III.D.1. Competencia, formación y toma de conciencia.....	50
III.D.2. Infraestructura.....	51
III.D.3. Ambiente de trabajo.....	51
III.E. Realización del producto.....	51
III.F. Medición, análisis y mejora.....	54
III.F.1. Seguimiento y medición.....	54
III.F.2. Control de producto no conforme.....	55
III.F.3. Análisis de datos.....	55
III.F.4. Mejora continua.....	56

CAPÍTULO IV - DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LOGICALVALUE S.A.

IV.A. Presupuesto Implementación y Certificación del SGC.....	57
IV.B. Análisis de Situación Inicial.....	58
IV.C. Esquema de Macro Proceso Logicalvalue S.A.....	76
IV.D. Levantamiento de Procesos Internos.....	79
IV.E. Requisitos de la Documentación.....	82
IV.E.1. Manual de Calidad Logicalvalue.....	82
IV.E.2. Control de Documentos y Registros.....	87
IV.F. Responsabilidad de la Dirección.....	93
IV.G. Revisiones por la Dirección.....	94
IV.H. Gestión de los Recursos.....	97
IV.I. Realización del Producto.....	97
IV.I.1. Compras.....	99
IV.I.2. Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio.....	104
IV.I.3. Identificación y Preservación del producto.....	104
IV.J. Medición, Análisis y Mejora.....	105
IV.J.1. Mejora Continua.....	105
IV.J.1.a. Auditorías Internas.....	106
IV.J.1.b. Acciones Correctivas y preventivas.....	110
IV.J.1.c. Control del Producto o Servicio No Conforme.....	112

**CAPÍTULO V - CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
LOGICALVALUE S.A.**

V.A. Auditoria Externa de Escritorio.....	114
V.B. Auditoria Externa de Certificación.....	116
V.C. Certificación.....	118

CAPÍTULO VI - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI.A. Conclusiones.....	121
VI.B. Recomendaciones.....	122

ANEXOS.....	124
--------------------	------------

INTRODUCCIÓN

Actualmente las tendencias han cambiado y los clientes son mucho más exigentes. La tendencia implica el que los proveedores de éxito van a ser los que cuenten con más experiencia o se encuentren acreditados por instituciones que certifican calidad en gestión de procesos. De esta forma podrían tener mayor confiabilidad con la compañía a elegirse y que posea un buen Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

La Norma ISO 9001:2008 está regida por la "International Organization for Standardization" (ISO), la cual determina los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad que se puede aplicar en toda clase de organizaciones, públicas o privadas, sin importar si es un producto o servicio. Cabe recalcar que la ISO es la entidad que desarrolla las normas y políticas. Existen un sin número de acreditadoras alrededor de todo el mundo que están regidas bajo dicha norma.

La Norma ISO 9001:2008 busca satisfacer todos los requerimientos (legales, manuales de procesos y calidad, etc.) con el objetivo de observar las bondades de un producto y/o servicio que satisfagan las necesidades y requerimientos de los clientes respectivos y con la calidad previamente estipulada.

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad por una parte y de conseguir la Acreditación de la Norma ISO 9001:2008 en la empresa LOGICALVALUE S.A. promoverán a alcanzar una mayor confianza de sus clientes y consecuentemente obtener una diferenciación respecto a la competencia, al contar con un valor agregado muy importante para la Empresa.

CAPÍTULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

I.A. Planteamiento del Problema

En función de la globalización que avanza a pasos agigantados, es imprescindible contar con un diferenciador que otorgue mayor competitividad a las empresas en sus sectores específicos.

Sin duda alguna ahora en las empresas el problema no radica sólo en entregar un producto y/o servicio de calidad, si no de tratar de asegurar la calidad en todos los procesos internos relacionados con las gestiones empresariales y enfocadas a otorgar productos y servicios que cumplan con las características estipuladas.

El proporcionar un servicio es una tarea intangible, no hay como cuantificar a primera vista el valor de dicho servicio brindado, pero sin embargo va a tener mucha importancia el contar con un diferenciador en el momento de decisión de compra o elección de una empresa. Es aquí donde juega un papel muy importante el contar con una Certificación que acredite un Sistema de Gestión de Calidad confiable para sus procesos, con el fin de brindar un servicio más eficiente y eficaz al interesado.

La calidad va a estar estrechamente ligada con el servicio que se presta, esto si se quiere buscar la satisfacción total de los clientes. Kaoru Ishikawa define la Calidad Total (Total Quality Control TQC) como "Sistema que integra tecnologías de calidad dentro de varios departamentos funcionales para asegurar la satisfacción del consumidor" (p. 84). Según esta premisa es necesario

tener un control de los procesos para poder garantizar un producto y/o un servicio de calidad, que cumpla con todas las expectativas de los clientes

LOGICALVALUE desea brindar un servicio de valoración especializado a cada cliente, ya que entre sus pilares fundamentales de la organización es tener un enfoque de mejora continua. En función de lo anterior se ha decidido la implementación de este Sistema de Gestión de Calidad orientado a mejorar los procesos internos, así como también modificar y corregir aquellas situaciones que produzcan cuellos de botella o que simplemente no estén siendo aplicadas de manera correcta.

I.A.1. Problema Científico

La empresa Logicalvalue desde sus comienzos ha mantenido un crecimiento desordenado, se puede evidenciar claramente que los colaboradores no tienen conocimiento pleno de sus responsabilidades y autoridades. A pesar de que se cuenta con un organigrama funcional, no se encuentran definidas las actividades que en general se deben realizar en cada área de trabajo.

Esto sin duda alguna con lleva a que la percepción (en cuanto a calidad) y la satisfacción tanto del cliente externo como del cliente interno sea baja.

Si la organización mantiene esta modalidad de trabajo, en un futuro no muy lejano llegará a perder clientes importantes y la imagen de la marca irá decayendo dentro del mercado de los avalúos.

Es por tal razón que la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ayudará a mantener un adecuado ordenamiento interno, ya que se va a tener un oportuno control de los procesos y las actividades que se realizan dentro de los mismos.

I.B. Objetivos

I.B.1. Objetivo General

Implementar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008, como herramienta fundamental de cambio organizacional interno para lograr el correcto funcionamiento de todos los procesos que conlleven entregar un servicio de avalúos con calidad por parte de la Compañía LOGICALVALUE S.A. Este mismo sistema definirá los lineamientos necesarios para la correspondiente Certificación de la Norma.

I.B.2. Objetivos Específicos

III.B.1 Realizar un diagnóstico actual de la Compañía LOGICALVALUE S.A.

III.B.2 Efectuar Presupuestos y analizar las respectivas ofertas de Consultores que guiarán en la implementación del SGC, así como también de las Certificadoras que darán la acreditación correspondiente a LOGICALVALUE S.A.

III.B.3 Realizar el manual de calidad para la Compañía LOGICALVALUE S.A.

III.B.4 Diseñar el manual de procedimientos para la Compañía LOGICALVALUE S.A., en base a directrices que dicta la Norma ISO 9001:2008

I.C. Hipótesis

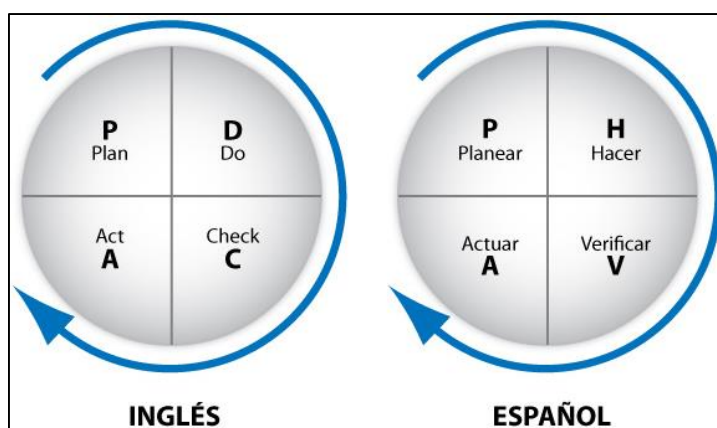
La aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008 en la Compañía LOGICALVALUE S.A. permitirá gestionar los diferentes servicios de avalúos de forma eficaz y eficiente, eliminando errores, reduciendo costos innecesarios y así se podrá alcanzar una satisfacción total del servicio ofertado a los clientes externos.

I.D. Justificación

La calidad puede ser usada como una herramienta de alto impacto hacia los consumidores. Contar con empresas en el Ecuador enfocadas hacia la calidad, hará que los mercados sean cada vez más competitivos y que los demandantes de un producto o servicio obtengan los resultados deseados. Así las empresas ecuatorianas, podrán ser reconocidas también en el mercado internacional.

Un enfoque basado en procesos, contribuye a que las organizaciones tengan grandes transformaciones en busca de un mejoramiento continuo, como lo propuso William Edwards Deming, en el denominado ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar (ver figura 1.1), que en general busca: eliminar todo trabajo innecesario que no agregue valor al cliente final, reducir problemas diarios en una empresa, reducir costos, mantener los niveles alcanzados e ir mejorándolos y que si es aplicado disciplinadamente exista relación entre todos los procesos diarios de la empresa. Este ciclo PHVA o ciclo de Deming, es un requisito indispensable para la implementación del SGC en la familia de Normas ISO 9000.

Figura N° 1 Ciclo PHVA de Deming



El mercado en el que se encuentra LOGICALVALUE es muy competitivo y existen un sin número de empresas y personas naturales que prestan similares servicios, pero la gran mayoría no cuentan con una certificación en Sistema de Gestión de Calidad ISO.

Tomando en cuenta esta premisa, la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad brinda apoyo a una necesidad estratégica de la organización para poder garantizar la satisfacción de los requerimientos demandados por los clientes externos. Además la compañía podrá obtener un control más eficaz y podrá establecer las bases para la mejora continua de las actividades relacionadas con los procesos internos.

Para poder obtener estos resultados, es necesario que todo el personal se encuentre comprometido (Empoderado-Empowerment)¹ y que se cree una mentalidad enfocada a la calidad. Es por esta razón que es de suma importancia el contar con un Sistema de Gestión de Calidad que al ser implementado en la empresa permita obtener la Certificación ISO 9001:2008, a través de una verificadora existente en el Ecuador y que sea calificada por la ISO (Organización Internacional de Normalización) y la OAE (Organismo de Acreditación Ecuatoriana).

I.D.1. Oportunidad

Conseguir la certificación ISO 9001:2008 permitirá obtener una mejor presencia de marca dentro del mercado, logrando tener un diferenciador importante de la competencia. Esto incidirá en que los clientes y consumidores otorguen a LOGICALVALUE un factor diferenciador.

¹Blanchard, K., Carlos, J. & Randolph, A. Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Bogotá: Norma S.A., 1997. Según los autores, el empoderamiento es: "un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos auto dirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la propia organización"

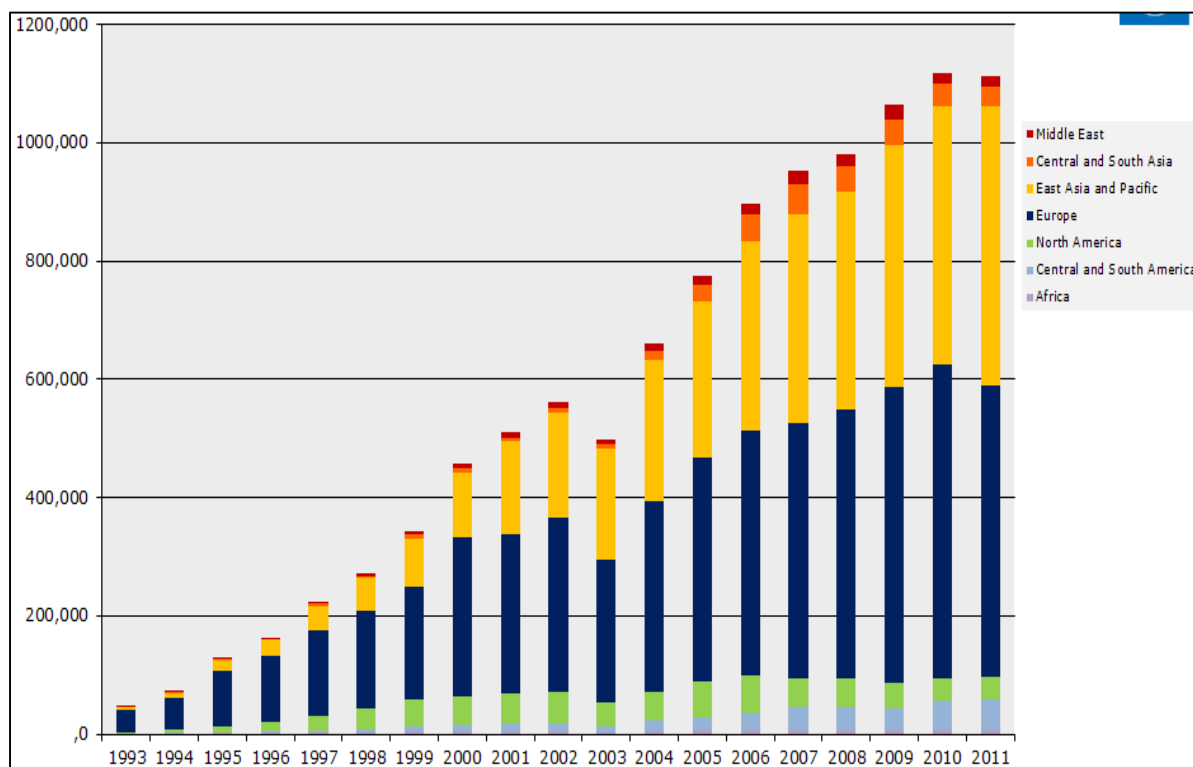
Según un estudio realizado por la ISO Survey of Certifications existe una tendencia al alza en cuanto a empresas que han conseguido dicha certificación de la norma, de acuerdo a lo que se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 1. Crecimiento anual de implementación de Sistemas de Gestión de Calidad ISO a nivel mundial.

Year	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
TOTAL	11%	10%	-11%	33%	17%	16%	6%	3%	9%	5%	-1%
Africa	-18%	16%	-17%	29%	39%	10%	0%	15%	-1%	-9%	1%
Central and South America	33%	-5%	-32%	83%	32%	31%	34%	-5%	-5%	39%	5%
North America	5%	6%	-25%	24%	19%	3%	-23%	1%	-12%	-13%	2%
Europe	0%	9%	-17%	32%	18%	10%	4%	6%	10%	6%	-7%
East Asia and Pacific	42%	14%	5%	30%	10%	20%	11%	4%	11%	7%	8%
Central and South Asia	-1%	48%	-2%	51%	102%	61%	12%	-12%	1%	-15%	-11%
Middle East	6%	2%	-26%	77%	7%	40%	10%	-3%	20%	-23%	-9%

Fuente: The ISO Survey of Certifications.

La familia de normas ISO 9001 son las de mayor crecimiento a nivel mundial (ver figura 1.2), teniendo alrededor de 1'109.905 certificaciones presentes en más de 178 países. En Latinoamérica se han observado los mayores incrementos en este sentido, con aumentos aproximados del 8 % al 10 % anual.

Figura 1.2 Crecimiento mundial de certificaciones ISO 9001

Fuente: The ISO Survey of Certifications.

I.D.2. Viabilidad

La alta dirección de la empresa, así como todo el personal, deben estar empoderados, para que la intencionalidad de la certificación llegue a feliz término.

Para LOGICALVALUE, estar certificados bajo la norma ISO 9001:2008, es el principal objetivo de planeación estratégica del año 2013.

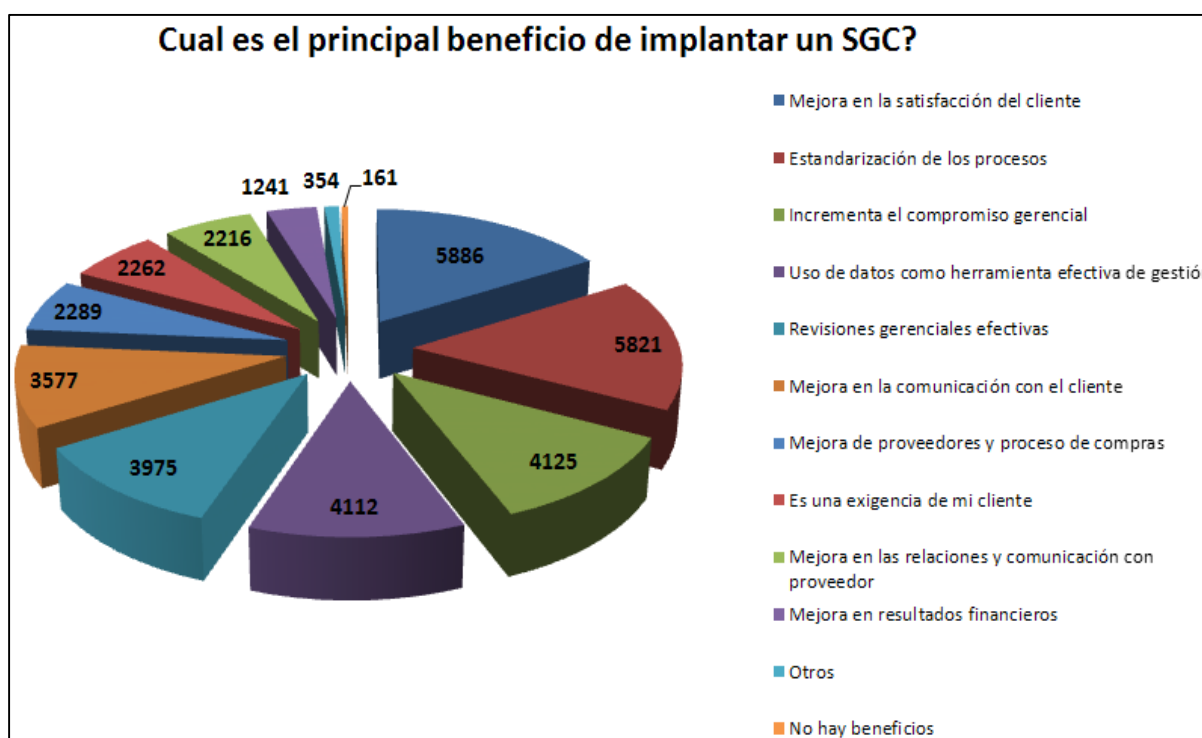
I.D.3. Importancia

Crear, desarrollar e implementar un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008, dará soporte a:

- Crecimiento de la empresa dentro del mercado

- Funcionamiento más natural y ordenado de la empresa, basado en procesos
- Mejoramiento continuo, gracias a las recalificaciones anuales o semestrales
- Mayor satisfacción de los clientes (enfoque a clientes)
- Mayor reconocimiento de marca

Según una encuesta realizada por la ISO Survey of Certifications en Diciembre del 2011, se obtuvieron buenos resultados de organizaciones que implantaron un Sistema de Gestión de Calidad, arrojando los siguientes resultados:



Fuente: ISO Survey of Certifications.

I.E. Metodología

En la metodología para el análisis de la empresa, se utilizarán matrices situacionales tales como: Matriz FODA, Matriz DAFO-DOFA con estrategias cruzadas, Matriz BCG (análisis de

productos), Matriz de la competencia actual, Matriz Estratégica con objetivos, planes de acción, recursos, entre otras.

También se utilizarán herramientas estratégicas como: Las 5 fuerzas de Porter, Cadena de Valor de empresa, Lluvia de ideas, etc.

La implementación implica un trabajo en equipo con todo el grupo de empleados de la empresa, por lo que se necesita de la motivación de todo el personal. Va a ser necesario el planificar y estructurar una serie de talleres y capacitaciones relacionados con la Norma ISO.

Para el desarrollo de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se contempla el realizar una serie de entrevistas “one to one” con todos los colaboradores de la organización, la idea es recopilar toda la información que sea necesaria para realizar la caracterización de los procesos internos. Estas reuniones serán fundamentales para poder determinar oportunamente cada una de las actividades que son realizadas en cada área de trabajo.

Para el desarrollo de los diferentes manuales y registros de documentación se utilizarán los formatos y requerimientos que dicta la Norma ISO 9000, 9001:2008, 9004, entre otras. También habrá que fundamentarse con guías que rigen en la Norma Técnica Ecuatoriana dictada por el INEN (Instituto Técnico Ecuatoriano de Normalización).

Se necesitará de fuentes secundarias para la recolección de datos pertinentes al tema, como: Identificar a las empresas competidoras de LOGICALVALUE, empresas ya Certificadas en ISO, elección de la posible empresa que otorgue la acreditación, empresa consultora, niveles de calidad requeridos, etc.

También será oportuno el recurrir a otras fuentes de información, ya que, es necesario buscar artículos y referencias bibliográficas que tengan que ver con el tema en cuestión.

Para la ejecución de todas estas acciones, será necesario conseguir los presupuestos de aquellos recursos que ayuden a que la implantación del sistema sea exitoso y no se tenga interrupciones al momento de necesitar fuentes de dinero.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

II.A. Descripción LOGICALVALUE S.A.

LOGICALVALUE S.A. presta servicios diversificados de valoración, análisis y asesoramiento en control de activos apoyados con modernos sistemas tecnológicos, capacidad instalada y personal con experiencia. Se fortalece por contar con evaluadores profesionales calificados por la Superintendencia de Compañías y la Superintendencia de Bancos, que poseen considerable experiencia en valoraciones de: bienes inmuebles, terrenos, maquinaria y equipo, muebles y enseres, valoración de proyectos, valoración de empresas en marcha y marca, embarcaciones, aviones, etc.

Sus servicios están enfocados para el área financiera, sector público y privado ofreciendo la tasación de activos tangibles e intangibles, brindando calidad en sus servicios, creación de infraestructura, mejoramiento de la investigación científica y con cobertura a nivel nacional a través de su oficina Matriz ubicada en la ciudad de Quito, sucursales en Guayaquil, Cuenca y cuanta además con profesionales en todo el país.

LOGICALVALUE S.A. no intermedia en operaciones de compra-venta de activos en el mercado, por lo que sus servicios son de absoluta independencia, teniendo siempre como objetivo la calidad.

II.A.1. Datos Generales

Tabla 2.1. Generalidades de la empresa

Razón Social	LOGICALVALUE SISTEMAS DE VALORACIÓN Y CONTROL DE ACTIVOS
Representante Legal	Alexandra Karolyn Jácome Monar
Dirección	Inglaterra 1373 y Amazonas, Ed. Centro Ejecutivo. Of. 202
Ruc	1792194512001
Teléfono	02 2 273264
Web site	www.logicalvalue.com.ec
Nº de empleados	Actualmente cuenta con 7 empleados en nómina y 4 subcontratados
Ciudad	Quito
Provincia	Pichincha

Fuente: Autor

II.A.2. Histórico

LOGICALVALUE S.A. se constituyó legalmente el 7 de abril del 2009, en Quito-Ecuador, mediante escritura pública ante el Notario Cuadragésimo del DMQ y fue aprobada por la Superintendencia de Compañías el 22 de abril del 2009.

El Capital: Suscrito \$ 2000, Número de Acciones 2000; Valor por Acción \$ 1, Capital Autorizado \$ 4000.²

El extracto fue publicado en el diario La Hora el día viernes 24 de abril del 2009.³

² Información publicada y detallada en el portal web de la Superintendencia de Compañías: www.supercias.gob.ec/portalinformacion

³ Publicación de extracto disponible en el portal web de la Superintendencia de Compañías.

La compañía queda registrada en el Registro Mercantil el 30 de abril del 2009.

Desde entonces la empresa ha venido consolidando su posición de liderazgo por cobertura geográfica de sus servicios prestados, volumen, cartera de clientes y especialización.

Contar con personal con alto nivel de experiencia en dirección, administración y técnica, han hecho que la compañía logre una posición sólida en el mercado ecuatoriano, lo cual conlleva a asumir un compromiso con el país, colaboradores y sociedad. En marzo del 2013, LOGICALVALUE S.A. queda registrada como marca en el IEPI.

II.A.3. Misión

Somos una empresa evaluadora que presta servicios de valoración de activos tangibles e intangibles apoyados con modernos sistemas tecnológicos, capacidad instalada, personal con experiencia y cobertura nacional, brindando a nuestros clientes atención personalizada.

II.A.4. Visión

Ser para el año 2014 una empresa con certificación de calidad ISO 9001:2008 para el desarrollo de los servicios de valoración y asesoramiento en control de activos, con posicionamiento en el mercado nacional en el sistema financiero, público y privado.

II.A.5. Filosofía Empresarial

LOGICALVALUE cree en su talento humano, en sus clientes y proveedores, en el mercado ecuatoriano y en el buen proceder de sus acciones personales y profesionales tendientes siempre a la mejora continua.

II.A.6. Valores Corporativos

Para LOGICALVALUE contar con principios y valores que estén fundamentados en todos sus procedimientos del día a día es esencial para poder lograr uno de los principales objetivos empresariales que es superar las expectativas del cliente, y así, de esta manera conseguir su plena satisfacción. Los principales valores de la compañía son:

- ✓ Innovación
- ✓ Ética
- ✓ Solidaridad
- ✓ Empatía
- ✓ Cumplimiento
- ✓ Transparencia
- ✓ Justicia y Equidad

II.B. Principales Servicios de LOGICALVALUE S.A.

El portafolio de servicios que ofrece la Compañía de Avalúos LOGICALVALUE S.A., son los siguientes:

Figura 2.1 Portafolio de Servicios LOGICALVALUE



Fuente: Autor

Los servicios que brinda la compañía a sus clientes están enfocados a lograr una óptima administración de sus recursos, siendo su objetivo principal ofrecer servicios de calidad. A continuación se detalla más detenidamente los servicios que presta la empresa:

✓ **LOGICAL BANK**

Ofrece Estudios de Tasación de Terrenos, Edificaciones, Plantaciones Forestales, Agrícolas, Florícolas, Ganaderas, Piscícolas, Maquinaria y Equipo, Bienes Muebles, Obras de Arte, Embarcaciones, Aeronaves, etc...., para Instituciones Bancarias, las cuales buscan conocer el valor de mercado del bien a hipotecarse o prendarse.

✓ **LOGICAL COOP**

Ofrece servicios de Estudios de Tasación de Terrenos, Edificaciones, Plantaciones Forestales, Agrícolas, Florícolas, Ganaderas, Piscícolas, Maquinaria y Equipo, Bienes Muebles, Obras de Arte, Embarcaciones, Aeronaves, etc...., para Cooperativas de Ahorro y Crédito, las cuales buscan determinar el monto de financiamiento apropiado y conocer el valor del bien, el cual funcionará como garantía de pago.

✓ **LOGICAL INSURE**

Ofrece servicios de Estudios de Tasación de Terrenos, Edificaciones, Plantaciones Forestales, Agrícolas, Florícolas, Ganaderas, Piscícolas, Maquinaria y Equipo, Bienes Muebles, Obras de Arte, Embarcaciones, Aeronaves, etc...., para Seguros y Broker, las cuales buscan conocer el valor actual del bien para asegurarlos.

✓ **LOGICAL ONE**

Ofrece servicios de Estudios de Tasación de Terrenos, Edificaciones, Plantaciones Forestales, Agrícolas, Florícolas, Ganaderas, Piscícolas, Maquinaria y Equipo, Bienes Muebles, Obras de Arte, Embarcaciones, Aeronaves, etc....., para clientes particulares.

✓ **LOGICAL CORP**

Servicio ideal para empresas que requieren conocer e identificar el valor real de sus activos tangibles (maquinaria, equipos, vehículos, muebles, etc.) e intangibles (valoración de empresa, valor de acción, valor de la marca, etc.).

✓ **CAPACITACIÓN Y ASESORAMIENTO EN:**

1. Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)
2. Administración de Activos
3. Avalúos como herramienta de Crédito
4. Asesoramiento de gestión del proceso de compra, venta y compensación de bienes inmuebles
5. Administración de inventario y bodega

II.B.1 Matriz BCG

La Matriz Boston Consulting Group, es una herramienta de análisis que se utiliza para examinar las distintas UEN⁴ de una empresa y de esta manera se intenta priorizar recursos a cada uno de estos.

Para poder analizar la participación de los servicios brindados por la compañía LOGICALVALUE S.A., es necesario hacer un estudio de las ventas de los servicios ofertados, es

⁴ Unidad Estratégica de Negocio: productos o servicios pertenecientes a una empresa que van dirigidos a varios mercados específicos.

por eso que, se va a utilizar esta matriz como guía para clasificarlos en función de su valor estratégico.

II.B.1.a. Elaboración de la Matriz BCG para LOGICALVALUE S.A.

1. Para el cálculo de la tasa de crecimiento en la industria, se aplica la siguiente fórmula:

$$TC = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100$$

Reemplazando obtenemos:

$$TC = \frac{198163.18 - 165916.78}{165916.78} * 100$$

$$TC = 0.194352856 * 100$$

$$TC = 19.43\%$$

Es decir que la participación en ventas de LOGICALVALUE en el mercado se han incrementado en un 19.43 % en el 2012, en comparación con el 2011.

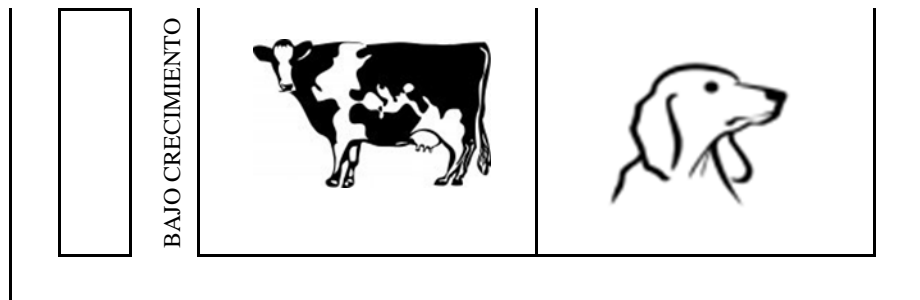
II.B.1.b. Representación gráfica de la Matriz BCG

Para la diagramación se elabora una matriz de 2x2 que va de acuerdo a dos variables: Crecimiento del mercado y participación de la empresa en el mismo.

Esta se representa en la siguiente figura:

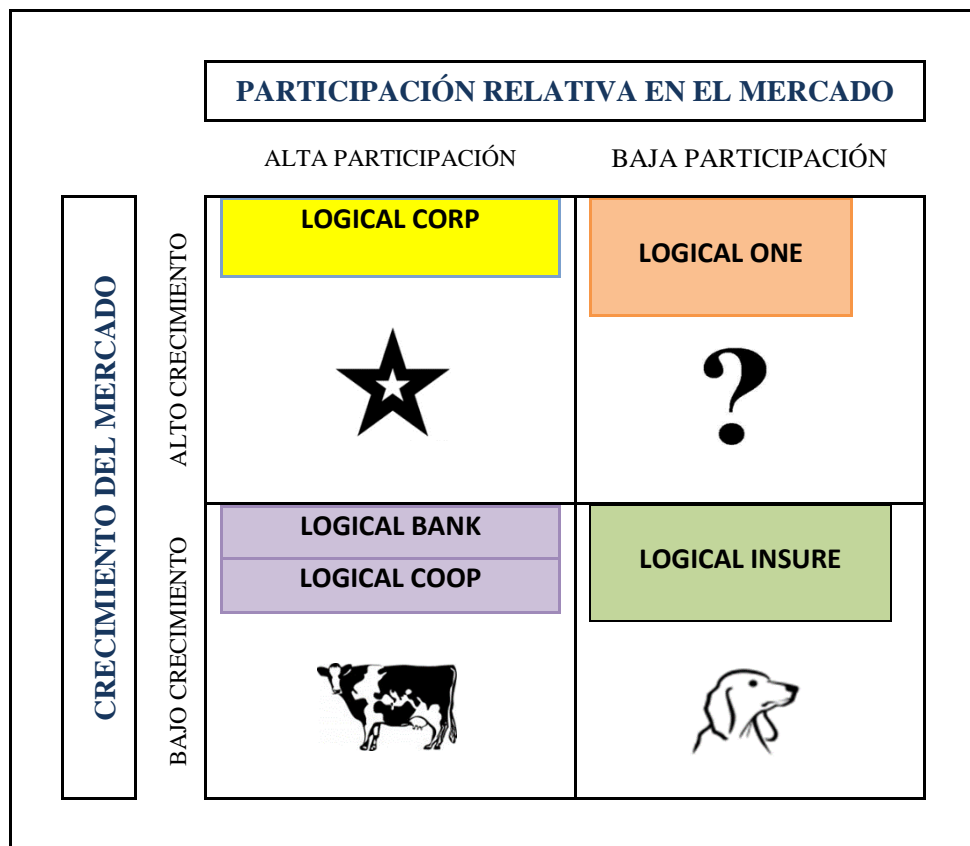
Figura 2.2 Matriz BCG





Por: Autor

Con los servicios que presta la empresa, se representa así:



Por: Autor

Para LOGICALVALUE la Valoración de activos de acuerdo a los requerimientos de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), es su servicio estrella, ya que, en el mercado ha tenido un crecimiento importante en los últimos años. Estos son proyectos que no son negociados con mucha regularidad pero que generan un considerado porcentaje de rentabilidad.

Logical One es un servicio incógnita, puesto que, ha tenido poca participación en el mercado pero el crecimiento de este puede hacer que se convierta en un servicio vaca lechera en un futuro a mediano plazo.

Los servicios: Logical Bank y Logical Coop, son la vaca lechera de la empresa, ya que, son aquellos que generan el efectivo mes a mes a la empresa. En estos dos servicios es donde se enfocan más los esfuerzos de la compañía.

Los servicios que presta Logical Insure, se los puede clasificar como los servicios perros, ya que estos no son muy demandados actualmente en el mercado y es por eso que no salen con mucha continuidad.

II.C. Infraestructura

En la Norma ISO 9001:2008 la infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados
- b) Equipo para los procesos (tanto hardware como software)
- c) Servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información). (7)

Con esta premisa, LOGICALVALUE S.A. necesita de una infraestructura estructural, como también de una plataforma tecnológica. Estas dos son de gran importancia en el desarrollo normal del giro del negocio.

- La infraestructura estructural de la empresa permite tener un adecuado lugar de trabajo, en el cual se desarrollan las actividades diarias y primordiales para la prestación de los distintos servicios que son ofrecidos. Es por esto que en marzo del 2013 se realizaron remodelaciones en la oficina de UIO. Los principales canales están estratégicamente ubicados a nivel nacional, a través de su oficina Matriz ubicada en

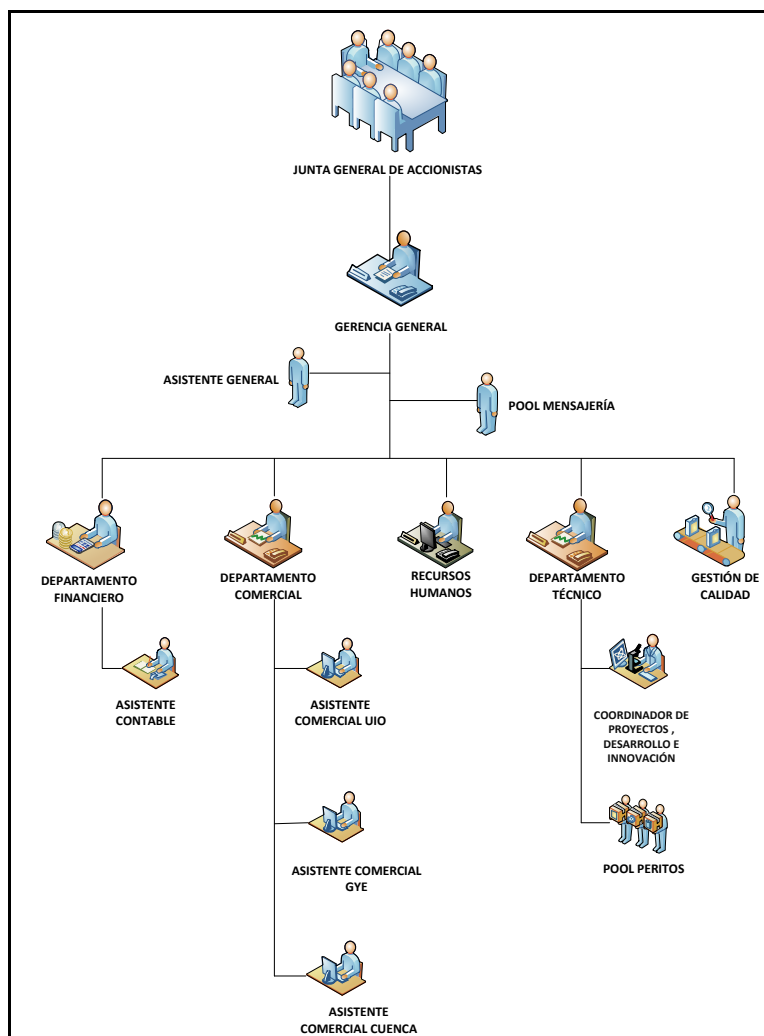
sector empresarial norte de la ciudad de Quito, sucursales en Guayaquil, Cuenca y cuanta además con profesionales en todo el país.

- La infraestructura tecnológica ayuda a agilizar y tener un control total cerca del proceso de solicitud, asignación de recursos, edición de informes, estado y entrega del Avalúo.

II.D. Estructura Organizacional Actual

En la actualidad la compañía LOGICALVALUE S.A. se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Figura 2.3 Estructura Organizacional de LOGICALVALUE S.A.



Por: Autor

II.E. Análisis de Funciones

II.E.1. Recursos Humanos

Este departamento establece las normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitirán a los diferentes departamentos de la organización, medir y mejorar el desempeño desde la perspectiva corporativa y procesos internos. Las funciones principales de RR.HH son:

- Reclutamiento y selección de personal: el jefe de recursos humanos es el encargado del respectivo proceso de elección de personal, siendo quien contacta, evalúa y capacita al nuevo miembro del equipo de LOGICALVALUE. Cabe recalcar que después de la respectiva elección por parte del jefe de recursos humanos, quien autoriza es la Gerencia General. La Compañía buscará los candidatos más idóneos y capaces, mediante las siguientes fuentes:

1. Anuncios en la prensa
2. Referencias de empleados
3. Portales Web de reclutamiento de personal.
4. Referencias de Universidades.

Así mismo el proceso de elección de personal contempla las siguientes fases:

1. Entrevista telefónica
2. Entrevista personal
3. Pruebas Psicológicas
4. Demo de clínica de ventas (breve demostración de habilidades de ventas)

- Registro de empleados: cada miembro de la compañía cuenta con un File respectivamente archivado, donde se encuentra toda la pertinente documentación (Hoja de vida, cartas de referencia, copias de títulos y cursos realizados, copia documentos personales, exámenes médicos, contratos, etc.)
- Descripción y análisis de puestos: los jefes de cada área, apoyados con RR.HH. y la Gerencia General, definirán la metodología para identificar los indicadores de desempeño de puestos (actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas, etc.). LOGICALVALUE cuenta con un manual de funciones para cada puesto, los cuales detallan: los requisitos, descripciones, objetivos, responsabilidades, funciones, etc. de cada cargo.
- Evaluación del desempeño humano: El departamento de RR.HH. entrenará y prestará asistencia técnica a jefes, coordinadores, supervisores de equipos y demás colaboradores, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño. Dicha evaluación del desempeño tendrá las siguientes fases:
 1. Definición de indicadores de evaluación del desempeño;
 2. Difusión del programa de evaluación;
 3. Entrenamiento a evaluadores;
 4. Ejecución del proceso de evaluación;
 5. Análisis de resultados de la evaluación; y,
 6. Retroalimentación y seguimiento

* Esta evaluación será realizada mínimo 3 veces al año. Además las escalas de calificación para la evaluación de resultados serán cualitativas y cuantitativas.

II.E.2. Departamento Comercial

El departamento comercial cumplirá con los objetivos de ventas y su ejecución en el mercado establecido, a través de una planificación adecuada. Entre las principales funciones de este departamento están:

- Impulsar la marca y los servicios que comercializa LOGICALVALUE
- Generar ingresos a la compañía.
- Asesoramiento y contacto con los clientes
- Recepción de solicitudes o requerimientos y asignaciones a peritos
- Preparar estrategias periódicas para penetración de los servicios en el mercado nacional.
- Elaborar el Presupuesto anual de Ventas.
- Presentar a la Gerencia General informes mensuales, trimestrales y anuales de la efectividad de su gestión.

II.E.3. Departamento Técnico

Es el departamento responsable de la ejecución y desarrollo de los diferentes proyectos (avalúos) con los clientes y desempeña las siguientes funciones:

- Cumplir con todo el proceso técnico desde su inicio hasta la finalización del proyecto o tasación.
- Realizar la etapa de Coordinación y levantamiento de actas y políticas, antes del desarrollo de todo proyecto de tasación.
- Designar por escrito un responsable por cada proyecto de tasación, quien será el encargado de informar el desenvolvimiento del trabajo a ejecutar.

- Los responsables de proyectos informarán periódicamente al Gerente Técnico y al Departamento Comercial sobre las novedades y estatus del proyecto de tasación.

II.E.4. Estructura Financiera

El departamento financiero se encarga de la administración general de los recursos económicos de LOGICALVALUE. Para ello se toma decisiones en conjunto con el director financiero y el jefe de contabilidad, los cuales asignan los recursos disponibles a las diferentes áreas o departamentos de la empresa.

Se manejan presupuestos anuales con juntamente con Gerencia General, los cuales planifican cuales son los montos a invertir en las diferentes áreas.

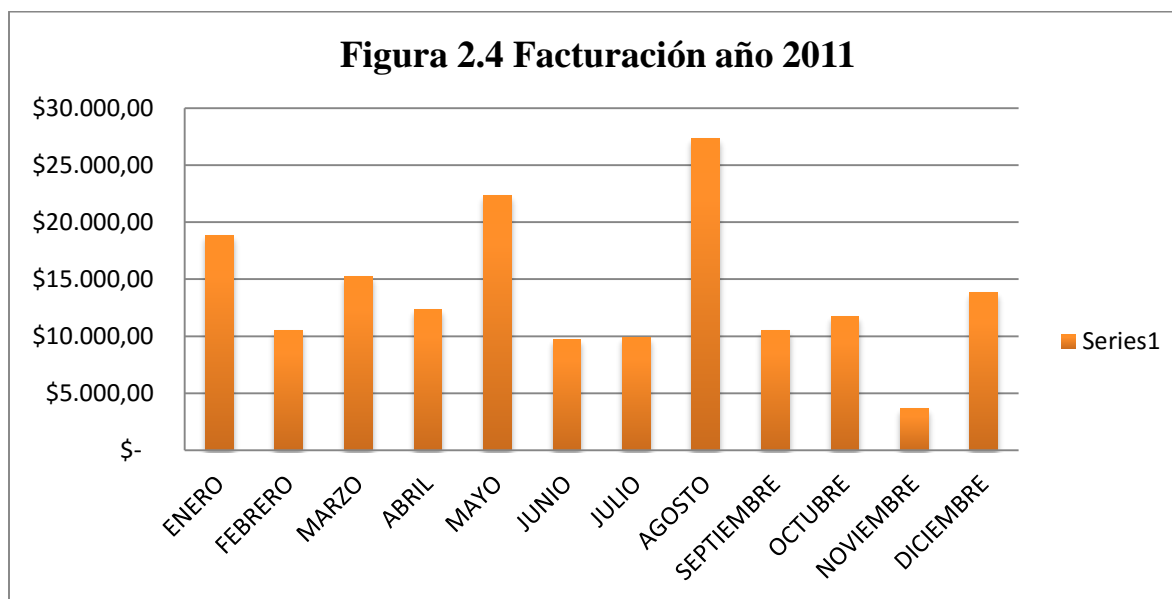
La información financiera es fundamental al para poder invertir en un nuevo proyecto como el que representa la implementación del SGC y la correspondiente certificación de la Norma. En los siguientes ítems se presentará la información financiera de la empresa.

II.E.4.a. Facturación 2011

En la siguiente tabla se observa las ventas de LOGICALVALUE S.A. en el año 2011.

Tabla 2.1 Facturación 2011

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAYO	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
VENTAS TOTALES NACIONALES	18.836,39	10.520,10	15.215,80	12.328,02	22.306,71	9.737,31	9.843,31	27.352,75	10.534,87	11.710,10	3.686,42	13.845,00	165.916,78



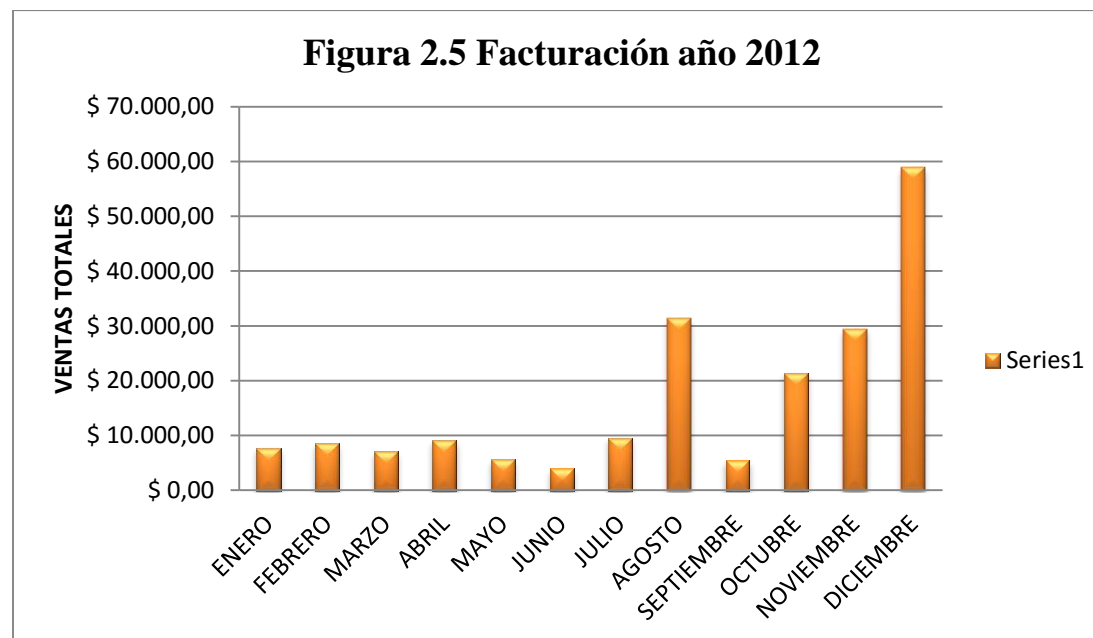
Por: Autor

II.E.4.b. Facturación 2012

En la siguiente tabla se observa las ventas del 2012 realizadas por la compañía.

Tabla 2.2 Facturación 2012

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
VENTAS TOTALES NACIONALES	7.696,36	8.563,20	7.080,95	9.082,60	5.587,19	4.013,46	9.581,02	31.341,66	5.450,00	21.438,82	29.434,00	58.893,92	198.163,18



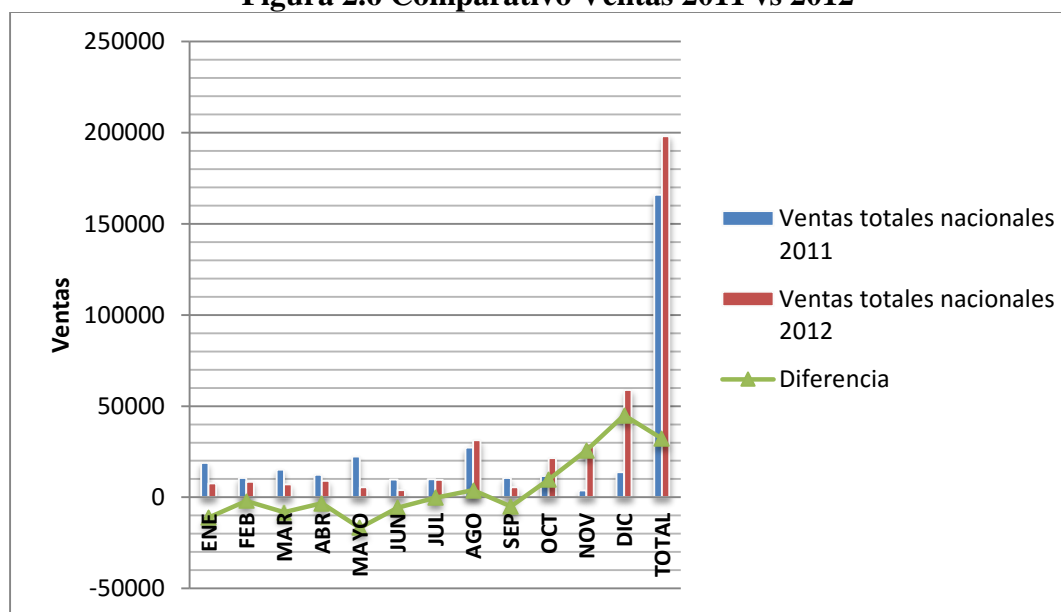
Por: Autor

II.E.4.c. Comparativo Ventas 2011 vs 2012

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAYO	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Ventas totales nacionales 2011	18836,39	10.520,10	15.215,80	12.328,02	22.306,71	9.737,31	9.843,31	27.352,75	10.534,87	11.710,10	3.686,42	13.845,00	165.916,78
Ventas totales nacionales 2012	7.696,36	8.563,20	7.080,95	9.082,60	5.587,19	4.013,46	9.581,02	31.341,66	5.450,00	21.438,82	29.434,00	58.893,92	198.163,18
Diferencia	-11.140,03	-1.956,90	-8.134,85	-3.245,42	-16.719,52	-5.723,85	-262,29	3.988,91	-5.084,87	9.728,72	25.747,58	45.048,92	32.246,40

- Cuando el valor es ≥ 5000
- Cuando el valor es < 5000
- Cuando el valor es ≥ -5000

Figura 2.6 Comparativo Ventas 2011 vs 2012



Por: Autor

En los primeros tres trimestres del 2012, las ventas de la compañía fueron menores con respecto al año 2011, pero que, en el último trimestre la facturación obtuvo un aumento considerable, el cual ayudó a mejorar el flujo de efectivo de la empresa e incrementar la participación en el mercado. Es importante mencionar que para LOGICALVALUE S.A. en los últimos meses del año es donde se van a conseguir las ventas más altas por los diferentes servicios que son prestados y que son mucho más demandados por los clientes en dichas temporadas.

II.E.4.d. Estado de Resultados – Análisis

Estado de resultados
Al 31 Dic. 2012

Ingresos y ventas	206.998.36
(-) Costos y Gastos	202.741.88
Utilidad Neta	4256

**Nota:* los datos no son enteramente reales por seguridad de la empresa

De acuerdo al análisis de ventas en los años 2011 y 2012, se puede apreciar claramente que las ventas presentan un incremento notable en los últimos meses del año, lo cual ha permitido que la empresa mejore sus ingresos. Estos ingresos operacionales cubren los costos y gastos generados, obteniendo así utilidades para financiar inversiones y/o proyectos a futuro.

II.F. Planificación Estratégica 2013

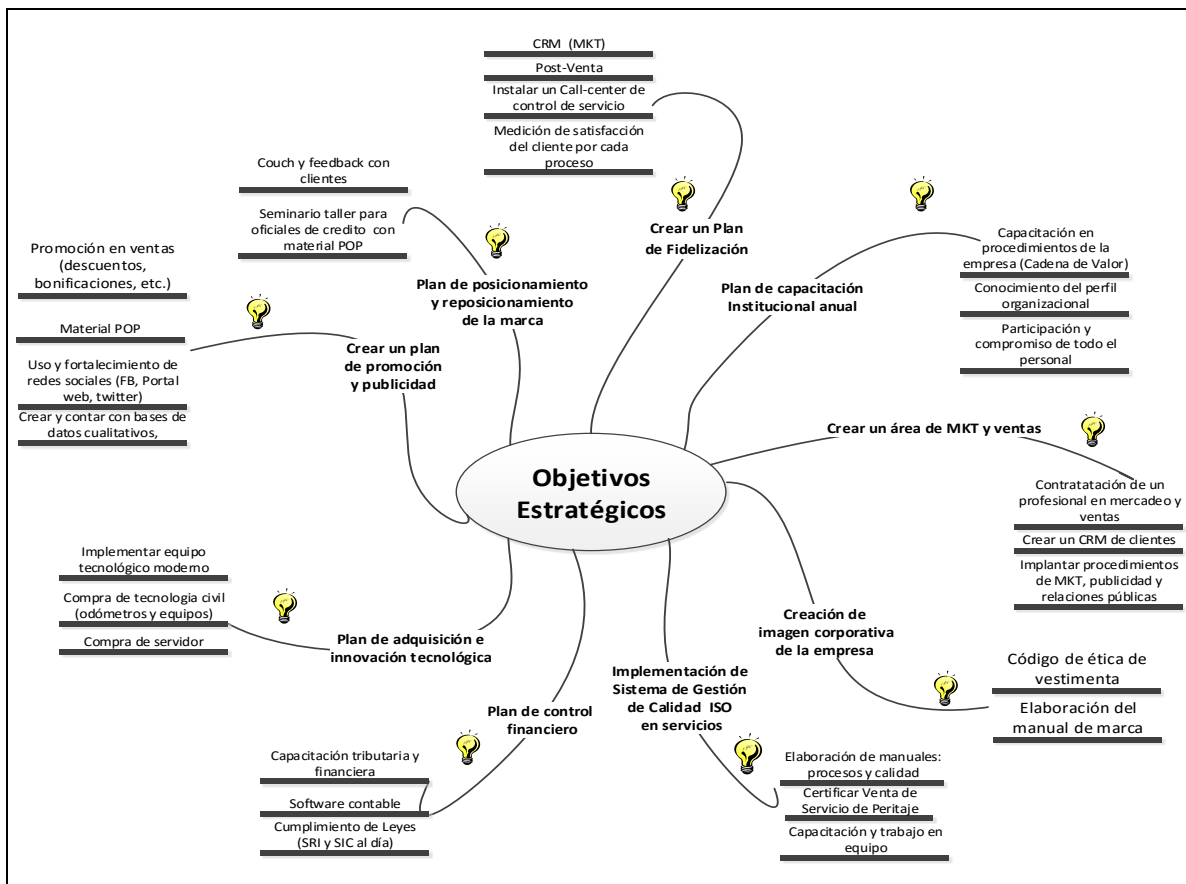
La Planeación Estratégica es realizada con todo el personal de la empresa (Ver Anexo 1). La intención de ésta es buscar ideas e ir desarrollando las estrategias que ayudarán con la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la compañía, la determinación de las fortalezas y debilidades que afectan internamente; el establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo; la formulación de los planes de acción, etc.

Michael Porter explica: “La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”.

No existe mejor manera de identificar problemas y fortalezas que con los clientes internos de una compañía. El personal es el principal motor de funcionamiento de una empresa y son quienes pueden ayudar en la búsqueda de las necesidades de la misma, ya que, están involucrados en el desenvolvimiento diario de las actividades de la organización.

Para la recolección de la información y aprovechando el conocimiento del grupo de trabajo, se desarrolló la herramienta lluvia de ideas, la cual se observa en el siguiente gráfico:

Figura 2.7 Brainstorming Planeación Estratégica



Por: Autor

II.F.1. Análisis FODA

Para poder analizar el entorno interno (fortalezas y debilidades) y el entorno externo (oportunidades y amenazas) de LOGICALVALUE, se realizó la Matriz FODA (ver figura 2.8) que permitirá tener una visión más clara de la situación actual de la empresa. Con esta matriz la Alta dirección podrá tomar decisiones estratégicas para poder mejorar la situación empresarial en un futuro.

Figura 2.8 Matriz FODA LOGICALVALUE S.A.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES														
<table border="1"> <tr><td>Know how del personal técnico</td></tr> <tr><td>Visión de innovación</td></tr> <tr><td>Capacidad instalada</td></tr> <tr><td>Credibilidad sobre la veracidad de avalúos</td></tr> <tr><td>Posicionamiento de nicho de mercado</td></tr> <tr><td>Personal Calificado</td></tr> <tr><td>Software actualizado</td></tr> </table>	Know how del personal técnico	Visión de innovación	Capacidad instalada	Credibilidad sobre la veracidad de avalúos	Posicionamiento de nicho de mercado	Personal Calificado	Software actualizado	<table border="1"> <tr><td>Alianzas estrategicas con Auditores Financieros y de Gestión</td></tr> <tr><td>Crecimiento del sector inmobiliario</td></tr> <tr><td>Liquidez del sistema financiero</td></tr> <tr><td>Competencia carente de profesionalismo</td></tr> <tr><td>Ley de SBS para revaluar patrimonio de Mutualistas</td></tr> <tr><td>Potencialización y obligatoriedad de requerimientos para normas NIIF's</td></tr> <tr><td>Aparición de Nichos de Mercado (Servicios Especializados)</td></tr> </table>	Alianzas estrategicas con Auditores Financieros y de Gestión	Crecimiento del sector inmobiliario	Liquidez del sistema financiero	Competencia carente de profesionalismo	Ley de SBS para revaluar patrimonio de Mutualistas	Potencialización y obligatoriedad de requerimientos para normas NIIF's	Aparición de Nichos de Mercado (Servicios Especializados)
Know how del personal técnico															
Visión de innovación															
Capacidad instalada															
Credibilidad sobre la veracidad de avalúos															
Posicionamiento de nicho de mercado															
Personal Calificado															
Software actualizado															
Alianzas estrategicas con Auditores Financieros y de Gestión															
Crecimiento del sector inmobiliario															
Liquidez del sistema financiero															
Competencia carente de profesionalismo															
Ley de SBS para revaluar patrimonio de Mutualistas															
Potencialización y obligatoriedad de requerimientos para normas NIIF's															
Aparición de Nichos de Mercado (Servicios Especializados)															
DEBILIDADES	AMENAZA														
<table border="1"> <tr><td>Insatisfaccion de clientes</td></tr> <tr><td>Carencia de la Estructura organizacional Formal</td></tr> <tr><td>Falta de experiencia de peritos</td></tr> <tr><td>Carencia de indicadores</td></tr> <tr><td>Carencia del sistema de confidencialidad.</td></tr> <tr><td>Carencia Informacion consolidada y respaldada</td></tr> <tr><td>Carencia Canales de Distribución</td></tr> </table>	Insatisfaccion de clientes	Carencia de la Estructura organizacional Formal	Falta de experiencia de peritos	Carencia de indicadores	Carencia del sistema de confidencialidad.	Carencia Informacion consolidada y respaldada	Carencia Canales de Distribución	<table border="1"> <tr><td>Incremento de peritos evaluadores</td></tr> <tr><td>Competencia desleal con precios bajos</td></tr> <tr><td>Crecimiento indiscriminado de la Competencia</td></tr> <tr><td>Políticas internas de las entidades financieras</td></tr> <tr><td>Falta de ética de los principales competidores</td></tr> </table>	Incremento de peritos evaluadores	Competencia desleal con precios bajos	Crecimiento indiscriminado de la Competencia	Políticas internas de las entidades financieras	Falta de ética de los principales competidores		
Insatisfaccion de clientes															
Carencia de la Estructura organizacional Formal															
Falta de experiencia de peritos															
Carencia de indicadores															
Carencia del sistema de confidencialidad.															
Carencia Informacion consolidada y respaldada															
Carencia Canales de Distribución															
Incremento de peritos evaluadores															
Competencia desleal con precios bajos															
Crecimiento indiscriminado de la Competencia															
Políticas internas de las entidades financieras															
Falta de ética de los principales competidores															

Por: Autor

II.F.2. Análisis DAFO – DOFA

Esta matriz está diseñada para el análisis de las ventajas competitivas de la compañía, que al interrelacionarlas entre los objetivos de planificación estratégica y el estudio FODA quedan de la siguiente manera:

Figura 2.9 Matriz DAFO – DOFA LOGICALVALUE S.A.

FO (FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES)	FA (FORTALEZAS Y AMENAZAS)										
<table border="1"> <tr><td>Plan de adquisición e innovación tecnológica</td></tr> <tr><td>Creación de Plan estratégico IN-HOUSE</td></tr> <tr><td>Implementación de LSGC - ISO en servicios</td></tr> <tr><td>Crear un plan de fidelización</td></tr> <tr><td>Crear un plan de promoción y publicidad</td></tr> <tr><td>Crear un área de MKT y Ventas</td></tr> </table>	Plan de adquisición e innovación tecnológica	Creación de Plan estratégico IN-HOUSE	Implementación de LSGC - ISO en servicios	Crear un plan de fidelización	Crear un plan de promoción y publicidad	Crear un área de MKT y Ventas	<table border="1"> <tr><td>Crear un plan de promoción y publicidad</td></tr> <tr><td>Creación de Plan estratégico IN-HOUSE</td></tr> <tr><td>Creación de método de valoración LV</td></tr> <tr><td>Plan de posicionamiento y reposicionamiento de la marca</td></tr> </table>	Crear un plan de promoción y publicidad	Creación de Plan estratégico IN-HOUSE	Creación de método de valoración LV	Plan de posicionamiento y reposicionamiento de la marca
Plan de adquisición e innovación tecnológica											
Creación de Plan estratégico IN-HOUSE											
Implementación de LSGC - ISO en servicios											
Crear un plan de fidelización											
Crear un plan de promoción y publicidad											
Crear un área de MKT y Ventas											
Crear un plan de promoción y publicidad											
Creación de Plan estratégico IN-HOUSE											
Creación de método de valoración LV											
Plan de posicionamiento y reposicionamiento de la marca											
DA (DEBILIDADES Y AMENAZAS)	DO (DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES)										
<table border="1"> <tr><td>Creación de imagen corporativa de la empresa</td></tr> <tr><td>Implementación de LSGC - ISO en servicios</td></tr> <tr><td>Creación de Plan estratégico IN-HOUSE</td></tr> <tr><td>Crear un plan de promoción y publicidad</td></tr> <tr><td>Plan de capacitación Institucional anual</td></tr> </table>	Creación de imagen corporativa de la empresa	Implementación de LSGC - ISO en servicios	Creación de Plan estratégico IN-HOUSE	Crear un plan de promoción y publicidad	Plan de capacitación Institucional anual	<table border="1"> <tr><td>Crear un plan de fidelización</td></tr> <tr><td>Crear un área de MKT y Ventas</td></tr> <tr><td>Creación de Plan estratégico IN-HOUSE</td></tr> <tr><td>Plan de adquisición e innovación tecnológica</td></tr> <tr><td>Implementación del SGC - ISO en los servicios</td></tr> </table>	Crear un plan de fidelización	Crear un área de MKT y Ventas	Creación de Plan estratégico IN-HOUSE	Plan de adquisición e innovación tecnológica	Implementación del SGC - ISO en los servicios
Creación de imagen corporativa de la empresa											
Implementación de LSGC - ISO en servicios											
Creación de Plan estratégico IN-HOUSE											
Crear un plan de promoción y publicidad											
Plan de capacitación Institucional anual											
Crear un plan de fidelización											
Crear un área de MKT y Ventas											
Creación de Plan estratégico IN-HOUSE											
Plan de adquisición e innovación tecnológica											
Implementación del SGC - ISO en los servicios											

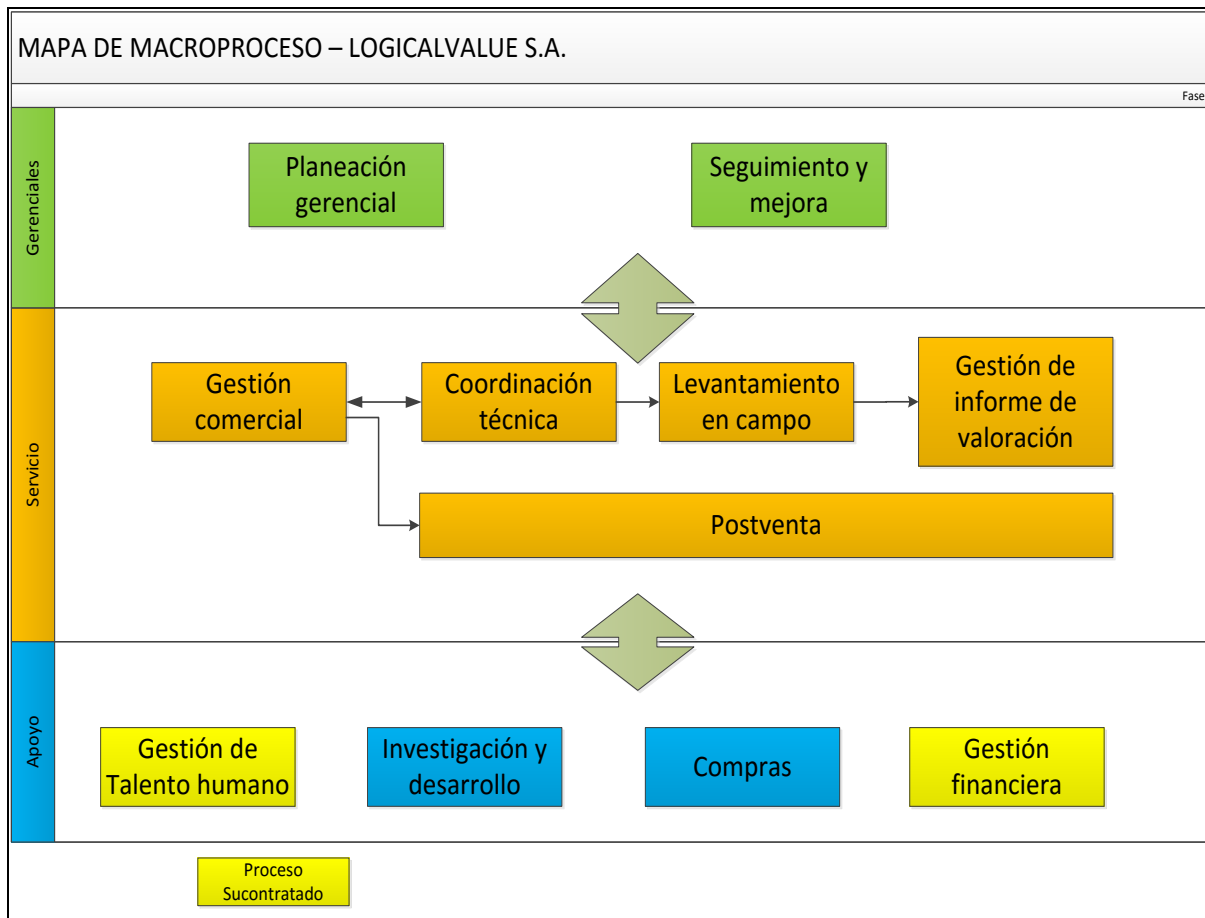
Por: Autor

De ésta se puede llegar a concretar los planes de acción más importantes, los cuales serán implementados con mayor urgencia por la empresa en el transcurso del año 2013. Como se puede observar en la Figura 2.9, la implementación del Sistema de Gestión de Calidad es uno de los principales objetivos a cumplir en el 2013.

II.F.3. Cadena de Valor de LOGICALVALUE S.A.

El proceso de servucción que realiza la compañía se lo puede observar en la siguiente figura:

Figura 2.10 Mapa Macroproceso LOGICALVALUE S.A.



Por: Autor

La cadena de valor (Mapa de Macroproceso) de LOGICALVALUE S.A. describe cómo se desarrollan las actividades al momento de prestar un servicio por parte de la empresa. A continuación se analiza cada una de éstas actividades.

Gerenciales

- ✓ **Planeación Gerencial:** la alta dirección trabaja día a día para dar apoyo a los distintos procesos que intervienen en los servicios ofrecidos, en donde se planifica, verifica y

controla estratégicamente que las necesidades establecidas por el cliente, se logren satisfacer a cabalidad, enfocándose siempre en la mejora continua.

- ✓ Seguimiento y mejora: el objetivo principal es definir criterios para controlar la documentación y registros, realizar auditorías internas y ejecutar el seguimiento y la medición de los procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad

Servicio

- ✓ Gestión comercial: realiza la venta potencial, también determina los requisitos del cliente y se mantiene en frecuente contacto con el mismo. Intenta aprovechar al máximo las posibilidades de venta de sus servicios y el crecimiento de mercado.
- ✓ Coordinación Técnica: la función principal es coordinar tiempos y recursos para la realización de trabajo en campo.
- ✓ Levantamiento en campo: aquí se establecen las características técnicas, físicas y estado de los bienes, ya sean muebles o inmuebles. Estas características permitirán determinar el valor del bien avaluado.
- ✓ Gestión de informe de valoración: comprende la revisión de forma (formatos) y fondo (valores acorde al mercado) del informe preliminar que será enviado al cliente para la respectiva aprobación.
- ✓ Postventa: su función es mantener contacto con el cliente desde inicio a fin de la prestación del servicio, es decir, el servicio al cliente se brindará en todo momento con la intención que se logre su fidelización y así alargar la relación con el cliente.
El personal encargado estará al tanto de nuevas necesidades y/o preferencias.

Apoyo

- ✓ Gestión de Talento Humano: su función es seleccionar y contratar al personal idóneo de acuerdo a competencias específicas, apoyando a la alta gerencia en el manejo y control de políticas y procedimientos
- ✓ I + D: en esta se estudia y desarrolla las diferentes fórmulas de valoración. Es la parte encargada de todos los recursos tecnológicos (equipos) que se necesitarán para las inspecciones de los diferentes avalúos.
- ✓ Compras: busca escoger siempre los mejores proveedores de los materiales para las diferentes áreas de la empresa, enfocándose siempre en la calidad y la reducción de costos.
- ✓ Gestión Financiera: se encarga de la administración general de los recursos económicos disponibles para las diferentes áreas o departamentos de la empresa.

II.G. Cartera de Clientes

Al ser un servicio que se puede prestar en todo ámbito empresarial, atiende las necesidades de los sectores financieros, públicos y privados como: pesquero, petrolero, eléctrico, automotriz, ganadero, florícola, farmacéutico, cementero, industrial, hotelero, financiero, alimenticio, salud, etc.

LOGICALVALUE S.A. ha prestado el servicio de valoración de activos tangibles e intangibles al mercado financiero a empresa tales como:

- Vazcorp
- Corporación Financiera Nacional
- Banco Nacional de Fomento
- Banco Pichincha
- Banco Internacional

- Banco solidario
- Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS)
- Banco Central
- Cooperativa JEP
- Cooperativa Riobamba
- Cooperativa 29 de Octubre, entre otras entidades.

Compañías importantes como:

- Repsol
- Duragas
- Cementos Chimborazo
- Toyocosta
- Peugeot
- Ediecuatorial
- Tropifrutas
- Aseguradora del sur
- Udla
- Sertecpet
- Bic del Ecuador, entre otros.

II.H. Proveedores

Para esta organización sus principales proveedores son los Peritos Avaluadores, quienes al momento de realizar el servicio son la primera carta de presentación de la empresa, por lo que es de suma importancia contar con peritos calificados y con experiencia en esta área. Estos peritos son calificados por la Superintendencia de Compañías y la Superintendencia de Bancos.

Además los proveedores de los diferentes suministros que son necesarios para el desenvolvimiento diario de las actividades de la empresa, son escogidos por la persona encargada de compras que siempre se guiará por la calidad, tiempos de entrega y precios.

II.I. Competencia

Actualmente existen un sin número de empresas y personas naturales (peritos evaluadores) que prestan similares servicios pero la gran mayoría no cuentan con una certificación en Sistema de Gestión de Calidad.

La siguiente matriz demuestra cómo está la competencia actualmente:

Tabla 2.3 Matriz de la competencia

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO DE LA INDUSTRIA	CALIF.	ACURIO & ASOCIADOS		AVALUAC		VALUARTEC		AVALÚOS EC		TECNITASER	
		VALOR	PONDERADO	VALOR	PONDERADO	VALOR	PONDERADO	VALOR	PONDERADO	VALOR	PONDERADO
1. Orientación al Cliente	0,4	4	1,6	3	1,2	3	1,2	4	1,6	3	1,2
2. Experiencia en el mercado	0,25	4	1	5	1,25	3	0,75	3	0,75	2	0,5
3. Cobertura	0,2	3	0,6	4	0,8	2	0,4	2	0,4	2	0,4
4. Precios	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3
5. Diferenciación	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15
TOTALES	1	18	3,7	17	3,65	14	2,8	16	3,3	13	2,55

Por: Autor

Valoración de los factores

PESO	VALOR
Excelente	5 - 4
Bueno	3
Malo	1 - 2

La competencia más agresiva para LOGICALVALUE S.A son: Acurio & Asociados (18/25), Avaluac (17/25) y Avalúos EC (16/25), que en los totales demuestran tener más factores de éxito en esta industria. Por otro lado Valuartec (14/25) y Tecnitaser (13/25), con esta matriz indica que son competidores menos agresivos pero que también demuestran estar en la pelea de captación de mercado.

También existe una competencia ligera por parte de personas naturales (peritos evaluadores) que prestan servicios similares pero de una manera mucho menos especializada y a costos mucho más bajos.

CAPÍTULO III

SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2008

III.A. Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

Actividades mutuamente coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr plena satisfacción del cliente y lograr calidad en productos o servicios entregados.

Un SGC es una herramienta que integra ordenadamente cada elemento en una empresa, es decir, agrupa recursos humanos, recursos tecnológicos, infraestructura, procedimientos, documentos, registros, estrategias, indicadores, etc., con el objetivo de lograr un funcionamiento armónico de la empresa.

La implementación de un SGC en una empresa ayudará a mejorar todos los procesos internos al momento de cumplir una tarea específica. Gracias al enfoque basado en procesos se puede direccionar a una organización hacia el mejoramiento en el desempeño de las actividades que ésta tiene.

Según dicta la Norma ISO 9001:2008, la adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. La adopción de un enfoque basado en procesos mejora la eficiencia de este sistema, aumentando la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de requisitos. (6)

Cada empresa tendrá un modelo de sistema de gestión diferente, es decir, la Norma ISO no busca dar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión, sino más bien que cada compañía se oriente hacia la adopción de un enfoque basado en procesos. Un enfoque basado en

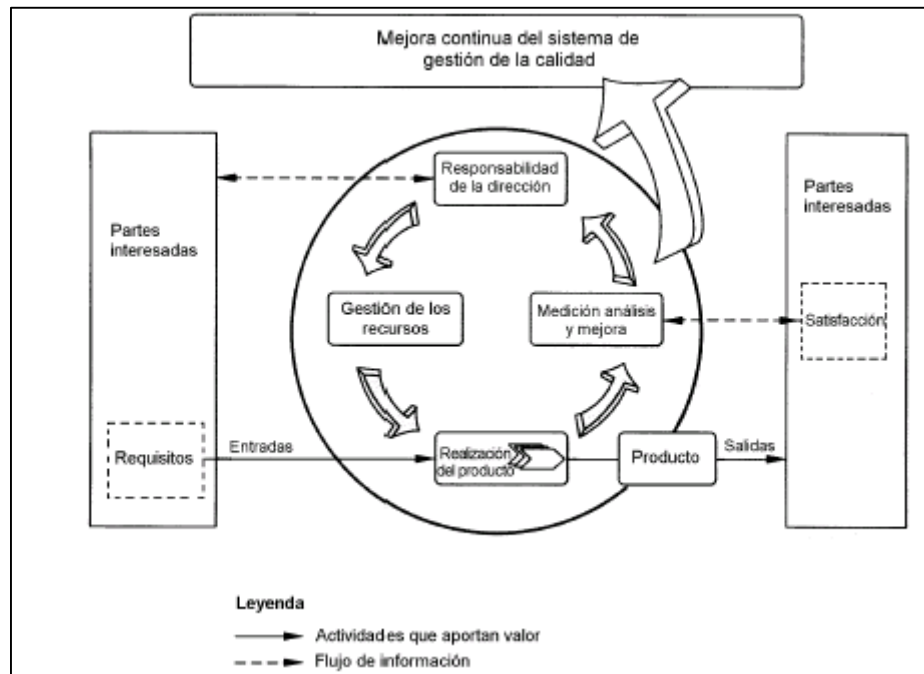
procesos mejorará la eficacia y eficiencia al momento de conseguir resultados de acuerdo con los requerimientos del cliente y las políticas de la empresa.

La implementación de este sistema de gestión de calidad brinda apoyo a una necesidad estratégica de la organización siendo este uno de los principales objetivos a cumplir para el año 2013 para la empresa LOGICALVALUE.

III.A.1. Estructura básica de un SGC

En la Figura 3.1 se ilustra el sistema de gestión de la calidad basado en procesos, el cual se describe en la familia de Normas ISO 9000. Este ciclo se basa en el famoso Ciclo de Deming o Ciclo PHVA.

Figura 3.1 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: Norma ISO 9000:2005

En donde:

Responsabilidad de la dirección: corresponde la parte de actuar, donde se busca tomar acciones que mejoren continuamente el desempeño de los procesos. Este paso se describe en el ítem 5 de la Norma ISO 9001:2008.

Gestión de los recursos: corresponde a la parte de planificar, donde se establecen los objetivos y procesos que son necesarios para conseguir los resultados deseados de acuerdo con los requerimientos del cliente y políticas de la empresa. Este se describe en numeral 6 de la Norma ISO 9001:2008.

Realización del producto: en el Ciclo de Deming corresponde la parte de hacer, que es la implementación y el correcto funcionamiento de los procesos. Este se describe en el ítem 7 de la Norma ISO 9001:2008.

Medición, análisis y mejora: corresponde al paso de verificar del ciclo, aquí se debe realizar seguimiento y mediciones de los procesos con respecto a los objetivos, políticas y requisitos establecidos. Este se describe en el numeral 8 de la Norma ISO 9001:2008.

Todos estos deben estar alineados con los requisitos del cliente para así lograr la satisfacción del mismo. Para ello también se necesita contar con un manual de calidad, tener un control en documentos y de registros, los cuales se describen en el numeral 4 de la Norma ISO 9001:2008.

III.A.2. Principios de Gestión de la Calidad

Los principios de la gestión de la calidad están diseñados para que puedan ser utilizados por las altas direcciones dentro de las organizaciones, con el objetivo de que las empresas tengan éxito implementando el sistema de gestión y así mejoren continuamente su desempeño. Es por

esta razón que la Norma ISO 9000 hace énfasis en estos ocho principios¹ que se detallan a continuación:

1.- Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2.- Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3.- Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4.- Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5.- Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

6.- Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de ésta.

7.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información.

8.- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

¹Fuente Norma ISO 9000:2005 (VI)

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

Para LOGICALVALUE S.A. es de suma importancia el conocimiento de estos principios, es por ello que cada miembro de la compañía cuenta con una copia impresa de los mismos.

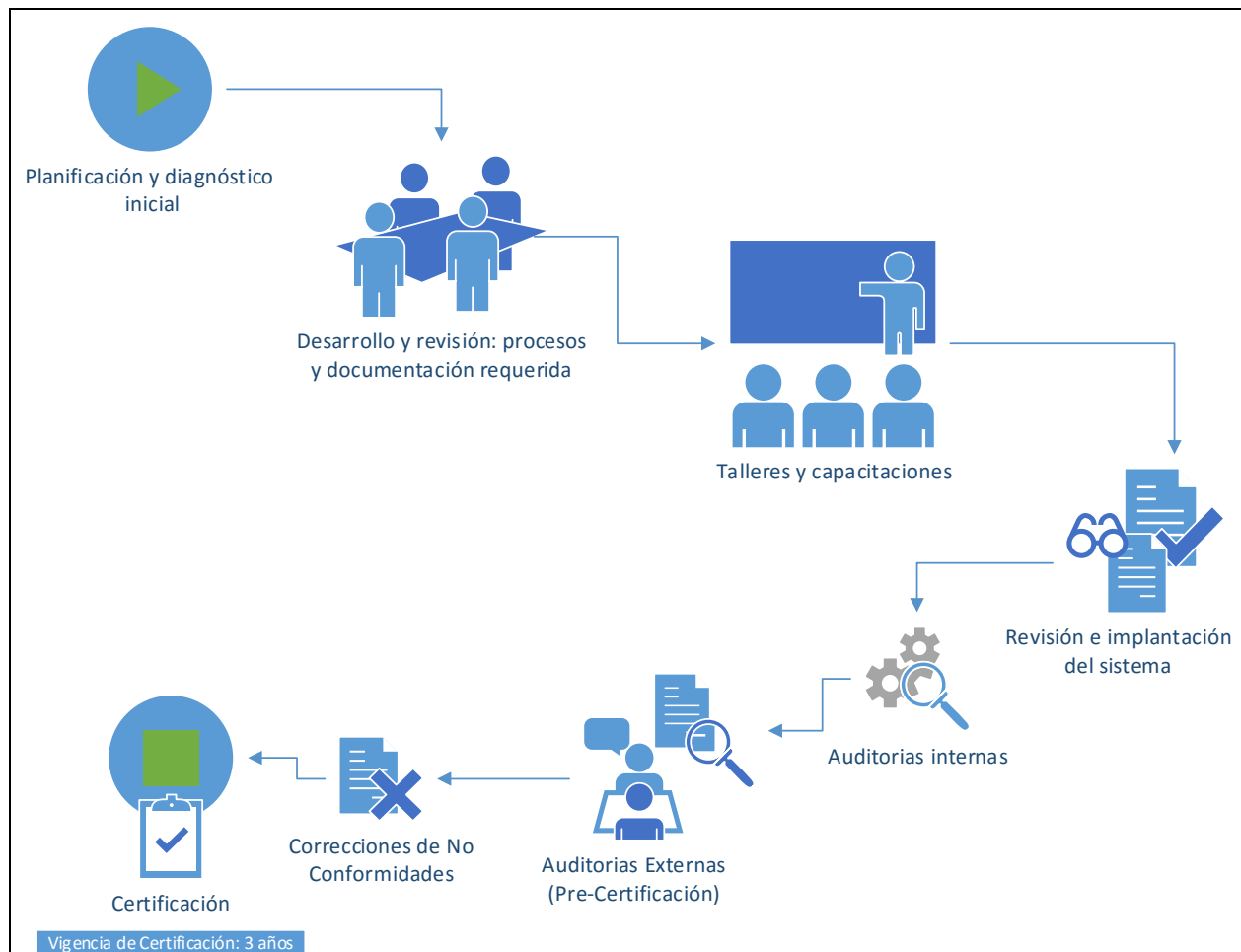
III.A.3. Proceso de implementación para certificación de un Sistema de Gestión

La decisión de implantar un sistema de gestión de calidad debería ser una decisión estratégica de las organizaciones como se menciona en la Norma ISO 9001:2008, sin embargo no es necesaria una certificación de la misma por lo que va a depender de cada empresa la manera en que se maneje la implantación de un SGC.

Para poder conocer de forma general las etapas de un proyecto de implementación y certificación de un sistema de gestión, nos fundamentaremos en el siguiente gráfico basado en referencias de la empresa consultora UP CONTROL²:

² Up Control: empresa de servicios para mejoramiento de gestión y control de operaciones. Administra proyectos con personal ejecutivo y técnico con más de 15 años de experiencia y alta calificación han participado, en docencia, implantando, mejorando, certificando, capacitando y auditando sistemas de gestión en Ecuador, Latinoamérica y trabajando a nivel multinacional.

Figura 3.2 Etapas generales de un proyecto de implementación y certificación de un sistema de gestión



Por: Autor

Donde:

1. **Planificación y diagnóstico inicial:** se realiza una evaluación inicial de la empresa para conocer el estado actual y grado de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001. También se revisa la documentación que dispone la misma.
2. **Desarrollo y revisión:** corresponde al levantamiento macro de los procesos que ejecuta la empresa. Etapa donde se identifican las oportunidades de mejora. Se empieza a generar la documentación mandataria de la Norma.

- 3. Talleres y capacitaciones:** es necesario planificar durante el avance del proyecto talleres y capacitaciones que ayudarán a fortalecer y compartir conocimiento con la organización, motivar al personal y dar a conocer los lineamientos claves sobre la Norma ISO. Estas charlas serán dirigidas a la Alta Dirección, equipo de proyecto y personal de la organización.
- 4. Revisión e implantación del sistema:** después de levantar todos los procesos y generar la documentación requerida, empieza la fase de implantación del sistema que consiste en cumplir lo acordado previamente, se inicia el check list de cumplimiento, se llenan los formatos creados, se generan registros, se cumplen con los indicadores, etc.
- 5. Auditorías Internas:** se define el personal calificado de la misma empresa para que ejecute y evalúe los procesos, los requisitos, registros, evidencias y la identificación de oportunidades de mejora. Para ser auditor interno, es necesario llevar a cabo una capacitación sobre el tema ya que con el resultado de dichas auditorías se obtendrán hallazgos que permitirán realizar ajustes al sistema de gestión y buscar acciones preventivas y correctivas.
- 6. Auditorías Externas:** cada compañía tiene la opción de contratar la empresa certificadora que más le convenga, la misma que realizará la auditoria para la certificación. Aquí se evalúa el cumplimiento de todos los requisitos mandatorios por la Norma.
- 7. Correcciones de no conformidades:** en las auditorias (internas o externas) al momento de evaluar los requisitos se podrán levantar no conformidades (incumplimiento de cualquier requisito de la Norma), estas pueden ser no

conformidades mayores y no conformidades menores. Las mismas que deben ser corregidas para la aprobación de Norma.

8. **Certificación:** una vez corregidas las inconformidades, la empresa está lista para ser certificada. La vigencia de la certificación es de tres años, pero durante este tiempo se realizarán de igual manera auditorías internas y externas para el control del sistema de gestión de calidad.

III.B. Requisitos de la Norma

La Norma ISO pretende que todos los requisitos sean aplicables a toda clase de organización sin importar su giro de negocio, tamaño, etc. Existen 138 requisitos que son mandatorios por la norma, pero que podrían ser excluidos debido a que no son aplicables por la naturaleza de cada organización.

Como requisitos generales la Norma ISO 9001:2008 establece que la compañía para mantener un sistema de gestión óptimo debe:

- a) Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para poder apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. (2)

El objetivo es tomar como base estos requisitos para que así la empresa pueda establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad eficiente y eficaz.

III.B.1. Requisitos de la documentación

Como documentación obligatoria que el sistema de gestión de calidad debe tener:

- a) Una política y objetivos de calidad,
- b) Manual de calidad,
- c) Todos los procedimientos documentados y registros requeridos por la Norma,
- d) Documentos (externos e internos), incluidos registros que la organización establece que son necesarios para sus procesos.

III.B.1.a. Manual de calidad

Un manual de calidad es la principal guía de un SGC, donde se describe:

- El alcance del sistema de gestión, inclusive las justificaciones de las exclusiones de los requisitos si es que existieran.
- Los procedimientos documentados que son establecidos para el sistema de gestión.
- Descripción de la interacción que existe entre los procesos establecidos.

Cabe recalcar que en este manual se puede anexar toda la información que las organizaciones creyeran necesarias para que se convierta en un documento de trabajo y no un simple archivo que se tiene.

III.B.1.b. Control de Documentos

Según la Norma ISO 9000:2005, documento es "toda información y su medio de soporte" (16). Estos documentos deben estar debidamente controlados y se debe establecer un procedimiento donde se definan los controles necesarios. Dicho procedimiento definirá mínimo los siguientes controles:

- Aprobación de documentos

- Revisiones y actualizaciones de los documentos
- Identificación de cambio y versiones vigentes (disponibles en puntos de uso)
- Que los documentos sean legibles e identificables
- Detalle de aquellos documentos que son de origen externo, los mismos que deben ser identificados y que su distribución esté controlada. Estos no pueden ser modificados por la empresa.
- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos

III.B.1.c. Control de Registros

La Norma ISO 9000:2005 establece que un registro es "todo documento que representa resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas" (17). Estos registros deben proporcionar la evidencia del cumplimiento de los requisitos, así como también el correcto funcionamiento del SGC, para esto se debe realizar un procedimiento debidamente documentado donde se definan los controles que son necesarios para el almacenamiento, identificación, protección, recuperación, retención y la disposición de dichos registros.

Cada proceso (área) dentro de la organización deberá estar relacionado con cada registro que genere respectivamente.

III.C. Responsabilidad de la Dirección

Para lograr un éxito sostenido, las personas con más poder dentro de la organización, a través de su liderazgo deben ser un modelo de referencia, creando un ambiente propicio para que el personal se encuentre empoderado con el proyecto y también deben proporcionar todos los recursos que sean necesarios al momento de implementar un SGC.

En la Norma ISO se establecen obligaciones y responsabilidades que la alta dirección adquiere, y que se detallan a continuación:

- Deben comunicar a todos los miembros de la organización la importancia de satisfacer los requerimientos del cliente, los requerimientos legales y los requerimientos que son reglamentarios por la Norma. Esto con el objetivo de que todos estén enfocados hacia un mismo objetivo (política de calidad).
- Crear y fomentar la política de calidad, que es el punto de referencia para dirigir a la organización.
- Establecer los objetivos de calidad, los cuales deben estar alineados a la política de calidad. Estos objetivos deben ser medibles (indicadores de gestión) y que al ser definidos correctamente pueden lograr impactos positivos sobre la calidad del producto y/o servicio.
- Revisar a intervalos planificados el sistema de gestión de la calidad, es decir que la alta dirección evaluará oportunidades de mejora y de ser necesarios se definirán cambios en el mismo.
- Proporcionar los recursos necesarios para mejorar continuamente la eficacia del SGC.

III.D. Recursos Humanos

La organización debe establecer y tener a disposición los recursos (como materiales, equipos, personal, financiero, etc.) internos y externos que sean necesarios para que lograr satisfacer los requerimientos con la Norma.

El personal que realice las actividades dentro de la empresa debe ser competente y contar con formación, educación, habilidades apropiadas para el desempeño cotidiano del trabajo realizado.

III.D.1. Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe establecer las competencias profesionales y personales necesarias para que el personal que ejecute el trabajo brinde un oportuno servicio de calidad.

Se debe establecer un plan de capacitación, con el objetivo de lograr que las personas que están dentro de la empresa obtengan la competencia necesaria para así lograr con los objetivos propuestos de la misma. Mantener al personal comprometido es uno de los principales objetivos a cumplir.

La gestión de recursos humanos debe ser medible, para ello se debe realizar un procedimiento donde se indique:

- El seguimiento continuo de evaluación de la eficacia y eficiencia del equipo de trabajo,
- Los perfiles organizacionales para cada área,
- La disponibilidad de los recursos,
- Las responsabilidades y autoridades.

III.D.2. Infraestructura

La organización debe disponer una infraestructura adecuada (edificios, espacios de trabajo, equipos, servicios de soporte, software, etc.) para asegurar que el producto y/o servicio cumpla con los requisitos establecidos.

III.D.3. Ambiente de trabajo

En la Norma ISO 9001:2008, se establece que “ el ambiente de trabajo va a estar relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o condiciones climáticas) ” (7).

III.E. Realización del producto

Es aquí donde se enfatizan los requisitos de planificación. Se detalla la manera en que se debería definir, planificar, documentar, medir y controlar los procesos con los que cuenta cada organización, para que así de esta manera el sistema de gestión funcione exitosamente.

El principal objetivo es entender y gestionar la producción del producto (o servicio) como un sistema de procesos relacionados entre sí.

Sólo en ésta cláusula (7 de Norma ISO 9001:2008) se puede excluir uno o varios requisitos, ya que no se han de poder aplicar debido al giro de negocio o la naturaleza propia de cada organización.

En la Figura 3.3 se puede observar el esquema en el que se basa la Norma para la realización del producto y/o servicio dentro del proceso la implementación de un sistema de gestión.

Figura 3.3 Realización del producto o servicio

Por: Autor

III.F. Medición, análisis y mejora

Cada entorno de trabajo siempre será incierto y cambiante, para opacar esto, un sistema de gestión de calidad debe implementar un proceso encargado del seguimiento, análisis, medición y mejora necesarios para:

- Demostrar que los requisitos establecidos para un producto y/o servicio se cumplan satisfactoriamente.
- Evaluar la eficacia y la mejora continua que debe tener dicho sistema de gestión.

Se debe realizar un seguimiento de toda la información que tenga que ver con la percepción del cliente en base a lo ofrecido por cada organización.

III.F.1. Seguimiento y medición

Toda organización que implemente un SGC debe llevar a cabo auditorías internas, realizar seguimiento y medición de los procesos y/o servicios a periodos planificados. La Norma ISO 9004:2009 hace referencia a las auditorías internas como:

“ Una herramienta eficaz para determinar los niveles de cumplimiento del sistema de gestión de la organización con respecto a los criterios dados y proporción información valiosa para comprender, analizar y mejorar continuamente el desempeño de la organización. Las auditorías internas deberían evaluar la implementación y la eficacia del sistema de gestión, siendo una herramienta eficaz para identificar problemas, riesgos y no conformidades.”

Dentro de la familia de las Normas ISO, la 19011, dicta todas las directrices y proporciona orientación para la realización de las auditorías internas y externas.

Para la medición del desempeño de los procesos se utilizan los “Indicadores de Gestión”, estos son objetivos medibles y son el resultado del desempeño del proceso al que se requiere controlar. La norma pide que se controle y verifique dependiendo del tipo, grado de complejidad y según el impacto con la conformidad de los requisitos del producto y/o servicio.

III.F.2. Control de producto no conforme

Cuando en la organización es detectado un producto no conforme, se deben tomar acciones para controlar y prevenir el uso o entrega no intencionados, es decir, una vez identificado el producto no conforme se puede:

- a) Realizar la gestión respectiva para eliminar la no conformidad (incumplimiento de un requisito) detectada.
- b) Si el producto no conforme fue entregado inintencionadamente, hay que tratar de buscar aceptación o concesión por parte del cliente.
- c) Tomar acciones para evitar que se vuelva a generar el mismo problema.

Los productos no conformes que han sido identificados deben estar debidamente registrados al igual que las acciones tomadas posteriormente.

III.F.3. Análisis de datos

Una vez realizada la recolección de datos generados por los resultados del seguimiento y medición y de cualquier fuente de ayuda (Gráfica de Pareto, diagrama de causa y efecto, cuestionarios, histogramas, etc.), se procede a realizar el análisis de la información obtenida para así poder demostrar la eficacia del sistema de gestión de la calidad. La Norma pide que se realice el análisis de datos con respecto a:

1. La satisfacción con el cliente (medidas de desempeño y percepción del cliente).
2. Los proveedores (compras).
3. Conformidad con los requisitos del producto (seguimiento y medición del producto entregable).
4. Características y tendencias de los procesos y de los productos (seguimiento y medición de los procesos y productos, indicadores).

III.F.4. Mejora continua

En la Norma ISO 9001:2008 se menciona que: “la organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de calidad, objetivos de calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección”.

Con esto lo que se busca es poder incrementar la satisfacción de los clientes, cumpliendo con la metodología del Ciclo de Deming (PHVA), en donde, todos los procesos deben estar alineados a los objetivos de empresa.

Adicionalmente uno de los requisitos de la Norma es establecer un procedimiento documentado para las acciones correctivas (no conformidades encontradas) y las acciones preventivas (problemas potenciales), con el objetivo de prevenir y/o eliminar las no conformidades reales y las potenciales.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

PARA LOGICALVALUE S.A.

IV.A. Presupuesto Implementación y Certificación del SGC

Para la empresa Logicalvalue S.A. la implementación del Sistema de Gestión de Calidad es uno de los objetivos estratégicos principales plantados desde la Alta Gerencia, por esta razón se realizó el levantamiento del presupuesto que ayudará a tener una provisión acercada para lograr cubrir con los costos principales que se irán incurriendo en el transcurso de la implementación. Cabe recalcar que el presupuesto se realizó en base a cotizaciones de los potenciales proveedores (Ver Anexo 2). A continuación se detalla el presupuesto:

PRESUPUESTO IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO

Gastos

	Estimados	Reales
Gastos totales ANUAL	16.350,00	11.516,00
Gastos totales MENSUAL	1.362,50	959,67

Viáticos del Personal	Estimados	Reales
Pasajes	500,00	
Hotel	300,00	
Transporte	50,00	
Totales	850,00	0,00

Representante	Estimados	Reales
Coordinador	1.200,00	600,00
Totales	1.200,00	600,00

Publicidad	Estimados	Reales
Revistas, suministros corporativos, material publicitario, mailings, etc.	1.000,00	1.250,00
Totales	1.000,00	1.250,00

Capacitaciones	Estimados	Reales
Salas Y Coffe Break	1.000,00	405,00
Reproducción de Documentos	100,00	120,00
Cursos	2000	0
Totales	3.100,00	525,00

EXTRAS	Estimados	Reales
Alimentación del personal	200,00	405,00
Totales	200,00	405,00

Implementación y Certificación	Estimados	Reales
Asesores para la implementación del SGC	7.000,00	5.824,00
Certificadoras ISO	3.000,00	2.912,00
Totales	10.000,00	8.736,00

En donde se puede observar que se obtuvo una efectividad en el presupuesto del 70,43 %, con un diferencial del \$ 4.834 por las siguientes principales razones:

- La implementación y certificación sólo se realizó en la ciudad de Quito, por lo que no fue necesario el traslado de personal de otras provincias
- El encargado del Sistema de Gestión de Calidad pasó a ser de nómina lo cual conllevó a ser otro tipo de gasto para la empresa.
- Los cursos previstos estuvieron implícitos en el costo de la compañía que se encargaría del Asesoramiento de la implementación del SGC. En total se dictaron 4 capacitaciones al personal por parte de la Consultora UP – CONTROL.

IV.B. Análisis de Situación Inicial

Con el fin de obtener el punto de partida para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se realiza el Diagnóstico Inicial basado en ISO 9001:2008. Los beneficios que se obtendrán son los siguientes:

- Conseguir información básica sobre la estructura actual organizacional, las áreas que posteriormente se convertirán en procesos y aquella normativa interna con la cual se gestiona la empresa.
- Saber el grado de cumplimiento en cuanto a la Norma ISO 9001:2008 se refiere, es decir, los requisitos con los que actualmente la empresa cuenta.
- Obtener información para el diseño, esquematización y definición del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 que será desarrollado en Logicalvalue S.A.
- Definir el alcance del Sistema, las posibles exclusiones y definir el Mapa de Macroproceso organizacional.
- Proveer una retroalimentación a la empresa para facilitar la mejora continua (reuniones one to one con el personal).
- Establecer prioridades de acuerdo al check list de cumplimiento de requisitos.

En base a reuniones one to one con el personal clave de empresa, se realizó el levantamiento de información, mismo que se detalla a continuación:

Análisis Inicial Basado en ISO 9001:2008				
Capítulo 4.1. Requisitos Generales				
Requisitos	Cumplimiento			Evidencias / Notas
	Cumple	No cumple	Parcialmente	
Establecer, documentar, implementar y mantener la eficacia de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC)		X		No se tiene implementado un Sistema de Gestión
Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización			X	Se definió Mapa Macroproceso
Determinar la secuencia e interacción de los procesos			X	Se evidencia flujogramas comerciales, de proyectos y de estudios de tasación.

Determinar métodos que aseguren que los procesos son efectivos			X	En enero 2013 se cuenta con Gerente General quién da seguimiento a procesos: G. Comercial, G. Financiera, G. Talento Humano, Planeación Gerencial.
Asegurar la disposición de recursos	X			Gerencia General controla los recursos actualmente necesarios. Existe disponibilidad de recursos para la implementación del SGC.
Monitorear, medir y analizar sus procesos		X		No se cuenta con indicadores de gestión
Cambios deben ser planeados, realizados en forma controlada y mantener la integridad del SGC			X	Se realiza planificación estratégica y dentro de ésta uno de los objetivos es la implementación del sistema.
Controlar aquellos procesos contratados externamente que afecta a la conformidad del producto con los requisitos. (Si aplica)			X	Existen dos procesos subcontratados: Contabilidad, que se ha adquirido un sistema contable para el control información financiera. Y Talento Humano el control lo realiza el Gerente General.
Definir el tipo y grado de control a aplicar sobre los procesos contratados externamente			X	Procesos definidos y controlados por Gerencia

Capítulo 4.2. Requisitos de la Documentación				
Requisitos	Cumplimiento			Evidencias / Notas
	Cumple	No cumple	Parcialmente	
Política de la Calidad				
Apropiada al propósito de la organización.		X		No se encuentra definida una Política de Calidad
Incluir el compromiso de cumplir con los requisitos y la mejora continua		X		
Proporcionar la estructura para establecer y revisar los objetivos de calidad		X		

Objetivos de la Calidad				
Sean establecidos a niveles y funciones relevantes			X	Se han definido objetivos en base a lo desarrollado en Planificación Estratégica, donde la implementación del Sistema es uno de ellos, sin embargo no son medibles. No existen objetivos con relación al servicio
Deben ser medibles y consistentes con la política de calidad		X		
Deberán incluir aquellos necesarios para cumplir con los requisitos del producto		X		
Manual de Calidad				
Procedimientos y registros requeridos por el estándar		X		No se evidencia un Manual de Calidad
Control de Documentos y Registros				
Registros controlados y que proporcionen evidencia de la conformidad y efectividad de la operación. Procedimiento para la: Identificación, Almacenamiento, Recuperación, Protección, Tiempo de retención, Disposición		X		No se evidencia que se cuente con un procedimiento en el cual se establezcan criterios para el control de documento y registros
Manejo de documentación del SGC		X		
Aprobar la adecuación de los documentos antes de su emisión		X		
Revisar, actualizar y re-aprobar		X		
Identificar el estado de revisión actual de los documentos (versiones)		X		
Que estén disponibles en los lugares de uso		X		

Que sean legibles, de fácil identificación y recuperación		X		
Asegurar que los documentos de origen externo que sean necesarios sean identificados y controlados		X		
Prevenir el uso de documentos obsoletos		X		

Capítulo 5. Responsabilidad de la Dirección				
Requisitos	Cumplimiento			Evidencias / Notas
	Cumple	No cumple	Parcialmente	
Comunicar la importancia de cumplir con los requisitos del cliente.		X		
Comunicar la importancia de cumplir con los requisitos regulatorios y legales			X	Se tienen implicaciones legales debido a que se maneja información de carácter tributario. Las regulaciones las dicta la Superintendencia de Bancos y Superintendencia de compañías.
Llevar a cabo revisiones gerenciales Información de apoyo a la revisión: - Resultados de auditorías - Desempeño de los procesos y del producto - Retroalimentación del cliente - El estado de las acciones correctivas y preventivas - Acciones de seguimiento de las revisiones anteriores. - Cambios que pudieran afectar al SGC		X		No se evidencia que se realice revisiones por la Dirección

Los resultados de la revisión deberán incluir: - Mejora del sistema de administración de calidad y sus procesos - Mejora del producto relativo a los requisitos del cliente - Necesidades de recursos		X		
--	--	---	--	--

Capítulo 5.5. Responsabilidad, Autoridad y Comunicación				
Requisitos	Cumplimiento			Evidencias / Notas
	Cumple	No cumple	Parcialmente	
Responsabilidad y Autoridad				
Las funciones e interrelaciones deberán ser: - Definidas - Comunicadas			X	Se cuenta con perfiles de cargo sin embargo necesitan ser actualizados.
Representante de la Dirección				
Con responsabilidad y autoridad para: Asegurar el establecimiento, implementación y mantenimiento del SGC	X			Se establece que Patricia Segarra (Gerente General) es la representante de la Dirección
Reportar las necesidades para la mejora			X	Se requiere planear su actividad en cuanto a temas de calidad.
Promover la conciencia sobre los requisitos del cliente en toda la organización			X	
Comunicación Interna				
Deberá asegurarse la comunicación entre sus diferentes niveles y funciones respecto a los procesos del SGC y su efectividad.			X	Se realizan reuniones mensuales con el departamento Financiero, Talento Humano y Técnico. Su comunicación interna se basa en mails, carteleras, reuniones, etc. Sin embargo todo es informalmente.

Capítulo 6. Gestión de Recursos				
Requisitos	Cumplimiento			Evidencias / Notas
	Cumple	No cumple	Parcialmente	
Proporcionar los recursos necesarios La organización deberá definir y proporcionar los recursos necesarios para: - Implementar y mejorar los procesos - Obtener la satisfacción del cliente			X	Se evidencia el compromiso de la Gerencia General (Patricia Segarra) para asignar recursos para la implementación del sistema. Sin embargo aún no se muestran mecanismos para medir la satisfacción del cliente

Capítulo 6.2. Recursos Humanos				
Requisitos	Cumplimiento			Evidencias / Notas
	Cumple	No cumple	Parcialmente	
El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.			X	En entrevista con Pablo Carrera (Perito Interno) se muestra que necesita capacitación en temas de valoración, ejemplo: sistema eléctrico.
Competencia, formación y toma de conciencia				
Identificar la competencia y proporcionar formación que resulte necesaria			X	Se realizan pruebas técnicas y psicológicas por parte del responsable externo. Se cuenta con perfiles de cargo desactualizados
Evaluar la efectividad de la formación		X		No se evidencia programas de formación
Asegurar que el personal está consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad		X		No se evidencia que se cuente con objetivos de calidad
Mantener registros de la educación, formación, habilidades y experiencia			X	Se revisa file de Stefanny Rueda y se evidencia registros de Formación, sin embargo no existe pruebas de competencia y habilidades

Capítulo 6.3. Infraestructura y 6.4 Ambiente de Trabajo				
Requisitos	Cumplimiento			Evidencias / Notas
	Cumple	No cumple	Parcialmente	
La organización deberá identificar y administrar los factores físicos y humanos del ambiente de trabajo, necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del producto	X			Se ha realizado internamente la codificación de su infraestructura. Para hardware se lo realiza con personal interno. Para el manejo documental se tiene definido la adquisición de software.
Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados	X			
Equipo, hardware y software	X			
Servicios de apoyo (Transporte, comunicación y sistemas de información)	X			
Ambiente de trabajo	X			

Capítulo 7. Realización del Producto				
Requisitos	Cumplimiento			Evidencias / Notas
	Cumple	No cumple	Parcialmente	
Planeación de la realización del producto/ servicio				
La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto:			X	
- Coherente con los requisitos de los otros procesos			X	
- Documentada de una forma adecuada			X	

Deberá determinarse, según sea apropiado:				Se evidencia flujogramas comerciales, de proyectos y de estudios de tasación, sin embargo no se tienen definidos los procesos que estén en condiciones controladas
- La necesidad de establecer los procesos, su documentación y proporcionar recursos e instalaciones específicas para el producto.			X	
- Los criterios de aceptación para las actividades de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba			X	
- Registros necesarios			X	
Procesos Relacionados con el Cliente				
<i>Determinación de los requisitos relacionados con el producto</i>				
Especificados por el cliente;	X			El cliente contacta con la organización. Por ejemplo en caso de cooperativa 29 de Octubre el Jefe de crédito para establecer los requisitos. Se realiza la asignación de peritos previamente calificados. Los clientes en caso de cooperativas cuentan con valores referenciales.
No especificados por el cliente pero necesarios para su uso;	X			
Requisitos regulatorios y legales	X			
La identificación de los requisitos del cliente antes de aceptar la orden	X			
Cualquier otro requisito adicional	X			
Revisión de los requisitos relacionados con el producto				
Requisitos del producto			X	
La solución de diferencias entre requisitos			X	
La capacidad para cumplir con los requisitos definidos			X	

Cuando los requisitos del producto sean cambiados, la documentación relevante deberá ser actualizada. Al personal involucrado se le deberá concienciar sobre los cambios en los requisitos.			X	Se evidencia en el departamento técnico: Se genera un acta de acuerdos. Se revisa para el cliente Federer el Acta de reunión donde se definen acuerdos y políticas que ya constan en el contrato. Requiere registrar los posibles cambios.
Acuerdos para la comunicación con el cliente deberán ser identificados e implementados			X	
Diseño y Desarrollo				Por naturaleza y giro del negocio se excluye en esta implementación
Compras				
<i>Proceso de Compras</i>				
Controlar las adquisiciones para asegurar que los productos comprados cumplen con los requisitos			X	La empresa cuenta con proveedores seleccionados ya que han venido trabajando con anterioridad. Se requiere formalizar el proceso de selección evaluación. Los proveedores críticos son los peritos para los cuales se cuenta con un proceso de evaluación registrado.
Los proveedores serán evaluados y seleccionados en base a su habilidad para proveer			X	
Deben definirse los criterios para la selección, evaluación y re-evaluación periódica			X	
Se registrarán los resultados			X	
Información de Compras				
Debe describir el producto a comprar incluyendo:			X	

Requisitos para la aprobación, procedimientos, procesos y equipos			X	Se cuenta con los datos del contacto y en ciertos casos (Como hoteles) se pide cotización. Se realiza una orden de compra interna. Los registros de calificación de los peritos requieren revisión, se cuentan con criterios.
Requisitos para la calificación de personal			X	
Requisitos del SGC			X	
Asegurarse de la adecuación de los requisitos específicos antes de comprárselos al proveedor			X	
Verificación de los Productos Comprados				
Establecer e implementar arreglos para verificar el producto / servicio.			X	Asistente General revisa el pedido si es lo que se solicitó y que sea acorde a la factura
Para la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe especificar los acuerdos para la verificación y el método de liberación del producto.			X	
Producción y Prestación del Servicio				
<i>Control de la producción y de la prestación del servicio</i>	X			La coordinación se realiza tomando en cuenta un tiempo aproximado de 10 a 15 min / ítem. La información levantada en campo se la almacena por cliente / año. Se cuenta con registros del levantamiento. Se revisa el registro de levantamiento de activos No. 2032 del 11 / Abr / 2013 Empresa Plastics. Se evidencia el proceso de depuración, el estudio de mercado. Se cuenta con una tabla de valores para realizar la valoración. Al entregar ésta información termina el proceso. El informe se lo genera en el siguiente proceso con la información de mercado, fotos y las valoraciones. Los procesos de validación se los realiza cuando hay cambios en el proceso.

Identificación y Trazabilidad				
Identificar el producto por medios adecuados a través de las operaciones, donde sea apropiado			X	En el infome de Plasticsacks se evidencia la identificación de registros en campo. Se evidencia códigos QR para informes.
Identificar el estado con respecto a los requisitos de medición y monitoreo			X	
Controlar y registrar la identificación única del producto, en caso de que la trazabilidad sea un requisito			X	
Propiedad del Cliente				
La propiedad del cliente debe ser:				
- Identificada	X			Los estudios de tasación se almacenan electrónicamente
- Verificada	X			
- Protegida y mantenida			X	El servidor está por adquirirse
Las propiedades que se pierdan, dañen o inhabiliten para su uso deberán ser registradas y reportadas			X	Se cuenta con actas de finalización de proyectos, donde se describe todas actividades
Preservación del Producto				
El producto debe ser preservado durante su procesamiento y entrega. Debe incluir: Manejo, Almacenamiento (respaldos), Protección (asegurar la continuidad).			X	La información se la almacena en carpetas electrónicas. Los informes poseen tapas, contratapas, portadas plásticas y para el envío se lo realiza en sobre sellado con carta de entrega - recepción

Control de dispositivos para medición y monitoreo					
Determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.		X		La empresa cuenta con equipos de medición como flexómetros y balanzas, sin embargo no se evidencia calibración de los equipos.	
Debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.		X			
Para asegurar la validez de los resultados el equipo de medición debe:		X			
a) calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación		X			
b) estar identificado para poder determinar su estado de calibración;		X			
c) ajustarse o reajustarse según sea necesario;		X			
d) protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición.		X			
e) protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.		X			
Debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos		X			
Debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.		X			
Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.		X			

Capítulo 8. Medición, Análisis y Mejora				
Requisitos	Cumplimiento			Evidencias / Notas
	Cumple	No cumple	Parcialmente	
Debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:		X		Actualmente la organización no cuenta con indicadores de gestión, por ende los departamentos no son medidos
a) demostrar la conformidad con los requisitos del producto;		X		
b) asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y		X		
c) mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.		X		
Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.		X		
Seguimiento y Medición				
<i>Satisfacción del cliente</i>				
Obtener y monitorear información sobre la satisfacción y/o la insatisfacción de los clientes		X		No se cuenta con mecanismos para medir la satisfacción del cliente
Determinar las metodologías para obtener y utilizar esta información		X		

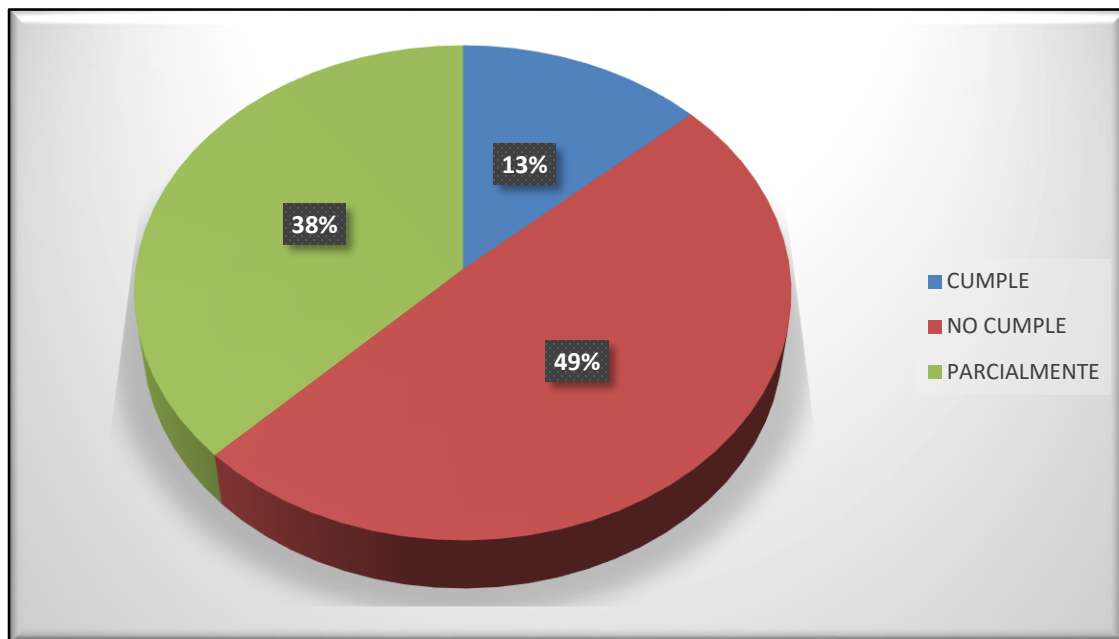
<i>Auditorías Internas</i>				
Se Debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:		X		La empresa no realiza al momento audiorias internas
a) es conforme con las disposiciones planificadas con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y		X		
b) se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.		X		
Debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas.		X		
Ser llevadas a cabo por personal distinto o ajeno al que desarrolla la actividad a ser auditada		X		
Debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.		X		

<i>Seguimiento y medición de los procesos</i>				
Debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del SGC		X		Los procesos no cuentan con métodos de medición, es decir no se cuenta con indicadores de gestión.
Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.		X		
<i>Seguimiento y medición del producto</i>				
Debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo	X			Para el envío de los informes, el cliente debe dar la aprobación y estar de acuerdo con la valoración
Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente	X			Los informes son revisados y firmados por la Representante Legal de la empresa
Control de producto no conforme				
Un procedimiento documentado para: - Control para prevenir el uso no intencionado del producto - Que el producto no conforme sea corregido y re-inspeccionado - Tomar las acciones apropiadas cuando haya ocurrido una No Conformidad - Identificar las no conformidades dentro del producto y responsabilidades del personal sobre el mismo		X		Se ha definido que producto no conforme es: Entrega tardía de informes ,Información inconsistente, Avalúo no conforme. Sin embargo cuando suceden no se les da el tratamiento adecuado.

En caso de detectarse un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos		X		En la empresa cuando se detecta un producto No conforme no es sometido a una nueva verificación.
Análisis de datos				
Debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del SGC			X	Gerencia General realiza el seguimiento a los departamentos, sin embargo no cuentan con indicadores de gestión
Evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad			X	Se ha generado Planeación estratégica, sin embargo no se cuenta con objetivos de calidad concretos y medibles.
Proporcionar información acerca de:				
- La satisfacción y/o La insatisfacción del cliente		X		No se tienen líneas base de datos
- La conformidad con los requisitos del producto			X	Se realiza una revisión de los datos previo a generación del informe.
- Las características del proceso, producto y sus tendencias		X		No se cuenta con metodología
- Proveedores		X		No se tienen datos para análisis de proveedores

Mejora				
<i>Acciones Correctivas</i>				No se cuenta con una metodología ni tampoco con un procedimiento documentado para el tratamiento de las acciones correctivas y preventivas
Un procedimiento documentado para:		X		
- Revisar las no conformidades (incluyendo quejas de clientes)		X		
- Determinar las causas de la no conformidad		X		
- Prevenir la recurrencia		X		
- Determinar e implementar las acciones necesarias		X		
- Registrar los resultados		X		
- Revisar las acciones realizadas		X		
<i>Acciones Preventivas</i>				
Un procedimiento documentado para:		X		
- Identificar las potenciales no conformidades y su causa		X		
- Determinar y asegurar la implementación de las acciones necesarias		X		
- Registrar los resultados de las acciones tomadas		X		
- Revisar las acciones realizadas		X		
TOTAL	17	63	48	128
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	13,28125	49,21875	37,5	100

En base al levantamiento de la información con cada miembro de la empresa a cargo de un departamento se puede observar que del total de todos los requisitos pedidos por la Norma ISO 9001:2008 se cumple con: 17 requisitos (13,28 %), no se cuentan un total de 63 requisitos (49,21 %) y parcialmente se cumple con 48 requisitos (37,5 %) (Ver Figura 4.1). Dicho esto se tiene una visión mucha más clara en los puntos que se tiene que enfatizar para poder certificar el Sistema de Gestión de Calidad de Logicalvalue.

Figura 4.1 Porcentaje de Cumplimiento de Requisitos Norma ISO 9001:2008

Por: Autor

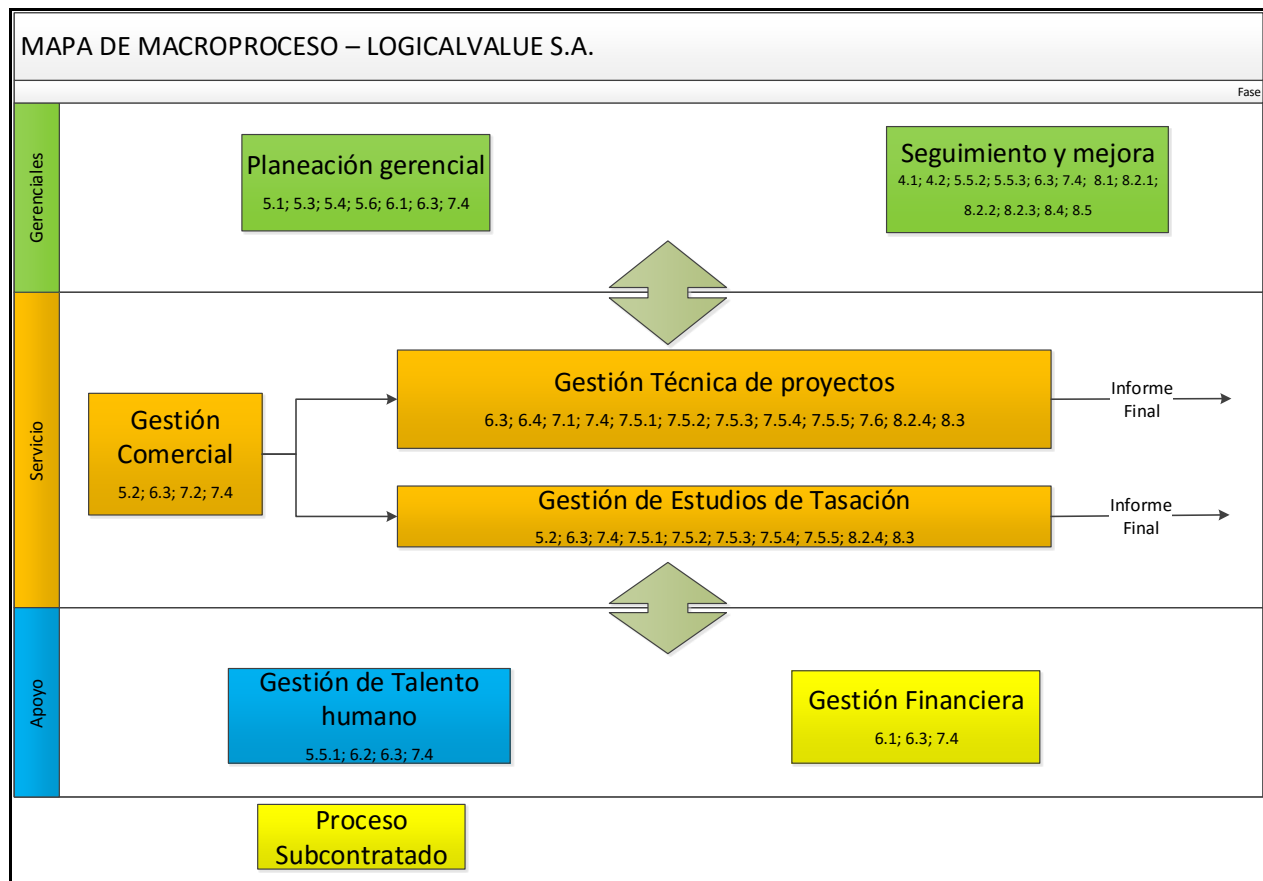
IV.C. Esquema de Macro Proceso Logicalvalue S.A.

El esquema del Macro Proceso de la empresa representa la manera en que el Sistema de Gestión funcionará y los procesos que actualmente la empresa cuenta para poder entregar el producto final al cliente.

Con el Macro Proceso se cumple uno de los primeros requisitos generales de la Norma ISO 9001:2008, que dice: "La organización *debe* determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización" (2).

El diagrama que se presenta a continuación en la Figura 4.2 se lo definió durante el análisis de situación inicial como un mecanismo de identificación de los procesos.

Figura 4.2 Macro Proceso Logicalvalue

**Por: Autor**

A continuación se detalla la manera de cómo está estructurado el Macro Proceso de la empresa.

Procesos Gerenciales

- ✓ Planeación Gerencial: la alta dirección trabaja día a día para dar apoyo a los distintos procesos que intervienen en los servicios ofrecidos, en donde se planifica, verifica y controla estratégicamente que las necesidades establecidas por el cliente, se logren satisfacer a cabalidad, enfocándose siempre en la mejora continua.

- ✓ Seguimiento y mejora: el objetivo principal es definir criterios para controlar la documentación y registros, realizar auditorías internas y ejecutar el seguimiento y la medición de los procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad

Procesos del Servicio

- ✓ Gestión comercial: realiza la venta potencial, también determina los requisitos del cliente y se mantiene en frecuente contacto con el mismo. Intenta aprovechar al máximo las posibilidades de venta de sus servicios y el crecimiento de mercado.
- ✓ Coordinación Técnica de Proyectos: encargado de planificar, gestionar, controlar y verificar el cumplimiento de las etapas que intervienen en el desarrollo de los proyectos, así como de los recursos tecnológicos y del equipamiento al personal técnico.
- ✓ Gestión de Estudios de Tasación: busca satisfacer y cumplir las necesidades del cliente Financiero y Particular en Estudios de Tasación de Bienes Inmuebles, Maquinaria & Equipo y Vehículos, cumpliendo los tiempos establecidos de acuerdo a la política del cliente.

Procesos de Apoyo

- ✓ Gestión de Talento Humano: su función es seleccionar y contratar al personal idóneo de acuerdo a competencias específicas, apoyando a la alta gerencia en el manejo y control de políticas y procedimientos
- ✓ Gestión Financiera: se encarga de la administración general de los recursos económicos disponibles para las diferentes áreas o departamentos de la empresa. Cabe mencionar que es un proceso Subcontratado pero que sí es controlado por el Sistema de Gestión.

IV.D. Levantamiento de Procesos Internos

Antes de determinar la secuencia e interacción de los procesos, en Logicalvalue se crearon las "Fichas de Procesos", que son una especie de resumen de todos los elementos que forman parte de un proceso, describiendo la interacción y la actividad con otros procesos, así como su finalidad, documentos y registros auditables y pedidos por la Norma y los controles que se le pueden aplicar para verificar la eficacia de un proceso.

Con la elaboración de dichas fichas para cada proceso, la empresa logra cumplir 5 requisitos de la Norma:

- Determinar la secuencia e interacción de los procesos,
- Determinar métodos que aseguren que los procesos son efectivos,
- Asegurar la disposición de recursos,
- Realizar seguimiento, medición y análisis de los procesos,
- Controlar todos aquellos procesos que son subcontratados.
- Procedimientos documentarios y registros auditables (los requeridos por la Norma y por la empresa)

Las fichas de procesos son una herramienta de gran ayuda para la documentación de los procesos internos. El objetivo principal de la ficha de proceso Logicalvalue es determinar la secuencia y la interacción que tienen los procesos dentro del SGC, para poder asegurar que la operación y el control de estos procesos sean eficaces. Dicha interacción se entiende mediante las Entradas de Información, La Descripción o Desarrollo de las Actividades y las salidas de información o productos tanto a clientes internos como clientes externos. A continuación se explica detalladamente el contenido de una ficha:

GESTIÓN COMERCIAL						
LÍDER DEL PROCESO:	GERENTE COMERCIAL		OBJETIVO DEL PROCESO:	Planificar estrategias de venta para la comercialización del portafolio de productos de la empresa que generen ingresos económicos a satisfacción de la gerencia		
RECURSOS			INDICADORES			
RECURSO HUMANO	Gerente Comercial / Contable Gerente Técnico / General Jefe de Proyectos / Ejecutivo y Senior		OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA / UNIDAD
RECURSO TECNOLÓGICO	Computador / Impresora / Teléfono		Conocer el porcentaje real de cumplimiento del Presupuesto de Venta Mensual Estimado	EFFECTIVIDAD COMERCIAL	$EC = 1 - \frac{(P.P. - Prop. Ganadas)}{Prop. Presentadas}$	Mensual / %
INFRAESTRUCTURA	Muebles y Enseres de Oficina		Conocer el porcentaje de crecimiento en ventas mensual respecto al total de ventas del mes anterior	CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO VENTAS	$CPV = 1 - \frac{(P.V. Mensual Estim. - V. Mensual Real)}{Presupuesto Venta Mensual Estimado}$	Mensual / %
	Infraestructura Tecnológica			INCREMENTO EN VENTAS	$IV = \frac{Venta Real del Mes en Cierre}{Venta Real del Mes anterior} - 1$	Mensual / %
DOCUMENTOS EXTERNOS		REGISTROS DEL PROCESO		DOCUMENTOS INTERNOS		
TIPO	NOMBRE	TIPO	NOMBRE	TIPO	NOMBRE	TIPO
Digital (Cuando Aplique)	Listado de Activos Fijos del Cliente	Físico (Por Visita que Aplique)	Prospección - Visita Comercial	Digital (Cuando Aplique)	Ficha de Proceso - Gestión Comercial	Digital y Físico
Mail (Por Propuesta Aceptada)	Aceptación de Propuesta	Digital (Por Propuesta)	Cálculo Económico de la Propuesta	Digital (Cuando Aplique)	Presupuesto de Ventas Anual Estimado	Digital
Físico (Por Proyecto que Aplique)	Copia del Certificado de Trabajo	Digital (Por Propuesta)	Propuesta Técnica-Económica	Digital (Cuando Aplique)	Tabla de Honorarios LV	Digital
Digital o Físico (Por Entidad que Aplique)	Tabla de Honorarios de la Entidad	Digital (Por Cliente)	Seguimiento de Propuestas	Digital (Cuando Aplique)	Reporte de Número de Estudios de Tasación	Digital (Mensual)
Digital (Cuando Aplique)	Cotizaciones de Proveedores	Digital (Por Proyecto y Financiera que Aplique)	Base de Files de Clientes	Digital (Cuando Aplique)	Listado de datos y honorarios de Consultores Externos	Digital
Digital	Normativa Superintendencia de Bancos Y Seguros - L1 XXI cap IV	Digital (Por Proyecto que Aplique)	Contrato Aprobado	Digital (Por Proyecto que Aplique)		
Digital	Documentos de Invitación a Concursos Públicos	Digital (Por Proyecto que Aplique)	Copia de Garantías del Proyecto	Digital (Por Proyecto que Aplique)		
		Digital (Por Proyecto que Aplique)	Liquidación del Proyecto	Digital (Por Proyecto que Aplique)		
		Digital (Por Financiera que Aplique)	Presentación Corporativa Financiera	Digital (Cuando Aplique)		
		Digital (Cuando Aplique)	Procedimiento Financiero para Estudios de Tasación	Digital (Cuando Aplique)		
		Digital (Mensual)	Propuesta Económica	Digital (Mensual)		
		Digital (Mensual)	Reporte Aprobado de Facturación y Honorarios de Consultores Externos	Digital (Mensual)		
		Digital (Mensual)	Reporte Aprobado de Conciliación Bancos, Cobranza y Cuentas por Cobrar	Digital (Mensual)		
		Digital (Mensual)	Indicadores Revisados del Proceso Gestión de Estudios de Tasación	Digital (Mensual)		
		Digital (Cuando Aplique)	Cálculo de Indicadores del Proceso de Gestión Comercial	Digital (Cuando Aplique)		
		Digital (Cuando Aplique)	Matriz de Selección del Proveedor	Digital (Cuando Aplique)		
		Digital (Cuando Aplique)	Plan de Acción Correctivo y/o Preventivo Aprobado	Digital (Cuando Aplique)		

ORIGEN	ENTRADA	DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES DEL PROCESO	SALIDA	DESTINO
- Planeación Gerencial - Gerente General	1. Presupuesto de Ventas Anual Estimado - Digital (Anual)	1. Revisar y Calificar el Presupuesto de Alta Gerencia 1. N/A - Gerente Comercial		
- Cliente	- Requerimientos del Cliente (a) - Listado de Activos Fijos del Cliente (b) - (a) N/A - (b) Digital o Físico (Cuando Aplique)	2. Levantar requerimientos del Cliente en cuaderno de Prospección - Visita Comercial 2. Físico (Por visita que Aplique) - Gerente Comercial	- Copia de Prospección - Visita Comercial del Cliente (a) - Listado de Activos Fijos del Cliente (b) - (a) Físico (Por Visita que Aplique) - (b) Digital o Físico (Cuando Aplique)	- Gestión Técnica de Proyectos - Gerente Técnico
- Gestión Técnica de Proyectos - Gerente Técnico	- Propuesta Técnica - Digital (Por Propuesta)	3. Realizar el Cálculo Económico de la Propuesta 4. Generar la Propuesta Técnica-Económica o Propuesta Económica 5. Realizar Mail o Carta de Entrega-Recepción de Propuesta 3. Digital (Por Propuesta) - Gerente Comercial 4. Digital o Físico (Por Propuesta) - Gerente Comercial 5. Físico (Por Propuesta) - Gerente Comercial	- Propuesta Técnica-Económica (a) - Propuesta Económica (b) - Mail o Carta de Entrega-Recepción de Propuesta (c) - (a) Físico (Por Propuesta que aplique) - (b) Mail con Adjunto Digital (Por Propuesta que aplique) - (c) Digital o Físico (Por Propuesta)	- Cliente
		6. Dar seguimiento a las Propuestas presentadas 7. Registrar la decisión del Cliente en el Seguimiento de Propuestas 6. N/A - Gerente Comercial 7. Digital (Por Propuesta) - Gerente Comercial		

1. **Proceso:** área funcional de la empresa.
2. **Líder de proceso:** responsable de llevar a cabo todas las funciones detalladas en la ficha, como también del cumplimiento de indicadores. El líder de proceso es el dueño del proceso en sí. En un Sistema de Gestión los aciertos o desaciertos recaen en un cargo (Ejm: Gerente Comercial) más no a la persona (Ejm: José Cuervo).
3. **Objetivo del proceso:** breve descripción, resumen de referencia del proceso.
4. **Recursos:** son todos aquellos elementos que el proceso requiere para su normal y diario funcionamiento. Estos son los recursos humanos (personas), recursos tecnológicos y recursos en infraestructura.
5. **Indicador de gestión:** objetivos medibles y son el resultado del desempeño del proceso al que se requiere controlar. La norma pide que se controle y verifique dependiendo del tipo, grado de complejidad y según el impacto con la conformidad de los requisitos del producto y/o servicio. En la ficha se detalla el cómo se medirá dicho indicador (fórmula), el objetivo y la frecuencia con la que se debe calcular.
6. **Documento Externo:** detalle de aquellos documentos que son de origen externo, los mismos que deben ser identificados y que su distribución esté controlada. Estos no pueden ser modificados por la empresa.
7. **Registros:** documento que representa resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas por el proceso. En la ficha se detallan todos los registros para uso del proceso ya sean físicos y digitales.
8. **Documento Interno:** Según la Norma ISO 9000:2005, documento es "toda información y su medio de soporte". Estos documentos son desarrollados por la empresa y deben estar debidamente controlados. En la ficha se detallan todos los documentos para uso del proceso ya sean físicos y digitales.

9. Entrada: es toda la información (documento, registro, información, etc.) recibida de un cliente externo o cliente interno (proceso) que es necesaria para uso o desarrollo. El remitente de dicha información se describe a detalle en el Origen.

10. Descripción de acciones del proceso: en base a la información recibida se desarrollan las actividades que se debe cumplir para procesar dicha información y así transformarla en una salida a un cliente externo o cliente interno (proceso).

11. Salida: es toda la información procesada y convertida en un producto entregables (documento, registro, información, etc.) hacia otro proceso o cliente externo.

De acuerdo con lo expuesto, se crearon las siguientes fichas de procesos en la empresa

(Ver Anexo 3. Modelos de Fichas de Procesos):

- Ficha de Proceso Planeación Gerencial
- Ficha de Proceso Seguimiento y Mejora
- Ficha de Proceso Gestión Comercial
- Ficha de Proceso Gestión Técnica de Proyectos
- Ficha de Proceso Gestión de Estudios de Tasación
- Ficha de Proceso Gestión de Talento Humano
- Ficha de Proceso Gestión Financiera


IV.E. Requisitos de la Documentación

IV.E.1. Manual de Calidad Logicalvalue

El manual de calidad además de ser uno de documentos solicitados por la Norma, describe con exactitud el Sistema de Gestión de Calidad que rige en la empresa. En este se registra: la Política de Calidad, el Alcance del Sistema de Gestión, los objetivos de calidad, los

procesos a los que administra, las respectivas exclusiones de los requisitos pedidos por la Norma y uno de los más importantes temas, el responsable de la Dirección.

A continuación se representa la estructura del manual de calidad:

	MANUAL DE CALIDAD	Versión:	01
		Fecha:	05 de Diciembre del 2013
	LOGICALVALUE S.A.	Proceso:	Planeación Gerencial

0. Quiénes somos

LOGICALVALUE S.A. es una compañía de valoración, análisis, asesoramiento en control de activos entre otros servicios. Su actividad se inicia en Ecuador, en la ciudad de Quito en el año 2009 y desde entonces ha venido consolidando su posición de liderazgo por cobertura geográfica por servicios prestados, volumen, cartera de clientes y especialización.

Se fortalece por contar con profesionales calificados que cuentan con considerable experiencia en valoraciones de bienes inmuebles, terrenos, maquinaria y equipo, muebles y enseres, valoración de proyectos, valoración de empresas en marcha y marca, embarcaciones, aviones, etc.

Presta cobertura a nivel nacional a través de nuestras oficinas en su Matriz Quito, sucursales en Guayaquil, Cuenca y cuenta además con profesionales en todo el país.

Nuestros servicios están enfocados para el área financiera, sector público y privado ofreciendo la tasación de activos tangibles e intangibles.

Logicalvalue S.A no intermedia en operaciones de compra-venta de activos en el mercado, por lo que sus servicios son de absoluta independencia, teniendo siempre como objetivo la calidad y con tecnología integrada.

Nuestro personal con su alto nivel de experiencia en dirección, administración y técnica, han hecho de la compañía logre una posición en el mercado dentro del Ecuador, lo cual nos conlleva a asumir un compromiso con nuestro país, colaboradores y sociedad.

Misión

Somos una empresa evaluadora que presta servicios de valoración de activos tangibles e intangibles apoyados con modernos sistemas tecnológicos, capacidad instalada, personal con experiencia y cobertura nacional, brindando a nuestros clientes atención personalizada.

Visión

Ser para el año 2014 una empresa con certificación de calidad ISO 9001-2008 para el desarrollo de los servicios de valoración y asesoramiento en control de activos, con posicionamiento en el mercado nacional en el sistema financiero, público y privado.

1. OBJETIVO

Establecer una descripción general de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de LOGICALVALUE.

2. GLOSARIO

N/A

3. REPRESENTANTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN

LOGICALVALUE designa como responsable del Sistema de Gestión de calidad a Patricia Segarra V. quien realiza las funciones de Gerente General, siendo necesario un

apoyo y control continuo del sistema para mantener su implementación se designa a Patricio Cifuentes M. como el Coordinador de Gestión de Calidad, quien informará sobre el desempeño del sistema y las necesidades de mejora

4. REGISTROS / DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Los registros y documentos de los procesos incluido los procedimientos documentados obligatorios se encuentran descritos en las fichas de procesos.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

5.1 ALCANCE

Estudios de tasación, administración y control de activos fijos que consiste en inventario, codificación, valoración bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y conciliación física. Servicios enfocados para el sector financiero, público y privado.

El servicio se lo realiza a nivel nacional sin embargo el Sistema de Gestión es administrado desde la oficina matriz en Quito.

SCOPE

Appraisals studies, administration and control of fixed assets consisting on inventory, physical conciliation. Services for financial system, public and private sector. The service is provided on a national level but the management system is administered from the office in Quito.

5.2 EXCLUSIONES

Se excluye la cláusula 7.3 "Diseño y desarrollo" debido a que el cliente proporciona las especificaciones para la ejecución del trabajo en campo (Número /

tipo de ítems, normativa de seguridad y salud, horarios, entre otros); pero el resultado final, que son los estudios de tasación y los informes de valoración se obtienen a partir de metodologías establecidas y predefinidas y existe un marco legal al respecto.

5.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

Ver Mapa de macroprocesos Logicalvalue

5.4 PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS

Se encuentran detallados en cada ficha de procesos.

5.5 POLÍTICA DE CALIDAD

Logicalvalue S.A. ofrece servicios de valoración de activos tangibles e intangibles a nivel nacional con profesionales competentes y modernos sistemas tecnológicos para proporcionar información oportuna con calidad, confidencialidad, transparencia, credibilidad e implementando procesos de mejora continua para satisfacción del cliente.

5.6 OBJETIVOS DE CALIDAD

COMPONENTE DE LA POLÍTICA	OBJETIVO	META	PROCESO	Plazo
Cobertura nacional	Proporcionar servicios en las principales ciudades del país	Apertura de 3 clientes financieros en Cuenca y operación de oficina en Guayaquil.	Gestión Comercial	Febrero 2014
Profesionales competentes administrativo y técnicos	Crear red de peritos. Seleccionar ejecutivos de cuenta	48 peritos en total (ver registro red de peritos Logicalvalue) 3 Ejecutivos en total	Gestión de Talento humano	Julio 2014 Dic. 2013
Profesionales competentes subcontratados	Mejorar tiempos de cumplimiento	Tiempo promedio individual de entrega = 3 días. (del perito y al cliente).	Estudio de Tasación	Julio 2014
Oportunidad de información	Calidad de informes	Al menos el 70 % del total de estudios de tasación al mes no deben presentar ningún tipo de inconvenientes.	Seguimiento y mejora	Dic. 2013

Modernos sistemas tecnológicos y Mejora continua	Mantener actualizado el equipamiento tecnológico en Hardware y Software	Contar con al menos el 70% de la infraestructura tecnológica de la empresa con equipamiento no menor a 3 años de fabricación.	Gestión Técnica de Proyectos	Dic. 2013
Satisfacción del cliente - calidad	Mejorar el índice de satisfacción de clientes	Realizar encuestas de satisfacción al menos al 50 % de los clientes, manteniendo una calificación de 4 / 5 con el fin de establecer una meta y acciones al respecto	Gestión de Estudios de Tasación	Mayo 2014
		Meta total de estudios de tasación al mes = 100. Línea base 70 estudios de tasación.	Gestión de estudios de tasación	Dic. 2013
Financiero y Comercial	Incrementar rentabilidad comercial	20 % de incremento en ventas,	Planeación gerencial	Dic 2013
		30 % de efectividad comercial	Gestión Comercial	Dic 2014
		80 % de cumplimiento de presupuesto de ventas	Gestión Comercial	Dic 2013
		Cumplimiento Positivo del balance financiero	Planeación gerencial	Dic 2013
		Calificar en dos entidades financieras	Hasta finales de diciembre del 2013	Gestión Comercial

6. DETALLE DE CAMBIOS

Versión	Fecha	Sumario de cambios	Solicitante	Aprobación
01	05/DIC/2013	Versión Inicial	Coordinador de Gestión de calidad	Gerencia General

IV.E.2. Control de Documentos y Registros

La empresa creó el "Procedimiento para la elaboración y creación de Documentos y Registros", con el objetivo de que todos los documentos y registros que se encuentran dentro del Sistema de Gestión sean controlados y que sean manejados acorde con los estándares de la Norma y los especificados por Logicalvalue. Este procedimiento define los procesos adecuados para:

- El manejo adecuado y controlado de la documentación del SGC (creación, eliminación o actualización),
- Aprobaciones de los documentos y registros antes de su emisión,
- Revisar, actualizar y re-aprobar,
- Identificar el estado de revisión actual de los documentos (versiones),
- Que estén disponibles en los lugares de uso,
- Que sean legibles, de fácil identificación y recuperación,
- Asegurar que los documentos de origen externo que sean necesarios sean identificados y controlados,
- Prevenir el uso de documentos obsoletos,
- Controlar la Identificación, Almacenamiento, Recuperación, Protección, Tiempo de retención, Disposición (con respecto a los registros),
- Uso de Herramienta "Lista Maestra de Documentos y Registros" (LMDR³).


A continuación se describe la metodología aplicada con dicho procedimiento:

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DETALLE DE LA ACTIVIDAD
1	Solicitante	Intención de crear, modificar o eliminar	Todo Solicitante con interés de mejorar el SGC identifica la necesidad de elaborar, modificar o eliminar un documento o formato que se utilice dentro de un proceso.
2	Solicitante	Generar requerimiento de creación, modificación o eliminación de un documento o formato	El solicitante procede a generar el requerimiento de creación, modificación o eliminación del documento o formato por medio de un mail al Coordinador de Gestión de Calidad en el cual se especifique: a) Asunto de mail: CREACIÓN, MODIFICACIÓN O ELIMINACIÓN DE DOCUMENTO O FORMATO b) Justificación: es una breve explicación de

³ LMDR: registro donde se enlista toda la documentación de la empresa. Se detallan todos los registros, documentos internos y documentos externos acordes a cada proceso que correspondan.

			<p>las razones por las cuales se va a generar ese requerimiento específico</p> <p>c) Se solicita el documento o formato modificable</p>
3	Coordinador de Gestión de Calidad	Gestionar requerimiento	<p>El responsable de administrar la documentación deberá:</p> <p>SÍ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar el requerimiento: motivos y razones coherentes 2. Registrar el mail de solicitud 3. <p>3.1 MODIFICACIÓN: Enviar mail con archivo modificable señalado como COPIA NO CONTROLADA. PASAR ACTIVIDAD 4.</p> <p>3.2 CREACIÓN: Al ser un documento nuevo se puede adjuntar ya listo el documento elaborado sin aprobaciones.</p> <p>3.3 ELIMINACIÓN: PASAR ACTIVIDAD 6</p> <p>NO</p> <p>Informar al solicitante. FIN.</p>
4.	Solicitante	Elaborar propuesta	<p>Se deberá crear o modificar la propuesta en donde se identifiquen los cambios con un control de cambios de Word o subrayado, sumario de cambios, etc.</p> <p>Se Envió mail adjunta la propuesta BORRADOR, ejemplo: "FORMATO DE ESTUDIOS DE TASACIÓN – BORRADOR"</p>
5	Coordinador de Gestión de Calidad	Revisar propuesta	<p>Se revisará la estructura y legibilidad del documento.</p> <p>La propuesta deberá estar acorde a los requerimientos del proceso.</p> <p>*Se puede requerir apoyo de algún superior al encargado de aprobaciones.</p> <p>Una vez revisada, la propuesta deberá estar contener al menos los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipografía de Documentos (Cuando aplique): <ol style="list-style-type: none"> a) Letra: Cambria como default. b) Tamaño: 11 como default (si aplica) c) Encabezados: Sólo en la primera página y debe guardar obligatoriamente los criterios del

siguiente gráfico:

	PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	Versión	02
		Fecha de emisión	15-NOV-2013
	LOGICALVALUE S.A.	Proceso	Seguimiento y Mejora

- d) Objetivo: sólo si aplica
- e) Glosario: sólo si aplica
- f) Descripción de las actividades o Flujo: sólo si aplica
- g) Detalle de cambios:

Versión	Fecha	Sumario de cambios	Solicitante	Aprobación
01	21/OCT/2013	Versión Inicial	Coordinador de Gestión de calidad	_____ Gerencia General
02	15/NOV/2013	Actualización de flujo	Coordinador de Gestión de calidad	Gerencia General

h) Numeración de páginas al pie de página

Nota 1. Pueden existir más o menos ítems, dependerá de la complejidad del documento.

- Tipografía de Formatos (cuando aplique):
 - a) Letra: Cambria como default.
 - b) Serie: Ejm. 0001 (cuando aplique)
 - c) Tamaño: 11 como default (si aplica)
 - d) Encabezados: debe guardar obligatoriamente los criterios del siguiente gráfico:

	PAZ Y SALVO
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

NOTA 1. Si la revisión no es aprobada se emiten observaciones vía mail y se regresa a **ACTIVIDAD 4 O SE EMITEN OBSERVACIONES Y FIN.**

NOTA 2. En casos especiales las revisiones las puede realizar el Jefe Superior del Coordinador de Gestión de Calidad o el que designe Gerencia General

6	Coordinador de Gestión de Calidad	Aprobar propuesta	<p>1. Realizada la revisión general se genera un mail en el que se especifica la aprobación de CREACIÓN, MODIFICACIÓN O ELIMINACIÓN a todo el personal involucrado.</p> <p>NOTA 1. El Coordinador de gestión de Calidad no podrá aprobar su propio trabajo, para este caso las aprobaciones las realiza el jefe inmediato o el que designe Gerencia General.</p> <p>NOTA 2. En casos especiales las aprobaciones las puede realizar el Jefe Superior del Coordinador de Gestión de Calidad o el que designe Gerencia General</p>
7	Coordinador de Gestión de Calidad	Actualizar Documentación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se procede a la actualización de la versión del documento con los cambios en el sumario de cambios. 2. Se actualiza la LMDR 3. Cuando se trata de un registro o documento externo se actualiza la parte correspondiente de la LMDR. 4. Si se aprobó la ELIMINACIÓN, se lo borra de la LMDR y se lo traslada a la carpeta de OBSOLETOS (Ver ACTIVIDAD 10). <p>NOTA 1. Los formatos que se consideren necesarios para cada proceso se harán constar como anexos en la ficha de procesos</p>
8	Coordinador de Gestión de Calidad	Distribuir documentación	<ol style="list-style-type: none"> 1. La socialización, disponibilidad o distribución en los diferentes puntos de uso, ya se física o electrónica se la realiza en base a la LMDR. 2. La documentación física entregada tendrá el sello de "DOCUMENTO VIGENTE", en el cual consta la fecha de la actual versión, la firma de la persona que entrega y la firma de la persona que recibe la documentación. <p>NOTA. En la ficha de proceso se describe toda la documentación (física o electrónica) correspondiente al proceso, al tener el sello de "DOCUMENTO VIGENTE" se hace referencia a la entrega de toda la documentación actualizada del</p>

			<p>proceso.</p> <p>Nota 2. De existir documentación anterior se procederá a retirarla y eliminarla o si se desea se la puede resguardar pero será sellada como "OBSOLETO". (Ver ACTIVIDAD 10).</p>
9	Solicitante	Legibilidad y protección	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los documentos vigentes deben permanecer sin tachones es decir deben estar totalmente nítidas y además deben guardarse en carpeta negra con argollas LOGICALVALUE identificada como "ISO". 2. Las computadoras cuentan con Windows Defender para la protección de virus 3. Todas las computadoras cuentan con claves de seguridad por cada Usuario. 4. Se realizan back-ups mensuales de la información de cada computador.
10	Coordinador de Gestión de Calidad	Controlar Obsoletos	<ol style="list-style-type: none"> 1. La documentación al cambiar de versión se convierte automáticamente en OBSOLETO. 2. Se conservará en el PC del Coordinador sólo la versión anterior de la documentación del SGC 3. Toda documentación física que no cuente con la versión actual se lo marcará con sello "OBSOLETO".
11	Coordinador de Gestión de Calidad	Copias Controladas	<p>Son copias que son solicitadas y/o que están fuera del alcance de un proceso de la cual se necesita tener información.</p> <p>Estas no requieren ser actualizadas. Estas copias tendrán sello "COPIA CONTROLADA" en la cual consta la fecha de entrega, la firma del encargado de hacer la entrega y la firma de la persona que recibe dicho documento.</p>
12	Coordinador de Gestión de Calidad	Controlar Documentos Externos	<p>Los documentos externos identificados necesarios dentro del SGC se encuentran descritos en las Fichas de Procesos y su distribución es controlada acorde a la LMDR.</p>

			Si algún Colaborador de la empresa identifica algún tipo de documento externo debe notificar al Coordinador de Gestión de Calidad para las respectivas Revisiones y resoluciones.
13	Coordinador de Gestión de Calidad	Controlar registros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los controles para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, retención y disposición final de los registros se encuentran descritos en la LMDR, adicional a la de este procedimiento 2. Legibilidad de registros: los formatos al ser llenados y contener se convierten en registros, en la cual la información debe estar clara para su lectura. 3. Los registros de cada proceso se encuentran descritos en las Fichas de Procesos y en la LMDR. 4. Las computadoras cuentan con Windows Defender para la protección de virus 5. Todas las computadoras cuentan con claves de seguridad por cada Usuario. 6. Se realizan back-ups mensuales de la información de cada computador.

IV.F. Responsabilidad de la Dirección

La Gerencia General ha estado activamente comprometida con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y ha proporcionado todos los recursos necesarios para que el personal pueda cumplir con el propósito final de la empresa, que es aumentar la satisfacción del cliente. Para esto se efectuaron las siguientes tareas claves para poder cumplir con los requisitos de la Norma ISO:

- Se planteó la Política de Calidad (ver apartado IV.E.1. Manual de Calidad), la cual es adecuada a los propósitos organizacionales, es comunicada internamente (letreros, computadores, afiches, etc.) y externamente (brochures, papelería en general, redes

sociales, etc.), su alcance es medible (objetivos de calidad) y tiene compromiso enfocado a la mejora continua.

- Se estableció el manejo de satisfacción al cliente mediante el método de "Número de Avalúos", donde a mayor cantidad de avalúos realizados mensualmente es mayor la satisfacción del cliente.
- Se determinaron los objetivos de calidad que son medibles y van acorde a la Política de Calidad, ya que cada objetivo es un componente de dicha política (ver apartado IV.E.1. Manual de Calidad).
- Existen Autoridades y responsabilidades dentro de la organización definidas en base a los perfiles de cargo.
- Se designó a Patricia Segarra (Gerente General) como el Representante de la Dirección.
- La comunicación interna es efectiva y se realiza mediante correos, reuniones, se utiliza cartelera informativa, etc.

IV.G. Revisiones por la Dirección

El Sistema de Gestión de Calidad en Logicalvalue es revisado a intervalos planificados y se verifica la correcta aplicación y el control de los procesos. Para el cumplimiento con la Norma se elaboró:

- a) Formato de "Programa Gerencial de Auditorias"

REVISIONES GERENCIALES 2013																		
	SEMANA	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
REVISIÓN		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
Resultados de Auditorías										x		x				X		
Objetivos, Indicadores de Gestión y Retroalimentación del cliente										x								
Acciones correctivas, preventivas y de mejora										x								
Política de calidad										x								
Informe del Directorio																		x
<p>Nota: según resumen de indicadores, anexo a Manual de Calidad. Se deben establecer cambios que podrían afectar al sistema</p> <p>Revisiones Generales cada 4 meses</p> <p>Revisiones por reportes por lo señalado en el programa</p> <p>** Para el año 2014 se planificará el plan de revisiones gerenciales en los primeros días del año</p>																		

Donde se planifica las revisiones de:

- Resultados de auditorias
- Objetivos de Calidad, Indicadores de Gestión, Retroalimentación del cliente
- Acciones Correctivas, Preventivas y las de Mejora
- Política de Calidad
- Informe del Directorio (siempre a final del año)

b) Formato de "Revisiones Gerenciales".

El objetivo de llevar este registro, es para demostrar que se está cumpliendo con el cronograma establecido para verificar el armónico funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

IV.H. Gestión de los Recursos

La compañía Logicalvalue ha proporcionado los recursos necesarios para que la implementación y la mejora continua del Sistema de Gestión sean eficiente. A continuación se detallan los recursos requerido por la empresa y aquellos que la Norma pide:

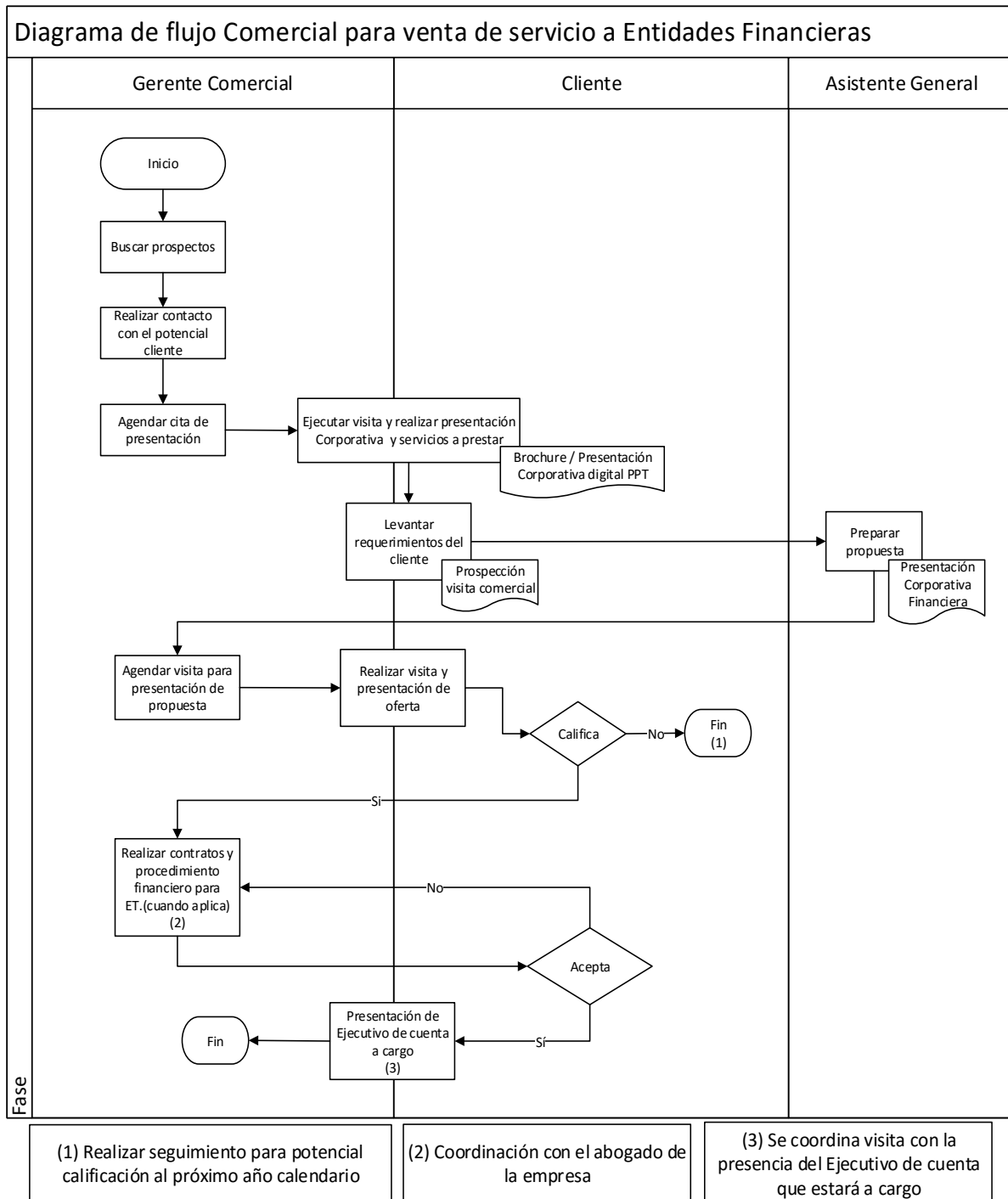
- Recurso económico, el cual se ha sido planificado bajo un presupuesto.
- Recurso humano, la empresa ha designado un encargo para el control y cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad. Adicionalmente se han creado perfiles de cargo (ver ejemplo en Anexo 4) los cuales están diseñados para que el personal al momento de ser seleccionado cumplan con educación, formación, habilidades y la experiencia apropiada y requerida por la empresa.
- Infraestructura, se cuenta con una oficina que fue remodelada en el año 2013, adicionalmente se apertura la sucursal en la Ciudad de Guayaquil. Tanto el Hardware como el Software que se utiliza es de última tecnología.

IV.I. Realización del Producto

Los requerimientos del cliente deben tener una metodología de trabajo para la elaboración del producto o servicio, en el caso de Logicalvalue, se realizaron las fichas de procesos (Ver IV.D. Levantamiento de Procesos Internos) que detallan gran cantidad de actividades, procesos, subprocesos, responsables de actividades, frecuencia de la actividad, etc. Adicionalmente se cuentan formatos, diagramas de flujos y procedimientos como herramientas de trabajo para el

respectivo desarrollo del servicio. En la Figura 4.3 se puede observar un ejemplo de un procedimiento de trabajo de la empresa.

Figura 4.3 Diagrama de Flujo Comercial para la venta de servicio a Entidades Financieras



Por: Autor

Los diagramas de flujo de la empresa detallan las actividades a realizar por el responsable de dicha acción, también se pueden ver los registros que se elaborarán para el cumplimiento de una tarea específica (Ej.: Registro Prospección de Visita comercial).

IV.I.1. Compras

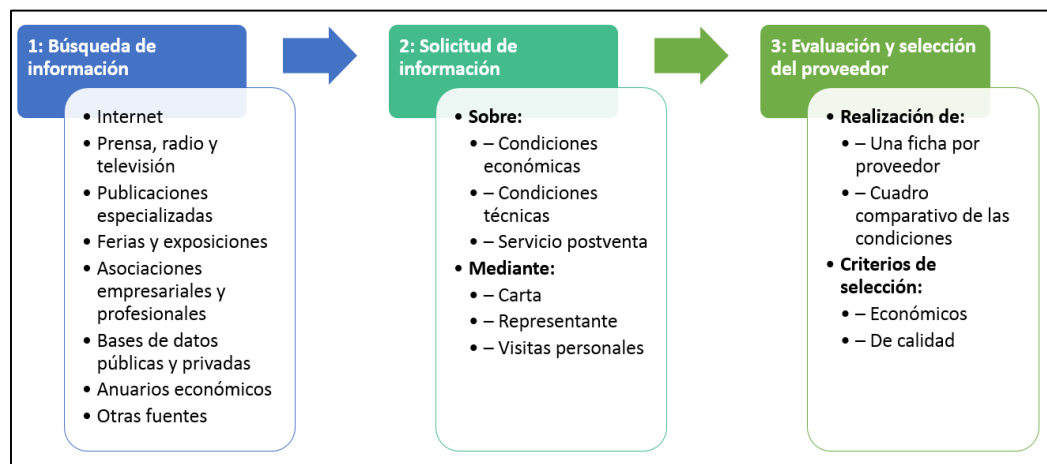
Al tener un enfoque hacia la calidad, para la empresa es necesario contar con proveedores calificados que cumplan con ciertos estándares, y así de esta manera se asegura que los productos solicitados cumplan con los requisitos que se han solicitado previamente.

La empresa desarrolló el “Manual para Selección, Evaluación, Re-Evaluación y Análisis de Datos de proveedores”, con el objetivo de Definir criterios para seleccionar, evaluar y re-evaluar a los proveedores que la compañía ha identificado que son claves para poder ofrecer servicios de calidad a los clientes. Con este manual define la categorización de aquellos proveedores que serán claves para realizar el respectivo análisis de datos acorde a sus servicios entregados.

A continuación se describe el proceso de compra:

a) Búsqueda de proveedores:

Figura 4.4 Proceso de búsqueda de posibles proveedores



Por: Autor

b) Selección del Proveedor:

Una vez que se han buscado proveedores, se procede a la selección de los más adecuados; esto implica el estudio de los posibles proveedores y su eliminación sucesiva basándose en los criterios de selección que se hayan elegido, hasta reducir la cantidad a unos pocos proveedores.

Con la información que se recabe, se procede a realizar la *Matriz de Selección*, en la cual se reflejan las condiciones ofrecidas por todos los proveedores en cuanto a calidad, precio, forma de pago, descuentos, plazo de entrega, etc., que sirva para realizar un estudio comparativo entre los candidatos. Ésta Matriz no tiene un formato estándar, puede variar dependiendo del tipo o clase de producto o servicio a adquirir (Ver Figura 4.5, tipo de matriz según aplique).

Figura 4.5 Tipo de Matriz de Selección

Producto			
Características	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Precio Unitario			
Descuento			
Transporte			
Precio Total			
Plazo de Entrega			
Forma de Pago			
Garantía			
Observaciones			
Todas las características descritas dependerán si aplica de acuerdo al tipo de producto o servicio.			

Logicalvalue ha determinado que no se necesitará realizar la selección a proveedores por las siguientes razones:

1. El proveedor ha venido trabajando con la empresa ya con anterioridad.
2. Por recomendaciones del personal pero con previa autorización por Gerencia.
3. Por necesidades de urgencia con previa autorización de Gerencia.
4. Al no tener más de 1 posible candidato

***Nota:** para el caso de contratación de servicios profesionales la selección se realizará mediante el proceso de Gestión de Talento Humano.

c) Ficha de Evaluación de Proveedores

Una vez realizado el análisis y luego de haber seleccionado el candidato óptimo que cumple con las expectativas demandadas, se procede a elaborar la Ficha del Proveedor, en la cual se reflejarán los criterios de calificación y los resultados de la evaluación al momento de la entrega del producto y/o servicio (Ver Figura 4.6).

Figura 4.6 Ficha de Evaluación a Proveedores

FICHA DE EVALUACIÓN A PROVEEDORES			
			0000001
PROVEEDOR:			
PRODUCTO O SERVICIO:			
FECHA:			
RESULTADO DE EVALUACIÓN			
CRITERIOS DE CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
Calidad de entrega	0,4		
Tiempo de entrega	0,35		
Atención al cliente	0,25		
TOTAL	1		

Por: Autor

Para la evaluación de los proveedores se ha definido los siguientes criterios:

1. Calidad de entrega de suministros (40%): se verifica que se cumpla exactamente lo que se había solicitado. También se controla que los suministros se reciban en buenas condiciones (Ejm: embalaje, protección del producto, características físicas incumplidas como rayones, golpes, etc.).

2. Tiempo de entrega (35%): se mide el grado de cumplimiento por parte del proveedor en cuanto a los plazos de entrega que se acordaron.

3. Atención al cliente (25%): se valora la capacidad de reacción ante un pedido urgente, también se califica el enfoque y la relación con el cliente (si fue buena o mala la atención recibida).

Para el cual se tiene el siguiente sistema de evaluación:

3 = Cuando no se ha detectado ningún incumplimiento.

2 = Cuando se detectó algún inconveniente o incumplimiento en lo especificado (Ejm: entregó sólo 3 de los 4 productos pedidos).

1 = Cuando no cumplió con lo especificado (Ejm: la atención al cliente fue pésima).

LOGICALVALUE considerará realizar la evaluación a los siguientes proveedores que son claves para la realización del servicio:

1. Consultores Externos: calificación a través de Control de Calidad.

2. Papelería: Printergraphic o proveedor encargado de la producción de papelería de la empresa.

3. Mensajería: Tramaco o proveedor encargado de la mensajería de informes.

4. Servicios Profesionales Contador General: Gerencia General evaluará el desempeño en base al cumplimiento óptimo y a tiempo de Balances e Índices Financieros.

***Nota:** Otros proveedores podrán ser evaluados para confirmar que la entrega de los productos o servicios sean los que se solicitaron y que cumplan con la expectativa de compra.

d) Ficha de Re – Evaluación:

La Re - Evaluación se realizará sólo a proveedores calificados, ya que LOGICALVALUE ha determinado que pueden ser claves en la realización del servicio, los mismos que se detallan a continuación:

1. Consultores Externos: calificación a través de Control de Calidad.
2. Papelería: Printergraphic o proveedor encargado de la producción de papelería de la empresa.
3. Mensajería: Tramaco o proveedor encargado de la mensajería de informes.
4. Servicios Profesionales Contador General: Gerencia General evaluará el desempeño en base al cumplimiento óptimo y a tiempo de Balances e Índices Financieros.

La re - calificación se las realizará cada 4 meses o acorde a los trabajos que haya realizado con la empresa (Ver Figura 4.7).

Figura 4.7 Ficha de Re – Evaluación de Proveedores

FICHA DE RE - EVALUACIÓN DE PROVEEDOR			
PROVEEDOR: Tramaco			
CALIFICACIÓN # 1	CALIFICACIÓN # 2	CALIFICACIÓN # 3	PROMEDIO DE CALIFICACIÓN
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Por: Autor

Para seguir trabajando con la empresa deberá obtener puntajes > 2.

e) Análisis de Datos:

En base a las evaluaciones obtenidas de los proveedores calificados se procederá a realizar el respectivo análisis de datos, donde se hará una curva de tendencia la cual ayudará para examinar el comportamiento que el proveedor ha tenido con la empresa y en base a estos resultados tomar acciones y decisiones según cada caso.

IV.I.2. Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio

Antes de la entrega del producto final al cliente se deben realizar los respectivos controles de calidad a los informes para que sean acordes a la realidad y no se tengan errores de forma y fondo.

Existe un proceso llamado "Control de Calidad", dicho control es realizado por un experto técnico en valoración, donde revisa cada uno de los avalúos en base al siguiente check list de control calidad:

ÍTEM	CONTROL DE CALIDAD	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Formato establecido	X	
2	Presentación del informe	X	
3	Descripción clara del o los bienes	X	
4	Estudio de Mercado	X	
5	Criterios de Valoración	X	
6	Análisis y determinación del valor comercial	X	

En la revisión de calidad se trata de segregar todo tipo de error de Forma (formato establecido, presentación de informe, descripción clara del o los bienes) y de Fondo (estudio de mercado, criterios de valoración, análisis y determinación del valor comercial).

IV.I.3. Identificación y Preservación del producto

Es necesario tener identificados los avalúos para lo cual se generan QR exclusivos para cada informe, los mismo que se los pueden leer con cualquier dispositivo Smart. Todos los

informes de los clientes se encuentran guardados y registrados en un dispositivo de almacenamiento de información con back ups mensuales



Todos los informes que son generados se los entregan al cliente en sobres sellados, anillados con tapas y contratapas, pastas plásticas y se imprime en hojas especiales membretadas con tinta ultravioleta de seguridad para evitar falsificaciones.

IV.J. Medición, Análisis y Mejora


Logicalvalue ha implantado el proceso "Seguimiento y Mejora" dentro del Sistema de Gestión de Calidad para dar seguimiento, medición, análisis y determinar los diferentes mecanismos de mejora que se pueda dar dentro de los diferentes procesos internos. De esta manera la empresa podrá garantizar la conformidad y la efectividad del sistema implementado.

IV.J.1. Mejora Continua

Un sistema de gestión se basa en el ciclo PHVA de Deming, el cual debe ser como una rueda y estar en constante movimiento, es decir el sistema tendrá que ser cada vez más eficiente y tener mejoras dentro de sus procesos. Para mejor entendimiento podemos citar como ejemplo, el cumplimiento de metas, existen empresas que plantean sus objetivos y cuando son alcanzados se quedan estáticas y no elevan el grado de complejidad de objetivos, es ahí donde un Sistema de Gestión de Calidad no funciona y se empieza a perder control interno.

IV.J.1.a. Auditorías Internas

Al igual que las revisiones por la dirección, las auditorías internas y externas han sido planificadas para su realización en el transcurso de un año.

 PROGRAMA GERENCIAL 2013 AUDITORIAS 2013		SEMANA	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
		PROCESO	OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE						
	Planeación Gerencial						X	X			X		X		
	Seguimiento y mejora						X	X			X		X		
	Gestión Comercial						X	X					X		
	Gestión Técnica de Proyectos						X	X					X		
	Gestión de Estudios de Tasación						X	X					X		
	Gestión de Talento Humano						X	X					X		
	Gestión Financiera						X	X					X		
X = Auditorías Internas		Auditorías Internas a todos los procesos cada 3 meses													
x= Auditorías Externas		Auditorias externas cada 6 meses													

Para cumplir con los requisitos de la Norma, la empresa desarrolló el siguiente proceso de auditorías:

- a) **Programación:** las revisiones de auditorías internas se encuentran definidas en cuanto a su fecha y contenido en el programa gerencial. La programación debe ser modificada por el responsable de éste procedimiento de acuerdo a los resultados de las acciones de seguimiento (revisión de indicadores, revisiones gerenciales, auditorías internas y externas).
- b) **Planeación y Criterios de Auditoría:** en el Plan de Auditoría se encuentran definidos los criterios de Auditoría, el alcance y la información necesaria para desarrollar una auditoría interna.

3. Un auditor calificado podrá evidenciar competencias como:

- ✓ Verificar el conocimiento del procedimiento de realización de auditorías internas de la empresa.
- ✓ Adecuada comunicación con el auditado: preguntas claras que le permitan al auditado solventar eficazmente dichas preguntas de su proceso.
- ✓ Apropiada categorización de hallazgos.
- ✓ Correcta aplicación de los criterios de redacción para los hallazgos presentados en el informe de auditoría

* **NOTA:** Deben existir al menos 2 auditores internos ya que los auditores no pueden auditar su propio trabajo.

d) **Procedimiento de realización de Auditorías:** la auditoría interna consta de los siguientes pasos:

1) *Preparación de Auditoría*

- ✓ Revisión documental: se debe solicitar con 72 h de anticipación la documentación actualizada del proceso a ser auditado (mail).
- ✓ Elaboración de listas de verificación: check list por cada proceso a auditar.
- ✓ Elaboración de plan y envío a los auditados: los auditados deben recibir el plan con al menos 72 h de anticipación (mail).

2) *Realización de la Auditoría*

- ✓ Reunión de apertura
- ✓ Recolección de hallazgos
- ✓ Categorización de hallazgos:

I. No conformidad: incumplimiento de un requisito

II. Observación: se presenta cuando no hay suficiente evidencia para levantar una no conformidad. Son incumplimientos potenciales por lo que podrían ser fuentes de acciones preventivas

III. Oportunidad de mejora: son situaciones que de ser tratadas mejorarían el desempeño de un proceso

✓ Reunión de cierre

3) *Realización del informe y planes de acción*

El informe deberá cumplir al menos con lo siguiente:

✓ Carátula donde conste el Número de auditoría, fecha de la auditoría, nombre del auditor, resumen de los hallazgos encontrados, etc.

✓ Descripción de los hallazgos: Número, proceso, documentación de referencia (sí aplica), detalle o redacción de la no conformidad, etc.

✓ Debe ser realizado por el auditor seleccionado en un plazo máximo de una semana

✓ Distribuir a Gerencia General y a los Auditados

✓ Los responsables de los procesos deben realizar los planes de acción de acuerdo a los hallazgos

✓ El auditor seleccionado o persona designada por él debe aprobar los planes de acción, los cuales deben ser realizados de acuerdo a los lineamientos de la empresa.

4) *Seguimiento*

La auditoría culmina una vez que los planes de acción han sido atendidos.

Se deben establecer las acciones de seguimiento: son los planes de acción con las respectivas actividades a realizar, plazos y responsables.

IV.J.1.b. Acciones Correctivas y preventivas

La empresa ha diseñado un procedimiento para poder tomar acciones necesarias para prevenir o eliminar las causas de las no conformidades reales y potenciales con el objeto de que no vuelvan a ocurrir o tratar de que estos errores no sean recurrentes. Para el cumplimiento con lo descrito con la Norma, se cuenta con la siguiente metodología:

a) Fuentes de acciones correctivas y preventivas

- ✓ Quejas y retroalimentación del cliente
- ✓ Revisiones Gerenciales
- ✓ Reportes del trabajo diario del personal
- ✓ Desempeño de actividades de campo
- ✓ Auditorías Internas y Externas
- ✓ Seguimiento a indicadores y procesos de gestión
- ✓ Controles de calidad de los informes o del servicio prestado
- ✓ Análisis de situación del negocio y del mercado
- ✓ Evaluación de proveedores, etc.

b) Registro y revisión de no conformidades

- ✓ Los hallazgos se registran en: registro de no conformidades reales y potenciales
- ✓ Se revisan los hallazgos y se define la necesidad de aplicar:
 1. Acción de Emergencia: acción puntual que permite mitigar los efectos de los problemas presentados. Por ejemplo, otorgar una carta de crédito a un cliente.
 2. Corrección: acción tomada para eliminar una no conformidad detectada. Por ejemplo, el reproceso de un informe de valoración.
 3. Acción correctiva: acción tomada para eliminar las causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

4. Acción preventiva: acción tomada para eliminar causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.
- ✓ En caso de requerir acción correctiva o preventiva se lleva un registro de Planes de Acción.

c) **Análisis de causa**

1. *Herramientas de análisis*

Una vez definido adecuadamente el problema real o potencial por la persona que los reporto se puede utilizar una o la combinación de los siguientes métodos para analizar las causas de las no conformidades:

- Los 5 ¿Porque?
- Diagrama causa – efecto
- Árbol del problema
- Espina de pescado
- Lluvia de ideas, etc.

2. *Plan de acción y seguimiento*

- ✓ Una vez determinada la causa raíz se elabora un plan de acción que contenga acciones, plazos, responsables y criterios de seguimiento, apropiadas al problema real o potencial, tomando en cuenta que se debe evitar que se produzcan efectos secundarios
- ✓ Los planes de acción deben aprobarse por el responsable del Proceso Seguimiento y Mejora
- ✓ Según los seguimientos programados la persona responsable que en forma general sería quien reportó el problema se deben evidenciar los avances de plan de acción y realizar las modificaciones necesarias.

3. Cierre

- ✓ Durante las acciones de seguimiento se establecen fechas tentativas para el cierre, para lo cual en forma general quien realizó el seguimiento coordinará con la persona responsable del plan de acción.
- ✓ El cierre debe mostrar una evidencia objetiva que permita evaluar si la no conformidad real o potencial ya no ocurre o no ocurrirá. Por ejemplo: "se revisa indicador XXX de los meses a,b,c y se demuestra que la acción fue efectiva debido a que esto se encuentra sobre el número meta establecido".

IV.J.1.c. Control del Producto o Servicio No Conforme

Logicalvalue comprueba que el producto o servicio que no satisface con los requerimientos establecidos se los identifica y se los controla para que de esta manera se evite su entrega o el uso no deseado. Se ha identificado los siguientes métodos de control:

PROCESO	CONTROL	RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD	REGISTRO
Gestión Comercial	Asegurar que la propuesta que se envía al cliente cumpla con los requerimientos técnico - económicos que se identificaron inicialmente en la prospección.	Gerente Comercial / Gerente Técnico	Gerente Comercial	Emails de aprobación
Gestión técnica de proyectos	Asegurar que los recursos humanos, de infraestructura y la logística son los adecuados para el proceso que se va a ejecutar.	Gerente Técnico	Gerente técnico	Plan Técnico de Proyecto
	El cliente realiza la verificación de un estudio de tasación preliminar del proyecto antes de su liberación.	Gerente Técnico	Gerente Técnico	Mail con observaciones del cliente al proyecto

Gestión de Estudios de tasación	Se debe asegurar que el contenido del informe esté enfocado al cliente y cumpla con los parámetros del procedimiento Formato de presentación de informe.	Consultor Externo	Consultor Externo (Control de Calidad)	Check list de control de calidad. Control de estudios de tasación devueltos a consultores externos
			Ejecutiva de cuenta (para temas de forma)	

CAPÍTULO V

CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

LOGICALVALUE S.A.

V.A. Auditoria Externa de Escritorio

Para poder entrar a una auditoria externa, previamente el Sistema de Gestión de Calidad debió cumplir con: elaboración de procedimientos, registros y documentos solicitados por la Norma y por la Empresa, revisiones y responsabilidad por parte de la Dirección, gestión de los recursos, planificación del servicio, medición y seguimiento de los procesos, auditorías internas y todos los requisitos solicitados (138) por la Norma ISO 9001:2008.

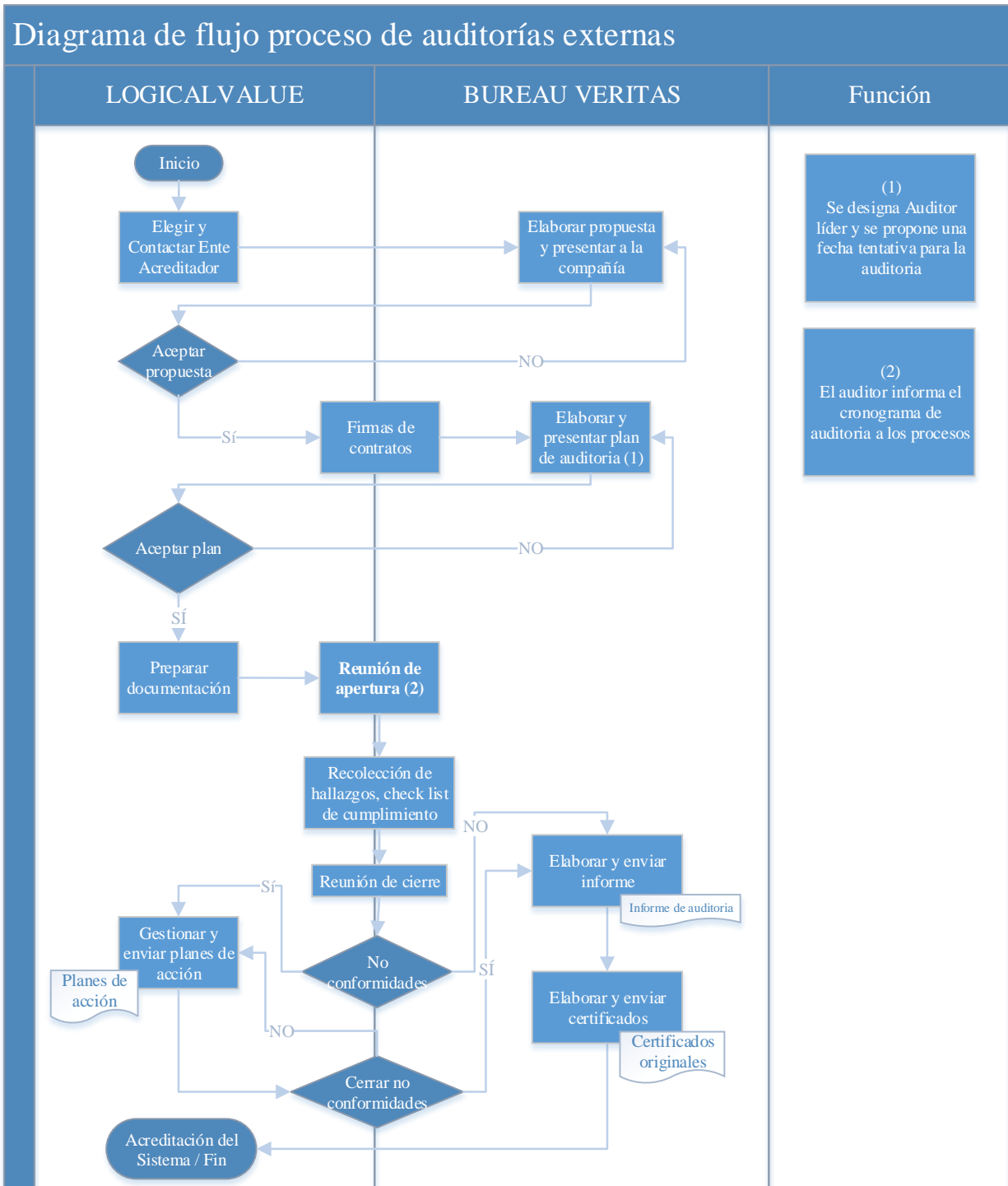
Una vez que se cuente con todos los requisitos solicitados y que el sistema se encuentre funcionando, la organización escogerá a su libre voluntad al organismo competente y acreditado por la OAE para que certifique el cumplimiento y funcionamiento efectivo de su sistema implantado.

Logicalvalue en base a decisión gerencial, escogió como empresa certificadora a Bureau Veritas, organismo que se encargará de realizar las auditorías externas de seguimiento por el periodo de 3 años a partir de la certificación obtenida por la empresa.

El objetivo de esta auditoría es el verificar que las áreas representativas y funciones cubiertas por el alcance de certificación son monitoreadas en base a parámetros establecidos. También se toma en cuenta cambios que hayan sido requeridos del Sistema de Gestión. En esta auditoría se evalúa: procedimientos de auditorías internas, revisión por la dirección, procesos de producción, satisfacción del cliente, etc.

El la figura 5.1 se muestra el proceso a seguir con la certificadora en la auditoria externa.

Figura 5.1 Proceso de Auditoria Externa



Por: Autor

Bureau Veritas designa al auditor líder Ing. Juan Carlos Cerón, quién presenta el siguiente plan de auditoria para la Logicalvalue:

Hora	Actividad	Cláusula	Auditor (Iniciales)				
05-12-2013	Quito						
09:00	Reunión Apertura		1				
09:30	Auditorías Internas	8.2.2 / 8.5.2 / 8.5.3 / 5.5.2	1				
11:00	Procesos del Sistema de Gestión	4.1 / 8.2.3	1				
12:00	Manual de Calidad (suficiencia)	4.2.1 / 4.2.2	1				
13:00	Almuerzo	--	1				
14:00	Requisitos Legales	7.2.1	1				
15:00	Objetivos y Planificación del SGC	5.1 / 5.3 / 5.4					
16:00	Dirección	5.6	1				
17:00	Reunión de Cierre	--	1				

Posteriormente se revisa toda la documentación definida en el plan presentado, donde se cumple con todos los requisitos, no se presentan no conformidades y se obtiene resultados favorables para que Logicalvalue pase a la etapa 2 de certificación.

V.B. Auditoria Externa de Certificación

Una vez que la empresa ha sido recomendada para seguir con su proceso de certificación, se continúa con la etapa 2. Esta etapa de auditoria tiene como propósito evaluar la implementación del Sistema de Gestión basándonos en el desempeño (resultados) del mismo,

tomando muestras de los requisitos establecidos. En esta auditoría se evalúa: procesos de producción, satisfacción del cliente, recursos, etc.

Bureau Veritas designa al auditor líder Ing. Marco Esparza, quién presenta el siguiente plan de auditoria para la Logicalvalue:

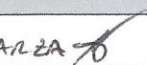
Hora	Actividad	Cláusula	Auditor (Iniciales)					
18-12-2013	Quito							
08:30	Reunión Apertura		1					
09:00	Realización del servicio	9K: 7.1 / 7.5 / 7.6 / 8.2.3 / 8.2.4 / 8.3	1					
11:00	Procesos relacionados con el cliente	9K: 5.2 / 7.2 / 8.2.1 / 8.3 / 8.4	1					
12:00	Compras	9K: 7.4 / 8.4	1					
13:00	Almuerzo		1					
14:00	Talento Humano	9K: 5.5 / 6.2 / 6.4	1					
15:00	Mantenimiento	9K: 6.1 / 6.3	1					
16:00	Mejora Continua	9K: 8.1 / 8.5.1	1					
17:00	Reunión cierre	--	1					

Una vez revisados uno por uno los requisitos por cada proceso de la empresa, el auditor líder levanta 3 No Conformidades Menores, cumpliendo con 135/138 requisitos pedidos por la Norma. Para lo cual se tiene que dar el respectivo tratamiento de plan de acción y posteriormente presentarlos al auditor externo para su respectivo cierre y certificación en un plazo no mayor a 90 días después de la auditoria.

V.C. Certificación

Logicalvalues S.A consigue la ansiada Certificación (Ver Anexo 5) posteriormente al presentar los siguientes planes de acción y sus actividades correspondientes:

INFORME DE NO CONFORMIDAD						
FECHA	ORGANIZACIÓN:	ASUNTO:			INFORME N°	
18-12-2013	LOGICALVALUE	EC-2013-353			1 / 3	
QUITO - ECUADOR						
NO CONFORMIDAD OBSERVADA DURANTE				PA	MA	X
NO CONFORMIDAD OBSERVADA EN EL PROCESO				IA	SV	FU
						/
				REALIZACION DEL SERVICIO		
A CUMPLIMENTAR POR BV	Requisito	La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados. La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.				Cláusula
						9K (7.6)
NO CONFORMIDAD – DESCRIPCIÓN DE LA EVIDENCIA OBJETIVA :						
No se evidencia el proceso requerido para realizar la verificación de balanzas y flexómetros que son usados en los diferentes proyectos de tasación de activos						
GRADO		AUDITOR JEFE	AUDITOR	REPR. ORGANIZACIÓN		
MENOR		MARCO ESPARZA (MEP)	-----	PATRICIA SEGARRA		
RESOLVER ANTES DE						
18-03-2014						
A CUMPLIMENTAR POR LA ORGANIZACIÓN	ANÁLISIS CAUSA RAÍZ (¿Qué ha fallado en el sistema para que esta NC ocurra?)					
	EN BASE A ANÁLISIS POR LLUVIA DE IDEAS SE CONCLUYE LO SIGUIENTE:					
	La realización del procedimiento de verificación se encuentra a cargo de un profesional competente en el tema, por lo cual no se había considerado necesario realizar un procedimiento documentado que detalle los criterios para Calificar o No Calificar a un equipo, el cual pueda emplearlo cualquier empleado al requerirlo.					
	ACCIÓN CORRECTIVA (¿Qué se hace para resolver este problema y prevenir su repetición)					
Crear un procedimiento documentado que describa los pasos de verificación y criterios de calificación de un equipo.						
VERIFICACIÓN DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS		FECHA DE RESOLUCIÓN	28-02-2014			
		REPRESENTANTE ORGANIZACIÓN	Patricia Segarra			
BVE	VERIFICACIÓN DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS		FECHA	STATUS	AUDITOR	
			06/03/2014	CERRADA	MARCO ESPARZA	
COMENTARIOS DEL AUDITOR		SE EVIDENCIA EL MANUAL PARA VERIFICAR EQUIPOS DE MEDICION DE LOGICAL VALUE Y LA VERIFICACION DE LOS EQUIPOS USADOS POR LOS CONSULTORES Y EN LOS PROYECTOS				

INFORME DE NO CONFORMIDAD							
FECHA	ORGANIZACIÓN:	ASUNTO:			INFORME N°		
18-12-2013	LOGICALVALUE	EC-2013-353			2 / 3		
QUITO - ECUADOR							
NO CONFORMIDAD OBSERVADA DURANTE				PA		MA	X
NO CONFORMIDAD OBSERVADA EN EL PROCESO				IA		SV	/
				PROCESOS RELACIONADOS CON LOS CLIENTES			
Requisito	La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.						Cláusula
							9K (8.4 d))
NO CONFORMIDAD – DESCRIPCIÓN DE LA EVIDENCIA OBJETIVA :							
No se evidencia el análisis de datos de los proveedores.							
GRADO		AUDITOR JEFE	AUDITOR	REPR. ORGANIZACIÓN			
MENOR		MARCO ESPARZA (MEP)	-----	PATRICIA SEGARRA			
RESOLVER ANTES DE							
18-03-2014							
A CUMPLIMENTAR POR LA ORGANIZACIÓN	ANÁLISIS CAUSA RAÍZ (¿Qué ha fallado en el sistema para que esta NC ocurra?)						
	EN BASE A ANALISIS POR LLUVIA DE IDEAS SE CONCLUYE LO SIGUIENTE:						
	No se había considerado realizar un análisis documentado de los datos con los que se está evaluando al proveedor, existiendo sólo un análisis verbal e informal de los datos obtenidos. Así mismo no se ha categorizado a los proveedores definiendo la importancia del mismo en la elaboración del producto.						
ACCIÓN CORRECTIVA (¿Qué se hace para resolver este problema y prevenir su repetición)							
Recopilar la información de evaluaciones realizadas a los proveedores y tabularla. Realizar el análisis de datos de los proveedores utilizando las evaluaciones tabuladas.							
VERIFICACIÓN DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS		FECHA DE RESOLUCIÓN	28-02-2014				
		REPRESENTANTE ORGANIZACIÓN	Patricia Segarra 				
BVE	VERIFICACIÓN DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS		FECHA	STATUS	AUDITOR		
			06/03/2014	CERRADA	MARCO ESPARZA 		
COMENTARIOS DEL AUDITOR		SE EVIDENCIA EL ANALISIS DE DATOS DE LOS PROVEEDORES SEGUN LO ESPECIFICADO EN EL MANUAL DE EVALUACIÓN Y RE-EVALUACIÓN.					

INFORME DE NO CONFORMIDAD								
A CUMPLIMENTAR POR BV	FECHA	ORGANIZACIÓN:	ASUNTO:			INFORME N°		
	18-12-2013	LOGICALVALUE	EC-2013-353			3 / 3		
	QUITO - ECUADOR							
	NO CONFORMIDAD OBSERVADA DURANTE		PA		MA	X	FU	
			IA		SV		/	
	NO CONFORMIDAD OBSERVADA EN EL PROCESO		COMPRAS					
	Requisito	La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas (véase 4.2.4).					Cláusula	
							9K (7.4)	
	NO CONFORMIDAD – DESCRIPCIÓN DE LA EVIDENCIA OBJETIVA :							
	No se han definido los criterios para la evaluación del proveedor de servicios de contabilidad							
GRADO		AUDITOR JEFE	AUDITOR	REPR. ORGANIZACIÓN				
MENOR		MARCO ESPARZA (MEP)	-----	PATRICIA SEGARRA				
RESOLVER ANTES DE								
18-03-2014								
A CUMPLIMENTAR POR LA	ANÁLISIS CAUSA RAÍZ (¿Qué ha fallado en el sistema para que esta NC ocurra?)							
	EN BASE A ANÁLISIS POR LLUVIA DE IDEAS SE CONCLUYE LO SIGUIENTE:							
	No se había categorizado a los proveedores que necesitan evaluación y aquellos que la organización cree que no es necesario evaluarlos, así como también los datos de evaluación a considerar para cada caso que aplique.							
	ACCIÓN CORRECTIVA (¿Qué se hace para resolver este problema y prevenir su repetición)							
Crear el Manual de Selección, Evaluación y Re-Evaluación de proveedores en el cual se categorice y defina los procedimientos específicos para seleccionar, evaluar y re-evaluar a cada proveedor. Evaluar al proveedor de servicios de contabilidad.								
VERIFICACIÓN DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS		FECHA DE RESOLUCIÓN	28-02-2014					
		REPRESENTANTE ORGANIZACIÓN	Patricia Segarra 					
BVE	VERIFICACIÓN DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS	FECHA	STATUS	AUDITOR				
		06/03/2014	CERRADA	MARCO ESPARZA 				
COMENTARIOS DEL AUDITOR		SE EVIDENCIA LA DEFINICIÓN DE CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR DE SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y LOS RESPECTIVOS RESULTADOS.						

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI.A. Conclusiones

- ✓ Implantar el Sistema de Gestión dentro de la empresa Logicalvalue fue una decisión tomada por parte de la Gerente General, quién desde un comienzo dio el respectivo apoyo en recurso económico, recurso humano y ayuda profesional que se necesitaba para lograr la meta de la Certificación.
- ✓ En base al estudio de situación inicial de cumplimiento de los requisitos por parte de la compañía, se pudo identificar que no se iba a partir de cero en la implementación, ya que, Logicalvalue contaba con un 17 requisitos (13,28 %) y parcialmente se cumplía con 48 requisitos (37,5 %), lo cual ayudó con la disminución de tiempo en la implementación y funcionamiento del sistema. La implementación del sistema duró 7 meses (de mayo 2013 a diciembre 2013) y la certificación se alcanzó en un lapso total de 10 meses (de mayo del 2013 a marzo 2014).
- ✓ La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ayudará a mantener un adecuado ordenamiento interno, ya que se va a tener un oportuno control de los procesos y las actividades que realizan, midiendo su desempeño y tomando acciones para evitar posibles fallas.
- ✓ Un Sistema de Gestión de Calidad no se basa en la creación de documentos, sino lo que busca es evidenciar cumplimiento de políticas y requisitos a través de la elaboración de herramientas de trabajo que deberán ser utilizadas por las personas para mejorar la eficacia dentro de sus actividades diarias.

- ✓ El enfoque basado en procesos cambia totalmente la mentalidad de los empleados a la hora de realizar sus actividades laborales, para lo cual fue fundamental tener capacitaciones, dando como resultados que se entienda y desarrolle esa cultura empresarial de la mejora continua y calidad.
- ✓ La empresa Logicalvalue al ser una empresa certificada bajo la Norma ISO 9001:2008 tiene los siguientes beneficios y ventajas: mejoramiento interno en cuanto al funcionamiento de sus procesos, disminución de errores y reprocesos, entrega de servicios de calidad, mejores niveles de satisfacción tanto del cliente externo como del interno, reducción de costos, mejor comunicación interna (empleados) y externa (clientes), ventaja competitiva con respecto a la competencia, posicionamiento y reconocimiento de marca, entre otros.

VI.B. Recomendaciones

- ✓ Se recomienda realizar el Plan Gerencial y el Plan de Auditorías dentro de los primeros días del año, con el objetivo de que se pueda tener planificado los tiempos exactos que serán dedicados a al Sistema de Gestión y así de esta manera todo el personal se encuentre debidamente preparado.
- ✓ Como parte fundamental de un Sistema de Gestión, se recomienda tener al personal en constante capacitación, ya que de esta manera se logra que las personas se adapten a una cultura organizacional enfocada a la mejora continua.
- ✓ Se recomienda a la empresa tener dentro de su personal de nómina a un encargado que sea quién conozca del funcionamiento total del Sistema de Gestión, el mismo que deberá capacitar al cada persona nueva que ingrese a la compañía para que se pueda

educar desde un principio la manera en que se trabaja con una empresa certificada bajo la Norma ISO.

- ✓ Se recomienda buscar otro método de medición de satisfacción del cliente, ya que se realiza por el número de estudios de tasación que se realiza, que si bien es cierto si da una idea, pero que no se logran obtener datos más profundos acerca de la percepción que está teniendo el cliente.
- ✓ Se recomienda que todos los planes de acción que sean levantados se los gestione en plazos no tan largos, con el objetivo de dar seguimiento y no dejar por alto ningún inconveniente que se haya producido con anterioridad.

ANEXOS

Anexo 1

ESTRATEGIAS ESPECIFICAS							
No	DEPARTAMENTO	Objetivos:	Posecionamiento Estratégico	Estrategia Basica	Planes de acción	Recursos	Indicador de gestión
1	COMERCIAL	GENERACIÓN DE VENTAS	LOGICALVALUE (POSICIONAMIENTO DE LA MARCA); CLIENTES POTENCIALES Y CAUTIVOS (INSTITUCIONES FINANCIERAS, PRIVADAS Y PÚBLICAS)	Crear un plan de promoción y publicidad	Promoción de ventas (descuentos, bonificaciones, etc.)	Humano técnico y tiempo	Nº de servicios adicionales brindados en el mes.
2					Comité para crear el plan promocional y publicidad (personal nuevo o actual)	Humano comercial y tiempo	Nº de servicios adicionales brindados en el mes.
3					Perfil del cliente de la institución financiera. Ejm: en cooperativas dejar rollups, rompetraficos.	Humano y económico	Nº de clientes
4					Crear y contar con bases de datos cualitativos, cumpleaños, géneros, años, estado civil, demográficos, psicográficos	Humano y tiempo	Nº de clientes
5		POSICIONAMIENTO DE MARCA			Material POP	Económico	Nº de personas que reconocen la marca
6					Mails corporativos no en fechas especiales, enviar en artes. Ejm: día padre, madre, peritos, agua, etc.	Humano y tiempo	Nº de clientes
7					Uso y fortalecimiento de redes sociales (FB, Portal web, twitter)	Humano, económico y tiempo	Nº clientes nuevos
8					Utilizar medios de comunicación. Ejm: revistas, pág. amarillas en web	Económico	Nº clientes nuevos
9		Plan de posicionamiento y reposicionamiento de la marca		Couch y feedback con clientes	Humano, económico y tiempo	Nº de clientes retenidos	
10				Seminario taller para oficiales de credito con material POP	Humano, económico y tiempo	Nº de clientes retenidos	
11		FIDELIZACIÓN CLIENTES		Crear un Plan de Fidelización	Fidelizar al cliente dentro del servicio	Humano y tiempo	Nº de clientes satisfechos
12					CRM (MKT)	Humano y económico	Nº de clientes satisfechos
13					Instalar un Call-center de control de servicio	Humano, económico y tiempo	Nº de clientes
14					Post-Venta	Humano, económico y tiempo	Nº de clientes satisfechos
15					Capacitación de las fases del proceso de venta	Humano, económico y tiempo	Nº de clientes satisfechos
16					Medición de satisfacción del cliente por cada proceso	Humano y tiempo	Nº de clientes satisfechos

17	ADMINISTRATIVO	INTERVENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	LOGICALVALUE (REINGENIERIA INTERNA), CLIENTE EXTERNO (SATISFACCIÓN EN REQUERIMIENTOS)	Plan de capacitación Institucional anual	Capacitación en procedimientos de la empresa (Cadena de Valor)	Humano, económico y tiempo	Nº de clientes satisfechos	
18					Conocimiento del perfil organizacional	Humano y tiempo	Nº de clientes satisfechos	
19					Participación y compromiso de todo el personal	Humano y tiempo	Nº de clientes satisfechos	
20				Crear un área de MKT y ventas	Crear un CRM de clientes	Humano y económico	Nº de clientes satisfechos	
21					Contratación de un profesional en mercadeo y ventas	Humano y económico	Nº de clientes nuevos	
22					Implantar procedimientos de MKT, publicidad y relaciones públicas	Humano y tiempo	Nº de clientes nuevos, retenidos	
23				Creación de imagen corporativa de la empresa	Código de ética de vestimenta	Humano y tiempo	Grado de conocimiento de imagen corporativa por parte del personal	
24					Elaboración del manual de marca	Humano y tiempo	Grado de conocimiento de imagen corporativa por parte del personal	
25				PLAN ESTRATÉGICO	LOGICALVALUE (REINGENIERIA INTERNA), CLIENTE EXTERNO (SATISFACCIÓN EN REQUERIMIENTOS)	Implementación de Sistema de Gestión de Calidad ISO en servicios	Certificar Venta de Servicio de Peritaje	Humano, económico y tiempo
26			Capacitación y trabajo en equipo				Humano, económico y tiempo	Cumplimiento de estrategias mensuales
27			Elaboración de manuales: procesos y calidad				Humano y tiempo	Nº de servicios brindados satisfactoriamente
28			Generar documentación y registros de procesos				Humano y tiempo	Nº de documentos y registros
29		Plan estratégico IN-HOUSE	Capacitaciones: personal servicio con el cliente			Humano, económico y tiempo	Nº de clientes satisfechos	
30			Búsqueda de vendedores, freelance y referidos			Humano, económico y tiempo	Nº de clientes nuevos mensuales	
31			Comunicación interna efectiva: trabajo en equipo, lluvia de ideas, etc			Humano	Cumplimiento de estrategias mensuales	
32			Reestructuración oficinas Uio			Económico y tiempo	Reestructuración oficinas	
33			Reactivar plaza de Gye, apertura Cuenca			Económico y humano	Reestructuración oficinas	
34		FINANCIERO	LOGICALVALUE, CLIENTE EXTERNO		Plan de control financiero	Capacitación tributaria y financiera	Humano y tiempo	Nº de informes presentados a tiempo
35						Control y orden de informes financieros: flujo de caja, conciliaciones bancarias al día, contabilidad ordenada, archivada y registrada al día	Humano	Nº de informes al día
36						Software contable	Económico	Nº de informes eficientes al mes
37				Estandarización y cumplimiento de informes en los plazos		Humano	Nº de informes eficientes al mes	
38				Cumplimiento de Leyes (SRI y SIC al día)		Humano	Nº de informes presentados a tiempo	

39	TÉCNICO	INNOVACIÓN TÉCNICA	LOGICALVALUE (KNOW HOW DESARROLLADO), CLIENTE EXTERNO	Plan de adquisición e innovación tecnológica	Implementar equipo tecnológico moderno	Económico	Tiempos de entrega de servicio	
40					Compra de tecnología civil (odómetros y equipos)	Económico	Nº de equipos nuevos	
41					Compra de servidor	Económico	Tiempos de entrega de servicio	
42				Creación de método de valoración de LV		Desarrollo e implementación de métodos de valoración	Humano técnico y tiempo	Tiempos de entrega de servicio
43						Cambio de formatos de avalúos	Humano técnico y tiempo	Tiempos de entrega de servicio
44						Implementación de software de control de avaluos	Humano técnico y tiempo	Tiempos de entrega de servicio
45						Reuniones de debate e investigación	Humano técnico y tiempo	Nº de reuniones anuales

Anexo 2

Cotización Consultora Up – Control

Para definir la inversión del servicio se ha considerado:

- Nivel técnico y calificación de los consultores
- Alcance del proyecto
- Intensidad
- Grado de madurez del sector
- Experiencia previa en organizaciones similares
- Asegurar la ejecución del proyecto con parámetros de control de tiempo, calidad, mejoramiento y profundidad.
- Resultado GARANTIZADO hasta la certificación
- Número de días y tiempo de trabajo son los necesarios para garantizar calidad y profundidad de análisis, y que permitan conseguir el resultado esperado.

El proyecto se ejecutará en un plazo intensivo de 4 MESES, los consultores trabajarán en este proyecto en promedio de 1 día semanal con diversos frentes de trabajo a la vez. Para cumplir con el alcance de este proyecto en el plazo indicado, es necesaria la participación del equipo interno y cumplimiento del cronograma y mutuos compromisos.

MES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
DIAS MINIMOS DE CONSULTORIA	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.5	1.5	1.0	1.0	1.0	1.0
DIAS MINIMO CONSULTORIA	16.0															

VALOR FIJO: USD (\$5.950,00+IVA)

Hasta realizar el acompañamiento/CERTIFICACION ISO 9001:2008

(ANEXO 5 CRONOGRAMA DE TRABAJO)

Forma de pago: cuota inicial a la firma del contrato del 30% y 4 pagos mensuales de igual proporción por la diferencia hasta la terminación exitosa del proyecto.

LOGICALVALUE debe proporcionar un sitio de trabajo, coordinación de horarios, facilidades físicas y técnicas para la realización de los talleres. UPCONTROL entrega una copia impresa de los materiales, para que puedan ser reproducidos de acuerdo al número de asistentes.

Los valores indicados incluyen los posibles gastos de viaje, alimentación, alojamiento de los consultores fuera de la ciudad de Quito.

Cotización Consultora Corporación 3D

Quito, 20 de febrero de 2013

Señorita
Johanna Segarra
LOGICALVALUE
Presente

De mi consideración:

El **Sistema de Gestión de Calidad**, es una metodología basada en la norma ISO 9001, que adecuadamente implementada, proporciona a la empresa los siguientes beneficios:

- Enfoque en el cliente, razón de ser de cualquier organización
- Enfoque en procesos, que permite de una manera más natural el funcionamiento de la empresa
- Mejoramiento Continuo basado en el control del cumplimiento de objetivos y metas organizacionales basados en sus procesos.

La norma ISO 9001:2008 especifica los requerimientos básicos para Implementar un sistema de gestión de calidad, los cuales la organización debe satisfacer para demostrar su habilidad para proporcionar productos y/o servicios que satisfagan, consistentemente, los requerimientos de los clientes, los legales y reglamentarios.

Lo que no es ISO 9001:2008:

- Burocracia, exceso de documentos, firmas, códigos.
- Sistemas pesados y solo gestionados por expertos
- Solo para empresas de manufactura
- Un sistema único para todas las empresas

Lo que SI es ISO:

Una herramienta para:

- Cumplimiento de las estrategias de la empresa
- Conseguir objetivos (resultados)
- De control de los procesos
- De Mejoramiento
- Para Incrementar la satisfacción del cliente
- Lograr la participación del personal y su empoderamiento

Con esta pequeña explicación, y luego de la conversación mantenida con usted, me es grato presentarle la siguiente *Propuesta para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008, en la ciudad de QUITO.*

- Trabajamos de manera directa con organismos internacionales de primer orden en el ámbito de la calidad, lo cual aumenta nuestra credibilidad, eficiencia y eficacia en todo lo que emprendemos. Gracias a nuestra amplia experiencia de más de 18 años en programas de implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad y Desarrollo Organizacional, y a que somos la única organización ecuatoriana que colabora directamente con los miembros del Comité TC 176 de la ISO (los creadores de la familia de normas ISO 9000), hemos desarrollado una metodología práctica, orientada a resultados. Esto nos permitirá ir
-



incorporando los conceptos de lo que será la nueva norma ISO 9001, versión 2015, que ya está en discusión a nivel mundial.

Al final del programa, podemos garantizar que su organización estará encaminada a la mejora de su desempeño y de cumplirse los compromisos que se hace mención en el presente documento, estará lista para una auditoría de certificación.

Nuestra oferta comprende un tiempo de intervención de 5 meses, 12 días de trabajo, el mismo que comprende talleres de capacitación, reuniones de asesoría, seguimiento de cumplimiento de las tareas designadas, con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

Para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se requiere de una Inversión total (asesoría, capacitación) de USD 7.200,00 y cuyo desglose consta en el párrafo de "Inversión". NO SE INCLUYE IVA.

Es importante destacar que su empresase hará cargo de laprovisión de salón para los eventos, equipos (pantalla, proyector, pizarra). Los gastos de almuerzos, coffee breaks para los eventos de capacitación, reproducción de documentos y de ser necesario, movilización y alojamiento.

La presente propuesta va a ser desarrollada en las oficinas de LOGICALVALUE de la ciudad de Quito.

Un cordial saludo,

Ing. Diego Guerra
Gerente de Proyectos
Corporación 3D Calidad

Cotización Consultora Corporación Ecuatoriana de Calidad Total

Quito, 27 de febrero de 2013

Sra.

Joana Segarra

Socia consultora de LOGICAL VALUE

Ciudad

Asunto: Oferta de implantación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000:2008 (SGC) en su empresa

Estimada Joana

Tengo a bien presentarle una oferta técnico-económica para la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) bajo Norma ISO 9001:2008, en su importante empresa. La decisión tomada por Uds. por esta implantación, corresponde a un requerimiento cada vez más perentorio de empresas privadas y públicas, interesadas en productos y servicios de alta calidad, por lo que están Uds. muy a tiempo de sumarse al **1 millón cien mil empresas que en el mundo entero trabajan bajo altos parámetros de calidad.** Fuente CECT.

1. Alcance de la propuesta:

Se propone implantar el SGC en todas las áreas operativas y programas en ejecución, con el propósito de preparar a la empresa y dejarla lista para someterse a una auditoría de Certificación ISO 9001:2008 que es realizada por una Tercera Parte Independiente.

Como se ve, la implantación del SGC y la Certificación del mismo son actividades independientes la una de la otra y deben contratarse por separado.

Nuestra Corporación se ocupará de la Implantación.

2. Tiempo previsto de implantación:

Luego de combinar criterios de eficacia y eficiencia y de considerar las condiciones actuales de la empresa, estimo que el tiempo de implantación requerido es de 7 meses.

3. Costos de asesoría.

El costo total de la asesoría de implantación ISO 9000 es de **USD 6.600** más IVA.

Se prevé un anticipo de 20% a la firma del contrato; el saldo se cancela en cuotas mensuales iguales.


Anexo 3

SEGUIMIENTO Y MEJORA					
LÍDER DEL PROCESO:	COORDINADOR DE GESTIÓN DE CALIDAD	OBJETIVO DEL PROCESO:	Definir criterios para controlar la documentación y registros, realizar auditorías internas y ejecutar el seguimiento y la medición de los procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad		
RECURSOS		INDICADORES			
RECURSO HUMANO	Coordinador de Gestión de Calidad Todos los Cargos	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA / UNIDAD
RECURSO TECNOLÓGICO	1 Computador / 1 Monitor 1 Teléfono				
INFRAESTRUCTURA	Muebles y Enseres de Oficina Infraestructura Tecnológica				
DOCUMENTOS EXTERNOS		REGISTROS DEL PROCESO		DOCUMENTOS INTERNOS	
TIPO	NOMBRE	NOMBRE	TIPO	NOMBRE	TIPO
Físico	Norma ISO 9001:2008	Lista Maestra de Documentos	Digital (Cuando Aplique)	Ficha de Proceso - Seguimiento y Mejora	Digital y Físico
Físico	Norma ISO 9000:2005	Registro de No Conformidades Reales y Potenciales, Planes de acción	Digital (Cuando Aplique)	Procedimiento de documentos y registros	Digital
		Control de Estudios de Tasación devueltos a Consultores Externos	Digital (Mensual)	Procedimiento de Mejora Continua	Digital
		Programa Gerencial de Auditorías	Digital (Anual)	Manual de Calidad	Digital
		Registro de Revisión Gerencial	Digital (Cuando Aplique)	Fichas de Evaluación de Proveedores	Físico
		Requerimiento de Creación o Actualización de Documento o Formato	Mail (Cuando Aplique)		
		Borrador de Documento o Formato	Mail con adjunto Digital (Cuando Aplique)		
		Documentos y Formatos Vigentes que apliquen en todos los Procesos	Digital (Cuando Aplique)		
		Documentos Obsoletos que apliquen en todos los Procesos	Digital (Sólo Versión Anterior)		
		Planes de Auditoría	Digital (Por Auditoría)		
		Informes de Auditoría	Digital (Por Auditoría)		
		Listas de Verificación	Digital (Cuando Aplique)		
		Re-Calificación de Proveedores LV	Digital (cada 4 meses)		
		Cálculo del indicador Encuestas de Satisfacción	Digital (Mensual)		
		Cuadro de Tabulación de Encuestas	Digital (Mensual)		
		Tablero de Control de Indicadores de Gestión	Digital (Mensual)		
		Ficha de evaluación a proveedor	Físico (cuando aplique)		
		Matriz de Selección del Proveedor	Digital (Cuando Aplique)		
ENTRADA		DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES DEL PROCESO		SALIDA	
ORIGEN	DOCUMENTOS O REGISTROS	PROCESO		DOCUMENTOS O REGISTROS	DESTINO
- Planeación Gerencial - Gerente General	- Programa Gerencial de Auditorías - Digital (Anual)	1. Gestionar el Cumplimiento de las Fechas para Auditorías y Revisiones Gerenciales 1. N/A - Coordinador de Gestión de Calidad			
		2. Controlar e Identificar los Documentos y Registros de los Procesos 3. Generar y mantener actualizada la Lista Maestra de Documentos 2. N/A - Coordinador de Gestión de Calidad 3. Digital (Cuando Aplique) - Coordinador de gestión de Calidad			
- Gestión Comercial - Gerente Comercial	- No Conformidades - Digital (Cuando Aplique)	4. Registrar y Actualizar el Registro de No conformidades Reales y Potenciales 4. Digital (Cuando Aplique) - Coordinador de Gestión de Calidad			
- Gestión de Estudios de Tasación - Ejecutiva Master y Senior	- Check-List de Control de Calidad y Observaciones - Mail (Por Solicitud que Aplique)	5. Generar el Control de Estudios de Tasación devueltos a Consultores Externos 6. Generar e Imprimir el Control de Estudios de Tasación devueltos a Consultores Externos disgregado por Consultor Externo con firmas de respaldo 5. Digital (Mensual) - Coordinador de Gestión de Calidad 6. Físico (Mensual) - Coordinador de Gestión de Calidad		x) Reporte Consolidado de No Conformidades en Estudios de Tasación (a) y) Reporte de No Conformidades en Estudios de Tasación por Consultor Externo (b)	x) Gestión de Estudios de Tasación y) Gestión de Talento Humano x) Ejecutiva Master y) Jefe de Talento Humano
- Todos los Procesos - Todos los Cargos	- Requerimiento de Creación o Actualización de Documento o Formato - Mail (Cuando Aplique)	7. Autorizar la Creación o Actualización de Documento o Formato 8. Gestionar la entrega de la Copia no Controlada del Documento o Formato Solicitado 7. Mail (Cuando Aplique) - Coordinador de Gestión de Calidad 8. Digital (Cuando Aplique) - Coordinador de Gestión de Calidad		- Autorización de Creación de Documento o Formato (a) - Copia No Controlada del Documento o Formato Solicitado (b) - Mail (Cuando Aplique) - Mail con adjunto Digital (Cuando Aplique)	- Todos los Procesos - Todos los Cargos

GESTIÓN COMERCIAL					
LÍDER DEL PROCESO:	GERENTE COMERCIAL	OBJETIVO DEL PROCESO:	Planificar estrategias de venta para la comercialización del portafolio de productos de la empresa que generen ingresos económicos a satisfacción de alta gerencia		
RECURSOS		INDICADORES			
RECURSO HUMANO	Gerente Comercial / Asistente Contable Gerente Técnico / Contador General Jefe de Proyectos / Ejecutiva Master y Senior	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA / UNIDAD
RECURSO TECNOLÓGICO	Computador Impresora Teléfono	Conocer el porcentaje real de cumplimiento del Presupuesto de Venta Mensual Estimado	CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO VENTAS	$EC = 1 - \frac{(Prop. Presentadas - Prop. Ganadas)}{Propuestas Presentadas}$	Mensual / %
INFRAESTRUCTURA	Muebles y Enseres de Oficina Infraestructura Tecnológica	Conocer el porcentaje de crecimiento en ventas mensual respecto al total de ventas del mes anterior	INCREMENTO EN VENTAS	$CPV = 1 - \frac{(P.V. Mensual Estím. - V. Mensual Real)}{Presupuesto Venta Mensual Estimado}$ $IV = \frac{Venta Real del Mes en Cierre}{Venta Real del Mes anterior} - 1$	Mensual / %
DOCUMENTOS EXTERNOS		REGISTROS DEL PROCESO		DOCUMENTOS INTERNOS	
TIPO	NOMBRE	NOMBRE	TIPO	NOMBRE	TIPO
Digital (Cuando Aplique)	Listado de Activos Fijos del Cliente	Prospección - Visita Comercial - Cuaderno	Físico (Por Visita que Aplique)	Ficha de Proceso - Gestión Comercial	Digital y Físico
Mail (Por Propuesta Aceptada)	Aceptación de la Propuesta	Cálculo Económico de la Propuesta	Digital (Por Propuesta)	Presupuesto de Ventas Anual Estimado	Digital
Físico (Por Proyecto que Aplique)	Copia del Certificado de Trabajo	Propuesta Técnica-Económica	Digital (Cuando Aplique)	Tabla de Honorarios LV	Digital
Digital o Físico (Por Entidad que Aplique)	Tabla de Honorarios de la Entidad	Seguimiento de Propuestas	Digital (Por Propuesta)	Reporte de Número de Estudios de Tasación	Digital (Mensual)
Digital (Cuando Aplique)	Cotizaciones de Proveedores	Base de Fichas de Clientes	Digital (Por Cliente)	Listado de datos y honorarios de Consultores Externos	Digital
Digital	Normativa Superintendencia de Bancos Y Seguros - LI XXI cap IV	Contrato Aprobado	Físico (Por Proyecto y Financiera que Aplique)		
Digital	Documentos de Invitación a Concursos Públicos	Copia de Garantías del Proyecto	Físico (Por Proyecto que Aplique)		
		Liquidación del Proyecto	Digital (Por Proyecto que Aplique)		
		Presentación Corporativa Financiera	Digital (Por Financiera)		
		Procedimiento Financiero para Estudios de Tasación	Digital (Por Financiera que Aplique)		
		Propuesta Económica	Digital (Cuando Aplique)		
		Reporte Aprobado de Facturación y Honorarios de Consultores Externos	Digital (Mensual)		
		Reporte Aprobado de Conciliación Bancos, Cobranza y Cuentas por Cobrar	Digital (Mensual)		
		Indicadores Revisados del Proceso Gestión de Estudios de Tasación	Digital (Mensual)		
		Cálculo de Indicadores del Proceso de Gestión Comercial	Digital (Mensual)		
		Matriz de Selección del Proveedor	Digital (Cuando Aplique)		
		Plan de Acción Correctivo y/o Preventivo Aprobado	Digital (Cuando Aplique)		
ENTRADA		DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES DEL PROCESO		SALIDA	
ORIGEN	DOCUMENTOS O REGISTROS	PROCESO		DOCUMENTOS O REGISTROS	DESTINO
- Planeación Gerencial	- Presupuesto de Ventas Anual Estimado	1. Revisar y Cumplir el Presupuesto de Alta Gerencia			
- Gerente General	- Digital (Anual)	1. N/A - Gerente Comercial			
- Cliente	- Requerimientos del Cliente (a) - Listado de Activos Fijos del Cliente (b)	2. Levantar requerimientos del Cliente en cuaderno de Prospección - Visita Comercial		- Copia de Prospección - Visita Comercial del Cliente (a) - Listado de Activos Fijos del Cliente (b)	- Gestión Técnica de Proyectos
- Cliente	- (a) N/A - (b) Digital o Físico (Cuando Aplique)	2. Físico (Por visita que Aplique) - Gerente Comercial		- (a) Físico (Por Visita que Aplique) - (b) Digital o Físico (Cuando Aplique)	- Gerente Técnico
- Gestión Técnica de Proyectos	- Propuesta Técnica	3. Realizar el Cálculo Económico de la Propuesta 4. Generar la Propuesta Técnica-Económica o Propuesta Económica 5. Realizar Mail o Carta de Entrega-Recepción de Propuesta		- Propuesta Técnica-Económica (a) - Propuesta Económica (b) - Mail o Carta de Entrega-Recepción de Propuesta (c)	- Cliente
- Gerente Técnico	- Digital (Por Propuesta)	3. Digital (Por Propuesta) - Gerente Comercial 4. Digital o Físico (Por Propuesta) - Gerente Comercial 5. Físico (Por Propuesta) - Gerente Comercial		- (a) Físico (Por Propuesta que aplique) - (b) Mail con Adjunto Digital (Por Propuesta que aplique) - (c) Digital o Físico (Por Propuesta)	- Cliente
- Cliente	- Solicitud de negociación de la Propuesta	6. Dar seguimiento a las Propuestas presentadas 7. Registrar la decisión del Cliente en el Seguimiento de Propuestas			
- Cliente	- N/A (Por Propuesta que aplique)	6. N/A - Gerente Comercial 7. Digital (Por Propuesta) - Gerente Comercial			
- Cliente	- Solicitud de negociación de la Propuesta	8. Negociar la Propuesta y actualizarla de requerirlo			
- Cliente	- N/A (Por Propuesta que aplique)	8. N/A (Por Propuesta que aplique) - Gerente Comercial			

PLANEACIÓN GERENCIAL					
LÍDER DEL PROCESO:	GERENTE GENERAL	OBJETIVO DEL PROCESO:	Planificar, revisar y controlar el desempeño de la empresa para lograr el cumplimiento de la Planeación Estratégica, objetivos y expectativas económicas de los empleados y socios a través de controles mensuales y anuales.		
RECURSOS		INDICADORES			
RECURSO HUMANO	Gerente General / Jefe de Proyectos Gerente Comercial / Coordinador de SGC Gerente Técnico / Jefe de Talento Humano	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA / UNIDAD
RECURSO TECNOLÓGICO	Computador Impresora Teléfono Muebles y Enseres de Oficina	Conocer el incremento de la utilidad mensual y anual de la empresa	REALIDAD RENTABILIDAD ECONÓMICA	$REes = (Pasivo + Patrimonio) - Activo$ $REer = (Ingresos + Ventas) - (Costos + Gastos)$	Mensual / Gráfica en \$USD
INFRAESTRUCTURA	Infraestructura Tecnológica	Controlar el cumplimiento mensual y anual del presupuesto estimado versus real	CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO	$CP = \frac{Ingresos\ Totales - Gastos\ Totales}{Ingresos\ Totales}$	Mensual / %
DOCUMENTOS EXTERNOS		REGISTROS DEL PROCESO		DOCUMENTOS INTERNOS	
TIPO	NOMBRE	NOMBRE	TIPO	NOMBRE	TIPO
Físico (Anual)	Calificación de Peritos Avaluadores de la SBS	Plan Estratégico	Digital (Anual)	Ficha de Proceso - Planeación Gerencial	Digital y Físico
Físico (Cada 5 años)	Calificación de Peritos Avaluadores de la SIC	Presupuesto Anual Estimado	Digital (Anual)	Manual de Calidad	Digital y Físico
		Presupuesto de Ventas Anual Estimado	Digital (Anual)	Informe Financiero y Flujo de Pagos	Digital (Mensual)
		Programa Gerencial de Auditorías	Digital (Anual)	Estados de Resultados	Digital (Mensual)
		Registro de Revisión Gerencial	Digital (Cuando Aplique)	Estados de Situación	Digital (Mensual)
		Certificados de Trabajo Originales	Físico (Cuando Aplique)	Control del Presupuesto Mensual VS Real	Digital (Mensual)
		Plan de Acción Correctivo Aprobado	Digital (Cuando Aplique)	Matriz de Proyectos	Digital (Mensual)
		Plan de Acción Preventivo Aprobado	Digital (Cuando Aplique)	Tablero de Indicadores de Gestión	Digital (Mensual)
				Matriz de Selección de Personal	Digital (Cuando Aplique)
				Balance Financiero	Físico (Anual)
ENTRADA		DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES DEL PROCESO		SALIDA	
ORIGEN	DOCUMENTOS O REGISTROS			DOCUMENTOS O REGISTROS	DESTINO
		1. Generar y Analizar la Matriz Estratégica 2. Generar y Analizar la Matriz de Oportunidades 3. Generar y Realizar el Presupuesto Anual		- Plan Estratégico - Presupuesto Anual	- Directorio
		1. Digital (Anual) - Gerente General 2. Digital (Anual) - Gerente General 3. Digital (Anual) - Gerente General		- Digital (Anual) - Digital (Anual)	- Socios
		4. Generar y Realizar el Presupuesto de Ventas Anual Estimado		- Presupuesto de Ventas Anual Estimado	- Gestión Comercial
		4. Digital (Anual) - Gerente General		- Digital (Anual)	- Gerente Comercial
		5. Generar y Realizar el Programa de Auditorías 6. Generar y Realizar el Programa de Revisiones Gerenciales		- Programa Gerencial de Auditorías	- Seguimiento y Mejora
		5. Digital (Anual) - Gerente General y Coordinador de Gestión de Calidad 6. Digital (Cuando Aplique) - Gerente General y Coordinador de Gestión de Calidad		- Digital (Anual)	- Coordinador de Gestión de Calidad
		7. Realizar las Revisiones Gerenciales programadas 8. Analizar la Información obtenida en la Revisión Gerencial			
		7. Digital (Cuando Aplique) - Gerente General y Coordinador de Gestión de Calidad 8. N/A - Gerente General y Coordinador de Gestión de Calidad			
- Gestión Financiera	- Informe Financiero y Flujo de Pagos (a) - Estados de Resultados (b) - Estados de Situación (c) - Control del Presupuesto Mensual VS Real (d) - Balance Financiero (e)	9. Revisar y Analizar la Información Financiera			
- Asistente Contable - Contador General	- (a) Digital (Mensual); (d) Digital (Mensual y Anual) - (b) Digital (Mensual); (e) Físico (Anual) - (c) Digital (Mensual y Anual)	9. N/A (Mensual y Anual) - Gerente General			
- Gestión Financiera	- Reporte de Movimientos de Caja Chica - Documentos de Reembolso	10. Revisar los Movimientos de Caja Chica 11. Aprobar y Firmar el Reembolso de Caja Chica		- Reembolso de Caja Chica Aprobado y Firmado	- Gestión Financiera
- Asistente Contable	- Físico (Por Reembolso) - Físico (Por Reembolso)	10. N/A - Gerente General 11. Físico (Por Reembolso) - Gerente General		- Físico (Por Reembolso)	- Asistente Contable

Anexo 4

	PERFIL DE CARGO JEFE DE TALENTO HUMANO	Versión	01
		Fecha:	4-DIC-2013
	LOGICALVALUE S.A.	Proceso:	Gestión de Talento Humano

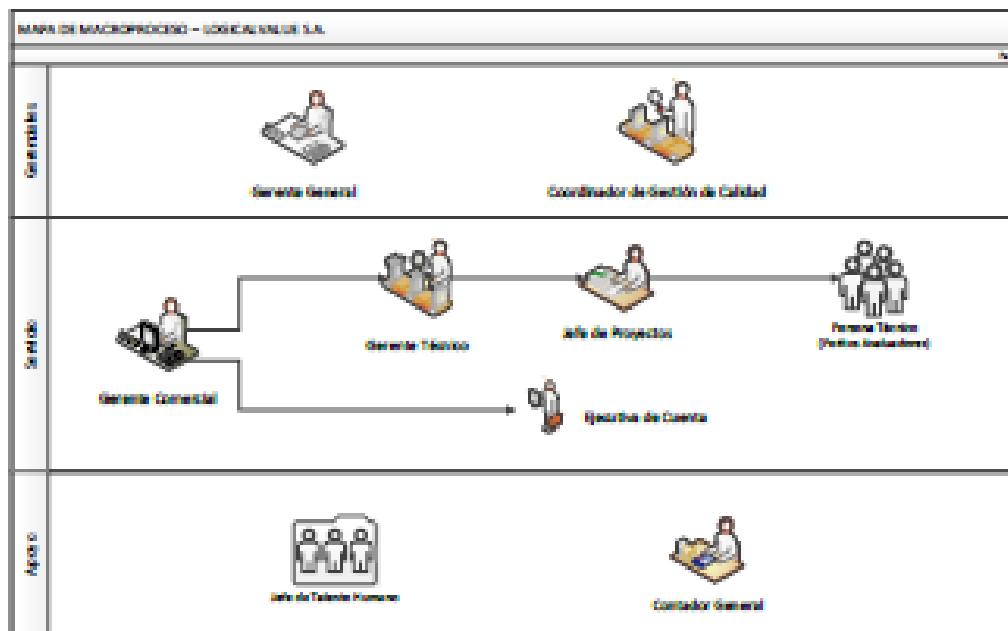


1.- Características generales

- Organigrama



• Mapa de Macroprocesos ISO



• Nombre del cargo

JEFE DE TALENTO HUMANO

• Departamento al que pertenece

ADMINISTRATIVO

• Cargo jefe inmediato

GERENTE COMERCIAL

• Proceso a cargo

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

• Características de las funciones del cargo

- Gerencial
- Jefatura
- Administrativo
- Técnico
- Otro OPERATIVO

- Autoridades y cargos subalternos inmediatos

Aceptar o rechazar postulantes a cargos

Análisis para promover o remover personal

- Objetivo del cargo (resumen)

Seleccionar y contratar al personal idóneo a competencias específicas, apoyando a la alta gerencia a la alta gerencia en el manejo y control de políticas y procedimientos

2.- Funciones

- **Funciones Principales**

Reclutar, entrevistar y seleccionar personal para cubrir vacantes de personal administrativo y consultores externos

Gestionar los procesos relacionados con la vinculación y desvinculación de personal administrativo

Participa y sirve de soporte a las diferentes áreas para identificar los perfiles (conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad, actitudes, etc.) que deberán tener los colaboradores

Gestionar y dotar de uniformes al personal administrativo

Gestionar y actualizar los requerimientos de vacaciones en el consolidado

Realizar el registro de cumplimiento del horario de trabajo de personal administrativo

Gestionar, cumplir y sancionar lo que estipula el Reglamento Interno

Generar la nómina del personal administrativo y los roles individuales de pago, al igual que su correspondiente aprobación

Generar el requerimiento de personal a la Gerencia Técnica y Gerencia General

Realizar la legalización del contratos, convenios de fidelidad y confidencialidad al personal administrativo y consultores externos

Evaluar al personal administrativo y consultores externos

Generar programas de formación y capacitación para el personal en general

Coordina que se realicen puntualmente los pagos y contribuciones que deban hacerse a los organismos del Estado tales como el IESS

Controlar y verificar el cumplimiento de multas de consultores externos

Revisar y aprobar el reembolso de gastos de personal administrativo

Generar y mantener actualizado el listado de consultores externos datos y honorarios

Gestionar desarrollo organizacional (propuesta anual de capacitaciones de acuerdo a los perfiles de cada puesto y competencias)

Gestionar y elaborar todo lo referente a compras

Revisar y analizar los indicadores de su propio proceso

Gestionar en el proceso asignado planes de mejora y formatos

Y demás funciones inherentes a su cargo que su jefe inmediato o autoridad de la compañía lo requiera

- **Funciones Periódicas:**

- **Funciones Ocasionales:**

3.- Competencias

Conocimientos académicos (universitarios - post grado - maestría)

Cursando los últimos años, Egresado o Título de tercer nivel : Administración de empresas o Administración de Recursos Humanos

Conocimientos técnicos

Conocimiento de Leyes Laborales

Conocimientos en Psicometría para selección de personal

Conocimiento en Psicología, higiene y seguridad industrial

Conocimiento de Seguridad y responsabilidad social

Conocimientos informáticos

Conocimiento y manejo de Programas de Office, Internet, Correo electrónico, etc. (nivel avanzado)

Manejo de plataformas tecnológicas de soluciones para la administración de Talento Humano

Experiencia específica

Experiencia mínima de 2 años en funciones similares

Habilidades y destrezas (nivel de desarrollo Alto - Medio - Bajo)

HABILIDADES Y DESTREZAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	BAJO			MEDIO			ALTO			
Orientación hacia resultados									X	
Tolerancia de trabajo bajo presión									X	
Manejo de conflictos										x
Trabajo en equipo										x
Orientación al cliente interno y externo									X	
Proactividad e Iniciativa.									X	
Comunicación efectiva oral y escrita									X	
Responsabilidad										x
Organización								X		
Habilidad Analítica								x		

4.- Condiciones Ambientales
Condiciones específicas logísticas o ambientales para desempeñar el cargo

El trabajo se ejecuta en oficinas privadas y otros centros de trabajo con los que cuenta la empresa

Procesos internos en los que interviene

Seguimiento y Mejora

Gestión Comercial

Gestión Técnica de Proyectos

Gestión de Estudios de tasación

Planeación Gerencial

Gestión Financiera

Contactos externos

Instituciones gubernamentales

IIES, MRL, Etc.

Proveedores de servicios en temas de GTH

Versión	Fecha	Sumario de cambios	Solicitante	Aprobación
01	4/DIC/2013	Versión Inicial	Jefe de Talento Humano	<hr/> Gerencia General

Anexo 5



BUREAU VERITAS
Certification

Certification
Awarded to

**LOGICALVALUE SISTEMAS DE
VALORACIÓN Y CONTROL DE ACTIVOS S.A.**

HEAD OFFICE: INGLATERRA 1373 Y AMAZONAS, ED. CENTRO EJECUTIVO, OF. 202 - QUITO

ECUADOR

Bureau Veritas Certification certify that the Management System of the above organization has been audited and found to be in accordance with the requirements of the management system standard detailed below.

Standard

ISO 9001:2008

Scope of certification

ESTUDIOS DE TASACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE ACTIVOS FIJOS QUE CONSISTE EN INVENTARIO, CODIFICACIÓN, VALORACIÓN BAJO NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF) Y CONCILIACIÓN FÍSICA. SERVICIOS ENFOCADOS PARA EL SECTOR FINANCIERO, PÚBLICO Y PRIVADO.

APPRAISALS STUDIES, ADMINISTRATION AND CONTROL OF FIXED ASSETS CONSISTING ON INVENTORY, CODING AND ASSESSMENTS BASED OF INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS (IFRS) AND PHYSICAL CONCILIATION. SERVICES FOR THE PUBLIC AND PRIVATE SECTOR FINANCIAL SYSTEMS.

Certification cycle start date: 25th March 2014

Subject to the continued satisfactory operation of the organization's Management System, this certificate expires on: 24th March 2017

Certificate No. EC201308 Issue date: 25th March 2014



Katalina Correa A.
Systems Certification Services Manager



UKAS
MANAGEMENT SYSTEMS
008

Local Office: Certification Office: Bureau Veritas Ecuador S.A., Av. Checoslovaquia E9-95 y Suiza, Edificio Eveliza Plaza, Piso 8, Of. 802, Quito-Ecuador

Certification body address: Brandon House, 180 Borough High Street, London SE1 1LB, United Kingdom

Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of the management system requirements may be obtained by consulting the organization. To check this certificate validity please call (593 - 2 227 3190)



Página 1 de 1