

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA  
MOLINA**

**Ciclo Optativo de Profesionalización en  
Gestión de Calidad Total y Productividad**



**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA  
CALIDAD BASADO EN LA NTP ISO 9001:2009 PARA UNA EMPRESA  
DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN”**

**Trabajo de Titulación para Optar el Título Profesional de:**

**INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Manuel Eduardo Paredes Quezada**

**Lima – Perú**

**2015**

## INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
I. INTRODUCCIÓN .....	3
1.1. Justificación .....	5
1.2. Alcance y Limitaciones .....	6
1.3. Objetivo General.....	7
1.4. Objetivos Específicos .....	7
II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
2.1. Resumen del Capitulo.....	8
2.2. Calidad.....	9
2.2.1. Definición de Calidad.....	9
2.2.2. Tipos de Calidad.....	9
2.2.3. Administración por la Calidad .....	10
2.2.4. Gestión de la Calidad .....	11
2.2.5. Manual de la Calidad.....	11
2.2.6. Procedimiento.....	11
2.2.7. Manual de Procedimientos .....	12
2.2.8. Manual de Organización y Funciones.....	12
2.2.9. Sistema de Gestión de la Calidad.....	12
2.2.10. Normas ISO 9000.....	13
a. ISO 9000 .....	13
b. ISO 9001 .....	13
c. ISO 9004 .....	13
d. ISO 19011 .....	13
2.2.11. Enfoque Basado en Procesos .....	14
2.2.12. Enfoque de Sistemas de Gestión de la Calidad.....	15
2.2.13. Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad.....	15
2.2.14. Etapas de la Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.....	16
2.2.15. Beneficios de la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad ...	17
2.2.16. Mejora Continua .....	17
2.2.17. Proceso.....	18

2.2.18.	Reingeniería de Procesos .....	18
2.2.19.	Principios de la Reingeniería .....	19
2.2.20.	Herramientas de Calidad .....	20
2.3.	Construcción .....	22
2.3.1.	Definición de Construcción.....	22
2.3.2.	Diseño.....	22
2.3.3.	Diseño arquitectónico.....	22
2.3.4.	Mercado Inmobiliario.....	22
2.3.5.	Clasificación del Mercado Inmobiliario.....	23
2.3.6.	El Sector Construcción a Nivel Mundial.....	24
2.3.7.	El Sector Construcción en Latinoamérica.....	26
2.3.8.	El Sector Construcción en el Perú.....	29
2.3.9.	Estructura del Sector Construcción en el Perú .....	31
2.3.10.	Datos y Cifras del Sector Construcción en el Perú .....	32
2.3.11.	Panorama del Sector construcción en el Perú .....	32
III.	MATERIALES Y MÉTODOS .....	37
3.1.	Lugar de Ejecución .....	37
3.2.	Materiales.....	37
3.2.1.	Normas .....	37
3.2.2.	Documentos Internos de la Empresa .....	38
3.2.3.	Encuesta y Lista de Verificación.....	38
3.3.	Metodología .....	38
3.3.1.	Reunión con el Gerente General .....	40
3.3.2.	Recolección de la Información con Visitas a la Empresa .....	41
3.3.3.	Diagnóstico y Análisis Inicial .....	42
3.3.4.	Elaboración de la Propuesta del Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma NTP-ISO 9001:2009 .....	45
3.3.5.	Presentación de las Propuestas a la Gerencia.....	45
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	46
4.1.	Resumen.....	46
4.2.	Diagnóstico de la Empresa en base a los Aspectos Generales de la Empresa	50
4.2.1.	Generalidades .....	50

4.2.2.	Infraestructura y Ambiente de Trabajo .....	52
4.2.3.	Recursos Humanos .....	53
4.2.4.	Marketing Mix.....	54
4.3.	Diagnóstico de la Empresa en Base a las Herramientas de Gestión .....	66
4.3.1.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	66
4.3.2.	Análisis de la Empresa según metodología de la Matriz BCG .....	79
4.3.3.	Análisis FODA de ALL DESIGN S.A.C.....	82
4.3.4.	Análisis de las Matrices EFE – EFI .....	84
4.3.5.	Análisis de la Cadena de Valor .....	88
4.3.6.	Determinación de los Procesos Principales.....	92
4.4.	Diagnóstico de la Empresa en base al Sistema de Gestión de la Calidad	123
4.4.1.	Análisis de resultados de la Lista de Verificación de la NTP ISO 9001:2009	123
4.4.2.	Determinación de los Puntos Críticos (Adaptación de la Metodología HACCP 2012) .....	137
4.4.3.	Determinación de Problemas Organizacionales.....	140
4.4.4.	Análisis de Causas según Diagrama Causa – Efecto (Ishikawa) .....	144
4.5.	Propuesta de Mejora para ALL DESIGN S.A.C. ....	147
4.5.1.	Propuesta de Mejora para la Gestión.....	147
4.5.2.	Propuesta de Mejora para la Calidad.....	159
4.5.3.	Cronograma y Presupuesto de la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad	165
4.5.4.	Distribución Física de ALL DESIGN S.A.C. ....	168
V.	CONCLUSIONES .....	169
VI.	RECOMENDACIONES .....	171
VII.	BIBLIOGRAFÍA.....	172

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comportamiento del PBI de la construcción en Latinoamérica.....	28
Tabla 2: Principales empresas del sector construcción por volumen de facturación .....	31
Tabla 3: Panorama del Sector Construcción año 2014.....	34
Tabla 4: Aspectos generales y Herramientas a utilizar.....	43
Tabla 5: Clasificación de las Herramientas a utilizar .....	44
Tabla 6: Resumen de Resultados y Discusión.....	47
Tabla 7: Características del Régimen General .....	51
Tabla 8: Ventas Totales 2014 ALL DESIGN S.A.C.....	55
Tabla 9: Plantilla de precios por partida ALL DESIGN S.A.C.....	62
Tabla 10: Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter en ALL DESIGN S.A.C .....	66
Tabla 11: Competidores Directos de ALL DESIGN S.A.C .....	69
Tabla 12: Lista de Clientes de ALL DESIGN S.A.C. ....	72
Tabla 13: Lista de Principales Proveedores de ALL DESIGN S.A.C.....	75
Tabla 14: Volumen de Compras ALL DESGIN S.A.C.....	76
Tabla 15: Resultados Análisis según Matriz BCG .....	80
Tabla 16: FODA de ALL DESIGN S.A.C. ....	82
Tabla 17: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	84
Tabla 18: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	86
Tabla 19: Cálculo del porcentaje de cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009 .....	124
Tabla 20: Matriz de Determinación de Puntos Críticos de Control .....	137
Tabla 21: Matriz de decisiones sobre los puntos Críticos de Control (PCC).....	139
Tabla 22: Tormenta de Ideas .....	141
Tabla 23: Resultado agrupado de la Generación de Ideas.....	142
Tabla 24: Criterios de Selección.....	143
Tabla 25: Matriz de Selección de Problemas .....	144
Tabla 26: Cuadro de Propuestas de Mejora en base a las Herramientas de Gestión.....	148
Tabla 27: Cuadro Resumen del Manual de Organización y Funciones .....	156
Tabla 28: Cuadro Resumen del Manual de la Calidad .....	160
Tabla 29: Cuadro Resumen del Manual de Procedimientos .....	163
Tabla 30: Presupuesto de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad .....	166

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos.....	14
Figura 2: Evolución mensual de la actividad del sector construcción 2012, 2013, 2014.....	35
Figura 3: Evolución mensual del Índice de Precios de Materiales de Construcción.....	36
Figura 4: Metodología de Investigación.....	40
Figura 5: Ventas Totales 2014 ALL DESIGN S.A.C .....	56
Figura 6: Diseños Minimalistas.....	58
Figura 7: Diseños Contemporáneos.....	58
Figura 8: Obra Civil de ALL DESIGN S.A.C., en cliente TOTTUS.....	61
Figura 9: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter de ALL DESIGN S.A.C.....	67
Figura 10: Matriz de Crecimiento – Participación (BCG) de ALL DESIGN S.A.C. ....	79
Figura 11: Cadena de Valor de ALL DESIGN S.A.C.....	89
Figura 12: Mapa de Procesos de ALL DESIGN S.A.C. ....	93
Figura 13: Flujo simplificado de Procesos Principales de ALL DESIGN S.A.C. ....	94
Figura 14: Caracterización del Proceso de Ventas .....	97
Figura 15: Flujograma del Proceso de Elaboración del Presupuesto .....	100
Figura 16: Caracterización del Proceso de Elaboración del Presupuesto.....	101
Figura 17: Flujograma del Proceso de Elaboración del Diseño .....	104
Figura 18: Caracterización del Proceso de Elaboración del Diseño.....	105
Figura 19: Caracterización del Proceso de Planificación y Supervisión de Obra .....	108
Figura 20: Caracterización del Proceso de Gestión de Compras.....	111
Figura 21: Caracterización del Proceso de Contratación de Servicios.....	114
Figura 22: Caracterización del Proceso de Gestión de Almacén.....	117
Figura 23: Caracterización del Proceso de Pago a Proveedores.....	120
Figura 24: Caracterización del Proceso de Pago a Proveedores.....	122
Figura 25: Cumplimiento de la norma NTP ISO 9001:2009 .....	124
Figura 26: Porcentaje de cumplimiento de la norma NTP ISO 9001:2008 por capítulo.....	125
Figura 27: Árbol de Decisiones para Identificar los Puntos Críticos de Control (PCC) .....	138
Figura 28: Diagrama de Ishikawa - Deficiente Gestión Comercial.....	145
Figura 29: Diagrama de Ishikawa - Ausencia de un Sistema de Control de Procesos .....	146
Figura 30: Organigrama Propuesto ALL DESIGN S.A.C. ....	155
Figura 31: Gráfico Resumen del Manual de la Calidad .....	161
Figura 32: Gráfico Resumen del Manual de Procedimientos.....	164
Figura 33: Cronograma de Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad .....	167

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Correspondencia.....	176
Anexo 2: Tabla de Descripción de Personal.....	181
Anexo 3: Cuestionario de Entrevista al Personal .....	185
Anexo 4: Lista de Verificación.....	187
Anexo 5: Matriz de Solución de Problemas .....	203
Anexo 6: Informe de Diagnóstico de ALL DESIGN S.A.C. ....	204
Anexo 7: Manual de Organización y Funciones .....	231
Anexo 8: Manual de la Calidad .....	232
Anexo 9: Manual de Procedimientos.....	233
Anexo 10: Plano de Distribución de las oficinas de ALL DESIGN S.A.C.....	234

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación es una investigación no experimental desarrollada en ALL DESIGN S.A.C. (nombre ficticio), empresa dedicada a la construcción y arquitectura de interiores que brinda los servicios de diseño de interiores, mantenimiento correctivo de inmuebles y obra civil; cuyo fin principal es mejorar la calidad de los servicios ofrecidos para incrementar el nivel de satisfacción del cliente y la participación de mercado.

Este estudio tuvo como objetivo principal determinar la situación inicial de la empresa y a partir de ello diseñar una propuesta de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la NTP ISO 9001:2009, para los procesos de comercialización y supervisión de proyectos. Los objetivos específicos fueron: Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, determinar los puntos críticos de los procesos principales, realizar la propuesta de Manual de la Calidad, elaborar un Manual de Procedimientos, elaborar un Manual de Organización y Funciones, y un presupuesto de la implementación.

La metodología empleada consistió en el levantamiento de información para la aplicación de herramientas generales, de gestión y de calidad que permitan determinar la situación actual al momento del estudio y a partir de ello proponer la propuesta de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad según la NTP ISO 9001:2009.

Los principales resultados obtenidos fueron los siguientes: La empresa compete en un mercado en crecimiento pero no tiene una cuota de mercado significativa. La principal oportunidad es el boom inmobiliario del país y la principal fortaleza son los contactos de la gerencia general y gerencia comercial que facilita la captación de clientes. Asimismo no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad implementado, cumpliendo a la fecha del estudio, solo un 18.9% de los requisitos de la norma NTP ISO 9001:2009.

Se elaboró una propuesta de mejora para la empresa, la misma que comprende 2 partes, la primera una propuesta de mejora para la gestión empresarial y la segunda una propuesta de mejora para la calidad.

**Palabras clave:** Gestión, calidad, mejora, proceso, ISO 9001:2008, NTP ISO 9001:2009, satisfacción, clientes, construcción, diseño.



## **ABSTRACT**

This paper is an experimental research conducted at the firm “ALL DESIGN SAC” (fictitious name), a company working at the construction and architectural interior field, that provides interior design services, corrective maintenance of buildings and civil works. The main purpose of this firm is to improve the quality of existing services in order to increase its customer’s satisfaction level and its market’s share.

This study's main objective was to analyze the initial position of the company and structure the deployment of a quality management system, based on the Peruvian Technical Standard ISO 9001: 2009, for marketing processes and project supervision. The specific objectives were: Diagnose the current conditions of the company, Determine the critical points of the main processes, Apply the proposed Quality Manual, Develop a Procedures Manual, Develop an Organization and Functions Manual, and Budget the implementation.

The methodology consisted on gathering information to apply general, quality and management tools, which allowed determining the position of the company at the time of the study, and from this point, a proposal for a quality management system, according to PTS ISO 9001: 2009, was made.

The obtained results were: The company competes on a growing market but does not have a significant market share. The main opportunity on its field is the overdevelopment of the real estate sector in the country and the main strength is the key contacts of the general and commercial management which eases the customer acquisition. It did not have a deployed Quality Management System at the date of the study, reaching only 18.9% of the requirements of PTS ISO 9001: 2009.

The deployment of the improvement plan for the company has 2 parts, first a proposal to improve business management and then a proposal for quality improvement.

Key words: Management, quality, improvement, process, ISO 9001:2008, NTP ISO 9001:2009, satisfaction, clients, construction, design.

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la industria de la construcción ha presentado un crecimiento significativo, el mismo que es impulsado por el boom inmobiliario en el cual se encuentra nuestro país, haciendo que este sector económico juegue un rol importante en la economía del país. Dentro del sector construcción encontramos el sector de arquitectura y diseño de interiores, rubro que ha venido creciendo en los últimos años, debido a la demanda de diseños que representen la necesidad y visión del cliente en el establecimiento comercial o de vivienda. La globalización invita a que muchos establecimientos comerciales o viviendas adopten nuevos estilos arquitectónicos y por ende nuevas tendencias en diseño de interiores, buscando que el diseño que tiene el establecimiento refleje la marca que se quiere vender o refleje la visión del negocio (Mesher, 2012).

ALL DESIGN S.A.C. participa activamente en este mercado ofertando servicios de diseño de interiores, mantenimiento correctivo de inmuebles (remodelaciones) y obra civil, que cubran las necesidades del cliente y se ajusten al estilo y visión del negocio.

Luego del análisis, en la empresa se observan deficiencias en el funcionamiento interno tales como: falta de documentación, falta de estandarización de procesos, errores en la comunicación interna, poco control en el uso de los recursos y ausencia de planeamiento, desorden organizacional, ausencia de supervisión en los proyectos; que traen como consecuencia la insatisfacción del cliente, incumplimiento de fechas de entrega, quejas y reclamos de clientes; generando para la empresa deterioro de marca en el mercado, pérdida de dinero y sobrecostos por no calidad.

Por tal motivo se propuso la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en los lineamientos de la NTP ISO 9001:2009 para superar las deficiencias e incrementar la satisfacción del cliente.

El desarrollo del presente trabajo de titulación ha sido dividido por capítulos, siendo el capítulo II el que corresponde la revisión de literatura en donde se expone de forma organizada los elementos teóricos y la explicación de los conceptos básicos relacionados a la calidad, y aquellos relacionados a la construcción y al diseño.

El capítulo III expone los materiales y la metodología utilizada en la elaboración del presente trabajo de titulación, seguidamente los resultados y discusión son presentados en el capítulo IV, donde se puede apreciar una descripción general de la empresa, el diagnóstico realizado y la propuesta de mejora elaborada con su respectivo presupuesto de implementación y cronograma de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. Adicionalmente las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos podrán ser encontrados en la parte final del presente documento.

El presente trabajo de titulación nace en respuesta a la tendencia actual de las organizaciones en afán de mejorar la calidad de los productos y servicios ofertados, para con ello incrementar la satisfacción de los clientes, fidelizar a los clientes actuales, penetrar nuevos mercado e incrementar la competitividad de las mismas.

## **1.1. Justificación**

El presente trabajo de titulación tiene como justificación el hecho de atender la siguiente problemática:

“ALL DESIGN S.A.C. cuenta con procesos no estandarizados y carece de un Sistema de Gestión de Calidad implementado, el mismo que le permita mejorar los procesos y ofrecer servicios de mejor calidad que le permita incrementar la satisfacción del cliente y captar una mayor cuota de mercado, puesto que la ausencia de calidad en los procesos y en los servicios puede afectar la relación con los principales clientes”

La empresa presenta una urgente necesidad de mejorar sus procesos y la calidad de los servicios de comercialización y supervisión de proyectos, ya que ello le permitiría generar una estrategia de diferenciación como ventaja competitiva respecto a la competencia, la misma que genere fidelización de los clientes y facilite la penetración de nuevos nichos de mercado, como lo podría ser las contrataciones estatales.

El beneficio del presente trabajo de titulación radica en presentar una propuesta para la estandarización de los procesos de ALL DESIGN S.A.C., mediante la implementación exitosa de las herramientas y manuales presentados. El compromiso de la Alta Dirección será clave para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y con ello obtener los beneficios que ofrece la norma NTP ISO 9001:2009, los cuales son:

- a) Demostrar la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente
- b) Aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del Sistema de Gestión de Calidad

## **1.2. Alcance y Limitaciones**

El alcance del presente Trabajo de Titulación aplica a los procesos de “comercialización y supervisión de proyectos de ALL DESIGN S.A.C.” los mismos que se desarrollan en los diferentes servicios que son diseño de interiores, mantenimiento correctivo de inmuebles y obra civil.

En cuanto a las limitaciones del presente trabajo, cabe mencionar que existe escasa información pública referida al sector de la construcción, específicamente al sector de la arquitectura de interiores, esto debido a que si bien existen muchas empresas dedicadas al sector de arquitectura de interiores, no existe un gran referente de mercado que justifique estudios de mercado para el sector. Otra de las limitaciones para la elaboración del presente trabajo de titulación, fue la dificultad para acceder a la información propia de la organización, debido a que al ser una empresa familiar la gerencia teme que su información sea mostrada al mercado, este es uno de los motivos por los cuales se empleó un nombre ficticio para hacer referencia a la organización.

### **1.3.Objetivo General**

Elaborar una propuesta de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad basada en la NTP ISO 9001:2008 para la empresa ALL DESING S.A.C.

### **1.4.Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa respecto a los procesos y la calidad
- Determinar los puntos críticos de los procesos principales de ALL DESING S.A.C.
- Realizar la propuesta de Manual de la Calidad del sistema de gestión de la calidad.
- Elaborar un Manual de Procedimientos.
- Elaborar un Manual de Organización y Funciones.
- Elaborar un presupuesto de la implementación del sistema de gestión de la calidad.

## **II. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1. Resumen del Capitulo**

El presente capitulo tiene como finalidad dar a conocer los conceptos clave de gestión de la calidad y las definiciones relacionadas, que va desde los tipos de calidad hasta las definiciones de los componentes de un sistema de gestión de la calidad. Se da a conocer también las definiciones de las herramientas de la calidad aplicadas al presente trabajo de titulación y los beneficios que trae implementar un sistema de gestión de la calidad en una organización.

Asimismo se da a conocer las definiciones relacionadas al sector construcción como sector económico en estudio y aquellas definiciones relacionadas al diseño y arquitectura.

Por último el presente capitulo da a conocer el estado de la industria de la construcción en el país, los indicadores de crecimiento que se viene dando y los alcances a futuro que tiene la industria como sector económico en auge en el Perú.

Lo antes mencionado se realiza con la finalidad de poder brindar un mayor entendimiento al presente trabajo de titulación, facilitar la comprensión y de esta forma contribuir a la investigación en el campo en estudio.

## **2.2. Calidad**

### **2.2.1. Definición de Calidad**

Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (ISO 9000, 2005).

La actividad de satisfacer los requerimientos de los clientes proporciona una definición básica de la palabra calidad, tal y como debemos entenderla en el proceso de su mejora (Vilar, 1997).

Es la idoneidad o aptitud para el uso y viene determinada por aquellas características del producto que el usuario puede reconocer como beneficiosas (Juran, 2001).

La constante evolución de las necesidades y expectativas de los clientes, asociada a la evolución de la tecnología, ha conducido a pensar en un conjunto de conceptos de calidad, orientado hacia la satisfacción plena del cliente y a cubrir las aspiraciones de la propia empresa y sus intereses (Salazar y García, 1996).

Aunque la palabra calidad tiene connotaciones distintas según las personas que la emplean, en ella subyace siempre una idea central que es que la calidad de un producto es satisfactoria cuando responde a las necesidades del consumidor (Bertrand, 1990).

### **2.2.2. Tipos de Calidad**

#### **a) Calidad de Diseño**

La calidad de diseño comienza con la investigación del cliente y el análisis de las llamadas por servicios/ventas, lo que conduce a un concepto de producto/servicio que cumple con las necesidades de los clientes. Luego se edifican las especificaciones para el concepto (Gitlow, 1993).



## **b) Calidad de Conformidad**

La calidad de conformidad es el punto en que una empresa y sus proveedores sobrepasan las especificaciones de diseño requeridas para servir las necesidades de su cliente.

Una vez que se determinan las especificaciones del producto/servicio mediante estudios de la calidad del diseño, la organización debe esforzarse continuamente por ir más allá de dichas especificaciones, de modo que los clientes reciban productos/servicios que trabajen adecuadamente todo el tiempo durante el ciclo de duración de los mismos. El objetivo de todo procedimiento de esfuerzos de mejoramiento es crear productos/ servicios cuya calidad sea tan alta que los consumidores (tanto externos como internos) presuman de ellos (Gitlow, 1993).

## **c) Calidad de Ejecución**

Mediante la investigación del cliente y el análisis de llamadas de ventas/servicios, la calidad de rendimiento determina el comportamiento de los productos o servicios de la empresa en el mercado. Ello incluye los servicios después de la venta, el mantenimiento, la confiabilidad, el soporte lógico, así como también el por qué los clientes no compran los productos/servicios de la compañía (Gitlow, 1993).

### **2.2.3. Administración por la Calidad**

La administración por la calidad (APC) es una nueva cultura de trabajo que han desarrollado algunas empresas para todo su personal, y que se entiende como la actitud de buscar una mejor forma de trabajar y lograr mejores resultados.

Es obvio que las labores diarias siempre podrán hacerse mejor, con menos esfuerzos, menos recursos, menos tiempo y más calidad; esta convicción lleva a los trabajadores a buscar, y casi siempre a encontrar, nuevas formas para desempeñarse.

Para lograr ese trascendental cambio, las organizaciones han tenido que trabajar en dos líneas de acción muy claras: (Sosa, 2006).

- Lograr que el personal se sienta motivado a buscar siempre una mejor manera de hacer trabajo y a dejar hábitos y costumbres que no contribuyan al desarrollo de la organización.
- Lograr que el personal tenga capacitación para encontrar a estas nuevas formas de hacer el trabajo y lograr mejores resultados

#### **2.2.4. Gestión de la Calidad**

La gestión de la calidad total es una manera de mejorar constantemente el desempeño de la empresa en todos los niveles operativos y en cada área funcional de la organización, utilizando todos los recursos humanos y de cada capital disponible (Brocka y Brocka, 1994).

#### **2.2.5. Manual de la Calidad**

Senlle y Stoll (1994), sostienen que el manual de la calidad es un documento básico dentro del sistema de gestión de la calidad, ya que en él se menciona con claridad lo que hace la organización para alcanzar la calidad mediante la adopción de un sistema de gestión de la calidad.

#### **2.2.6. Procedimiento**

Los procedimientos definen procesos al describir quién hace qué, trazan la secuencia de tareas y las responsabilidades para éstas; los procedimientos se ajustan en forma más precisa a la manera cómo las personas conciben su trabajo.

Los procedimientos por consiguiente, suministran un mecanismo fácil para que las personas describan y documenten los procesos de la organización (Harrington y Harrington, 1997).

### **2.2.7. Manual de Procedimientos**

El manual de procedimientos es aquel documento que congrega el total de procedimientos de una organización y correspondan a determinado sistema de gestión (Harrington y Harrington, 1997).

### **2.2.8. Manual de Organización y Funciones**

Es un instrumento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo o cargos contenidos en el cuadro de asignación de personal de una organización, formula los requisitos esenciales exigibles y establece las relaciones internas del cargo (Chiavenato, 2012).

### **2.2.9. Sistema de Gestión de la Calidad**

El sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda (ISO 9000, 2005).

Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad (Feigenbaum, 1991).

### **2.2.10. Normas ISO 9000**

Según Rothery (1995), las normas ISO 9000 son un conjunto de normas que según su definición constituyen un modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, desarrollo, la producción, instalación y servicio postventa.

#### **a. ISO 9000**

Según la norma ISO 9000 (2005), la norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

#### **b. ISO 9001**

Según la norma ISO 9000 (2005), la norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda la organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. La versión actual vigente de la norma es la emitida el año 2008. Sin embargo el Estado Peruano ha adoptado dicha norma el año 2009, es por ello que la ISO 9001:2008 es equivalente a la NTP ISO 9001:2009, siendo NTP las siglas de norma técnica peruana.

#### **c. ISO 9004**

Según la norma ISO 9000 (2005), la norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización de los clientes y de otras partes interesadas.

#### **d. ISO 19011**

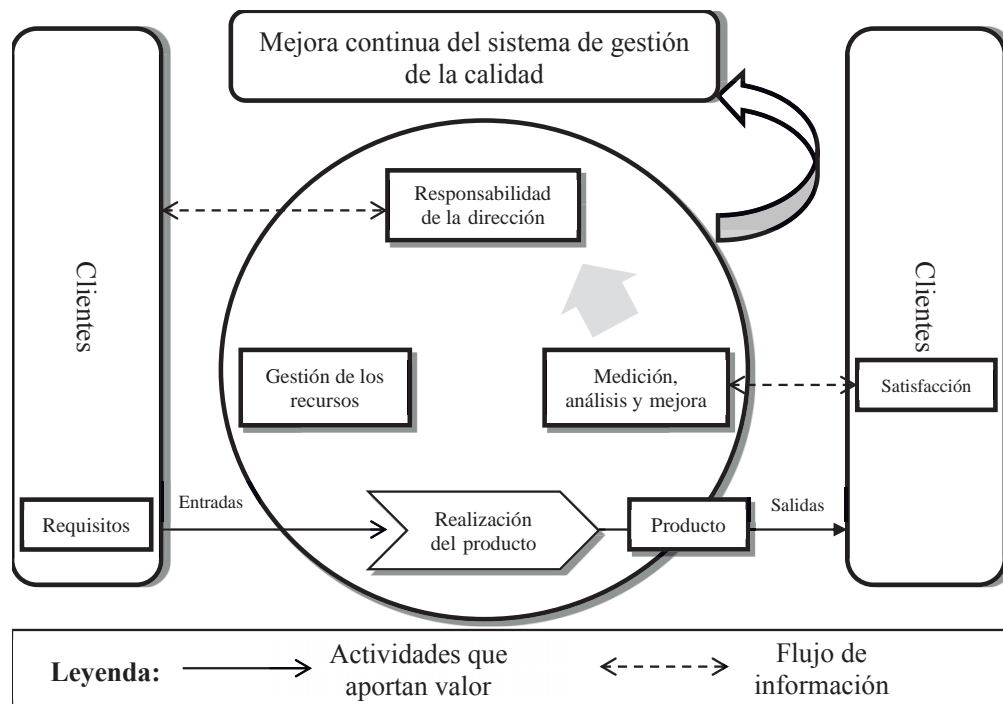
Según la norma ISO 9000 (2005), la norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

### 2.2.11. Enfoque Basado en Procesos

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso (ISO 9000, 2005).

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye el elemento de entrada del siguiente proceso, la identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como “enfoque basado en procesos” (ISO 9000, 2005).

La figura 2 ilustra el sistema de gestión de la calidad basado en procesos descrito en la familia de normas ISO 9000. Esta ilustración muestra que las partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la organización. El seguimiento de la satisfacción de las partes interesadas requiere la evaluación de la información relativa a su percepción de hasta qué punto se han cumplido sus necesidades y expectativas (ISO 9000, 2005).



**Figura 1: Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos**

FUENTE: ISO 9000:2005

### **2.2.12. Enfoque de Sistemas de Gestión de la Calidad**

Según la norma ISO 9000 (2005), un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas, tales como:

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- b) Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;
- e) Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- f) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- g) Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad;

Una organización que adopte el proceso anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

### **2.2.13. Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad**

Camisón et al. (2007), sostienen que la implantación de un sistema de gestión de la calidad implica un cambio integral que alcanza a todos los aspectos de la organización y que debe sostenerse a lo largo del tiempo de manera continuada. Siendo más concretos, diremos que la implantación de un sistema de gestión de la calidad supone cambios en:

- La concepción que tienen los directivos de la organización y sus límites
- La estructura de la organización
- El diseño y dirección del trabajo
- Cambios en los roles de los miembros de la organización
- Cambios en las políticas de recursos humanos
- Cambio de la cultura

#### **2.2.14. Etapas de la Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad**

López (2006), sostiene que las etapas son:

##### **1° Etapa: Diagnóstico**

El diagnóstico debe definir los sistemas actuales de fabricación o prestación de servicio y gestión de la empresa. Es decir, no solo se incluye el proceso de fabricación o prestación de servicios, sino también las gestiones internas, comerciales, de compras, almacenamiento, recepción de materias primas, formación, mantenimiento entre otras. Este análisis debe estar basado en el estudio de los documentos, pruebas objetivas y entrevistas con el personal apropiado. Todo ello teniendo como marco de referencia el modelo de sistema de gestión de la calidad elegido.

##### **2° Etapa: Documentación**

Se elabora una documentación en la cual se detalla la manera en que se lleva a cabo todas las actividades de la empresa. Lo que se persigue es no cometer errores. Para ello se busca la manera de hacer las cosas, una vez que se encuentra, se documenta. Esta es la forma más adecuada de hacerlo, para que cada vez que tengamos que hacer ese trabajo, sigamos las instrucciones y así minimizamos las posibilidades de error.

##### **3° Etapa: Implantación:**

Se debe implementar la documentación que exista para una serie de actividades que hasta el momento no se realizaban en la empresa, por exigencias del referencial o de la norma.

#### **4° Etapa: Evaluación y Certificación**

Una vez implantado el sistema de gestión de la calidad se debe evaluar su idoneidad, es decir, si se ajusta al modelo referencial o norma escogida a nivel documental y de ejecución, así como si está totalmente implementado en la organización.

##### **2.2.15. Beneficios de la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad**

López (2006), sostiene que la implantación del sistema de la calidad implica una serie de beneficios para la empresa que lo lleva a cabo:

- Mayor nivel de calidad del producto con lo cual se puede acceder a nuevos segmentos de clientes.
- Disminución de rechazos.
- Optimización del mantenimiento.
- Reducción de costos.
- Mayor participación e integración del personal de la empresa.
- Conseguir una mayor fidelidad por parte de los clientes, al tenerlos más satisfechos y más cubiertas sus necesidades.
- Mejora de la imagen de la empresa.
- Mejora de la competitividad.
- Garantía de supervivencia.

##### **2.2.16. Mejora Continua**

Es la actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos, mediante la cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora, es un proceso continuo a través del uso de los hallazgos de la auditoría, las conclusiones de la auditoría, el análisis de datos, la revisión por la dirección u otros medios y generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva (ISO 9000, 2005).



### **2.2.17. Proceso**

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (ISO 9000, 2005).

### **2.2.18. Reingeniería de Procesos**

Según Hammer y Champi (1994), la reingeniería de procesos es una de las herramientas de gestión más recientes que se refiere al rediseño de un proceso o cambio drástico de un proceso en un determinado negocio. Este rediseño requiere volver a empezar de la nada para replantear cómo hacer el trabajo y cómo reestructurar una empresa de pies a cabeza. Que una empresa aplique reingeniería implica comenzar de nuevo, deshaciéndose de reglas, políticas y procedimientos que solían utilizarse y a su vez, estar dispuestos a aceptar todo tipo de cambios que permitan la mejora.

En esta definición existen 4 conceptos clave:

- Una reingeniería buscará por qué se está realizando algo fundamental. Es decir, se debe pensar primero ¿qué es lo que debe hacerse? y luego ¿cómo se hará? La reingeniería se basa en lo que una empresa debe ser y no en lo que es.
- Los cambios en el diseño deberán ser radicales llegando a la raíz de las cosas y no un cambio superficial. La reingeniería implica una reconstrucción total y no una ligera modificación.
- Las mejoras esperadas deben ser dramáticas, no de unos pocos porcentajes, que permitan grandes incrementos en el rendimiento.
- Los cambios deben enfocarse únicamente sobre los procesos, más que en las tareas en sí; es decir los procesos son conjuntos de tareas de tal manera que la importancia que se le dé a estas dependerá de la visión global que se tenga del proceso.

Como se ha visto por su definición, la reingeniería de procesos es una herramienta radical que debe ser muy bien diferenciada de otras herramientas que solo implican reestructuración, la reingeniería va más allá, la reingeniería es reinención, un nuevo comienzo.

### **2.2.19. Principios de la Reingeniería**

Según Saez et al. (2003), mencionan que la Reingeniería de procesos tiene 12 principios:

1. Necesita que la gerencia de primer nivel apoye y lidere este programa.
2. La Reingeniería debe ser guiada por la estrategia de la empresa.
3. El objetivo último de la Reingeniería es crear valor para el cliente.
4. La Gerencia debe concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios.
5. Se necesitan equipos de trabajo, responsables y capacitados, los que se dará como incentivo puestos de responsabilidad en la nueva empresa que surja con la reingeniería.
6. El cumplimiento de los objetivos se medirá a través de la observación de las necesidades de los clientes y su grado de satisfacción.
7. La flexibilidad es muy importante. Se necesitan planes flexibles que permitan un buen desarrollo de la Reingeniería de los procesos y de la obtención de las primeras evaluaciones de los resultados.
8. Cada programa de Reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio, de forma que no se puede desarrollar el mismo programa para otros negocios.
9. Se requieren sistemas de medición que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos de una manera adecuada.
10. La resistencia al cambio puede llegar a provocar retrasos, incluso el fracaso del programa, por lo cual se debe tener en cuenta que el factor humano juega un papel importante
11. La Reingeniería de procesos es un proceso continuo donde día a día se plantean nuevos retos, no es un proceso que solo se realiza una vez.
12. La comunicación se constituye como un aspecto esencial, no sólo a todos los niveles de la organización, sino traspasando sus fronteras (prensa, comunidad, sistema político, etc.).

### **2.2.20. Herramientas de Calidad**

Las herramientas de calidad pueden ser aplicadas en un amplio espectro, abarca los procesos de administración, servicio y manufactura, incluyendo los extractivos y agropecuarias, Podría parecer exagerado que su campo excede al ámbito empresarial y abarca otros aspectos de la vida (Salvador, 1994).

Resolver problemas de una manera organizada y dirigida puede ser difícil porque la gente no siempre está familiarizada con los métodos paso a paso para atacar un problema. A continuación se presentan descripciones de algunas herramientas para resolver problemas a fin que se tenga una idea general de diversas técnicas (Gitlow, 1993).

Entre las principales herramientas de calidad podemos citar:

#### **a) Tormenta de Ideas**

La tormenta de ideas llamada también lluvia de ideas, es un método para generar y recabar ideas sobre un tema dado de la gente que está más familiarizada con dicho tema en el área de trabajo, oficina, etc. (Kelly, 1994)

#### **b) Matriz para la selección de problemas**

La matriz para la selección de problemas se usa para evaluar y definir la fortaleza de la relación existente entre un conjunto de opciones y un conjunto de criterios. También es útil para seleccionar una opción de un listado procedente de una lluvia de ideas que ya ha sido resumido mediante la reducción de listas (Kelly, 1994).

#### **c) Diagrama de Gantt**

Según Kleeberg et al (2012), el diagrama de Gantt es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado para un proyecto.

#### **d) Diagrama de Flujo**

Es una de las formas más antiguas para modelar el flujo de trabajo; es una representación gráfica de la secuencia de las etapas en una tarea o actividad. El flujo de cualquier actividad se describe con símbolos diferentes, teniendo en cuenta que el símbolo para cada etapa guarde coherencia con los anteriores y posteriores a ello. El flujo se representa como una línea orientada en el sentido de la flecha.

El primer paso en la diagramación del flujo es la definición de las etapas de trabajo y de su secuencia; las decisiones y las relaciones se identifican después. Por último, las etapas de trabajo se dibujan en una representación lineal del flujo; las decisiones aparecen como ramas en las que se eligen una u otra opción (Verdoy y Mateu, 2006)

Representación gráfica de las distintas etapas de un proceso, en orden secuencial. Puede mostrar una secuencia de acciones, materiales o servicios, entradas o salidas del proceso, decisiones a tomar y personas implicadas. Puede describirse cualquier proceso, de fabricación o de gestión, administrativo o de servicios (Vilar, 1997).

El diagrama de flujo de procesos es una herramienta de planificación y análisis utilizada para definir y analizar los procesos operativos, construir una imagen del procesos etapa por etapa para su análisis, discusión o con propósitos de comunicación o encontrar oportunidades de mejora (Chang, 1999).

Es una representación de las actividades necesarias para lograr un resultado, es utilizado para describir los procedimientos e instrucciones en una forma clara y objetiva, facilita la comprensión de los diversos actores de un área de trabajo (Klebeberg et al, 2012)

## **2.3. Construcción**

### **2.3.1. Definición de Construcción**

Según Walton (2010), se denomina construcción al arte o técnica de diseñar y fabricar edificios e infraestructuras. En un sentido más extenso, se denomina construcción a todo aquello que exige, antes de hacerse, disponer de un proyecto y una planificación predeterminada.

Se denomina construcción a una obra diseñada ya construida o edificada, además a la edificación o infraestructura en proceso de realización, e incluso a toda la zona adyacente usada en la ejecución de la misma (Fernández, 2010).

### **2.3.2. Diseño**

Disciplina que tiene por objeto la armonización del entorno humano, desde la concepción de los objetos de uso, hasta el urbanismo (Reglamento Nacional de Edificaciones, 2006).

### **2.3.3. Diseño arquitectónico**

Parte del diseño que debe satisfacer las necesidades de espacios habitables para el ser humano, tanto en lo estético como en lo tecnológico (Plazola, 2002).

### **2.3.4. Mercado Inmobiliario**

Partiendo de la definición de mercado dada por los siguientes autores:

Según Stanton (2007) “Mercado son las personas u organizaciones con necesidades para satisfacer, dinero para gastar y una voluntad de gastarlo”.

Por lo tanto el mercado Inmobiliario vendría a ser el conjunto de compradores potenciales con necesidad de satisfacer la adquisición, venta, o disfrute de un Inmueble, mediante una transacción o acuerdo de negocio con el vendedor.

Es un importante sector de la economía de una nación donde se proyecta, desarrolla, construye, promociona, avalúa, financia, administra, intermedia, y comercializa bienes raíces, el activo tangible más importante de una nación y la base del patrimonio familiar, que condiciona el desempeño y bienestar de una sociedad. Contribuye al desarrollo de una nación:

- Promueve inversiones.
- Desarrolla bienes inmuebles que son activos tangibles.
- Estimula el bienestar de la sociedad.
- Contribuye con el PIB aportando bienes, capital, producción y consumo.
- Genera empleo.
- Los bienes inmuebles se revalorizan.
- Contribuye con el fisco nacional y municipal.
- Aporta programas de renovación urbanística.

### **2.3.5. Clasificación del Mercado Inmobiliario**

Según Echavarren (2011), la siguiente es la clasificación del mercado Inmobiliario.

Residencial: Activos cuyo uso sirve para proporcionar alojamiento permanente a personas. (Ej: viviendas)

Oficinas: Activos cuyo uso corresponde a actividades cuya función es prestar servicios administrativos, técnicos, financieros, de información u otros, realizados básicamente a partir del manejo y transmisión de información, bien a las empresas o a los particulares. (Ej: Edificios de oficinas)

Hoteles: Activos cuyo uso actual es el hotelero o bien que son susceptibles de conversión a uso hotelero.

Comercial: Activos cuyo uso tiene por finalidad la prestación de servicios al público, las empresas u organismos, tales como los servicios de alojamiento temporal, comercio al por menor y en sus distintas formas, información, administración, gestión, actividades de intermediación financiera u otras similares. (Ej: Locales comerciales y grandes centros comerciales)

Industrial: Activos cuyo uso tiene por finalidad llevar a cabo operaciones de elaboración, transformación, tratamiento, reparación, manipulación, almacenaje y distribución de productos materiales (Ej. Naves industriales y logísticas)

Suelo: Activos cuyo uso actual o futuro sea el de ser un terreno apto para ser edificado. (Ej: Terrenos)

### **2.3.6. El Sector Construcción a Nivel Mundial**

Según la consultora Price Waterhouse Coopers (2015), en un artículo publicado para la revista América Economía, el crecimiento de la construcción global superará al del Producto Bruto Interno (PBI) en los próximos diez años, con China e India que representarán un 38% de la expansión sectorial de US\$4,8 billones al año 2020.

Asimismo, con una población que aumenta aceleradamente, una veloz urbanización y un robusto crecimiento económico, los mercados emergentes, al año 2020, representarán el 55% de la construcción mundial desde el 46% actual.

También se prevé que durante la próxima década se invertirán US\$97,7 billones en construcción a nivel mundial y el sector se expandirá un 5,2% en promedio cada año, superando el crecimiento del PBI global. En la actualidad, el panorama del sector de la construcción representa más del 11% del PBI mundial y se predice que la construcción será un 13,2% del PBI mundial en el 2020.

Por otro lado sólo siete países: China, India, Estados Unidos, Indonesia, Canadá, Rusia y Australia; representarán el 65% del crecimiento en la construcción mundial al año 2020. Después de superar a Estados Unidos como el mayor mercado de la construcción en el 2010, el sector en China crecerá más del doble en tamaño a US\$ 2,5 billones para el 2020, lo que representaría una quinta parte de la construcción del mundo. Actualmente Estados Unidos lidera el mundo desarrollado de la construcción, y los pronósticos estiman que dicho liderazgo se mantendrá, puesto que la construcción en la mayoría de los países desarrollados se verá limitada por los grandes déficits públicos, los programas de austeridad, el lento crecimiento demográfico y la limitada expansión económica, excepto en Estados Unidos debido al aumento de su población. Se estima que una cifra de 14,5 billones de dólares se destinará a la construcción en Estados Unidos para el año 2020, con un crecimiento promedio del 7,8% por año durante los próximos cinco años.

Asimismo, Canadá y Australia también liderarán el crecimiento de la construcción en los países desarrollados, impulsados principalmente por la demanda de recursos naturales y sus favorables estadísticas demográficas. El crecimiento combinado de la construcción en Canadá y Australia casi equivaldrá a la expansión de todo el mercado sectorial en América Latina, que incluye a México, Brasil, Argentina, Chile y Colombia.

Por otro lado según la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción, (2014), en el informe Evolución de la Economía de los Países Miembros de la FIIC 2013-2014, el crecimiento mundial de la industria de la construcción repuntó en el segundo semestre del 2013, promediando 3.6% con relación al mismo periodo del año 2012, lo cual representa un aumento significativo respecto del 2.6% registrado durante los seis meses previos. Asimismo, a medida que las economías mundiales se recuperan después de una prolongada recesión, comienzan a surgir nuevos proyectos de construcción, con un aumento de los fondos para mantener y construir la infraestructura.



La construcción de viviendas ha disfrutado de un resurgimiento sostenido, con un crecimiento del 1.3% en 2012, otro de 1.8% en 2013 y de 1.3% para 2014. La construcción de viviendas ha sido particularmente fuerte en los últimos años con un crecimiento del 4.8% en 2012 y 3.8% en 2013. Asimismo, la construcción de viviendas es considerado un instrumento de la economía y de la construcción, ya que es más sensible a la tendencia de la economía, eso significa que cambia más rápidamente de acuerdo a los ciclos económicos. Si las tasas de interés comienzan a aumentar de forma apreciable, la construcción de viviendas podría caer en consecuencia. Por otro lado, si el empleo mejora a medida que la economía sigue creciendo, más personas de la clase media en ascenso estarán dispuestas para adquirir una vivienda.

El crecimiento lento de la construcción de oficinas y edificios corporativos se encuentra a la baja. Se estima que después de una racha de crecimiento de 7% en 2012, el crecimiento fue de sólo el 1% en 2013 y 3% para 2014. La construcción de oficinas y edificios corporativos continúa enfrentando una crisis de crecimiento.

### **2.3.7. El Sector Construcción en Latinoamérica**

Según la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción (2014), en el informe Evolución de la Economía de los Países Miembros de la FIIC 2013-2014, en el año 2013 el PBI promedio de América Latina y el Caribe creció 2.6%, cifra inferior al 3.1% registrado en el año 2012. Este resultado refleja la continua desaceleración económica regional desde el 2011. El bajo crecimiento regional en el 2013 responde en cierta medida al bajo dinamismo de las dos mayores economías de América Latina y el Caribe: Brasil (2.4%) y México (1.3%). Excluidos estos dos países, el alza del PBI regional alcanzó el 4.1%. Paraguay fue la economía que registró la mayor tasa de crecimiento del 13.6%, seguida de Panamá con 8.4%, Bolivia 6.8% y Perú 5.8%. Las economías de Chile, Colombia, Nicaragua y Uruguay crecieron entre el 4% y el 5%. Este desempeño moderado de la región está vinculado a un crecimiento de la economía mundial que se redujo de un 3.2% en 2012 a un 3% en 2013.

Asimismo, el entorno económico de América Latina y el Caribe, a pesar que en términos regionales el sector de la construcción registró un crecimiento por debajo del 2%, el desempeño al nivel de los países fue muy heterogéneo. Colombia registró un crecimiento en la actividad del sector construcción superior al 10%, en tanto que en Nicaragua y Panamá registraron crecimientos de 17.2% y 30.5% respectivamente. Por su parte, en México, Venezuela y algunas economías de Centroamérica y del Caribe se registraron caídas en el sector construcción.

Por otro lado tomando la evolución del Sector Construcción de los últimos diez años, Panamá es el país latinoamericano que presentó el mejor desempeño con un crecimiento promedio anual del 18%. En segundo lugar se encuentra Argentina que con un incremento del 12% promedio en la década, conforma uno de los países que supera el promedio latinoamericano del 7%.

A nivel regional, existen países con una participación más significativa en su producción nacional, como es el caso de Panamá y Uruguay, donde el sector de construcción promedia el 10% de su PBI nacional.

**Tabla 1: Comportamiento del PBI de la construcción en Latinoamérica**

País	Producto Interno Bruto Total/1		PIB per cápita/1	PIB de la Construcción /3	Participación del PIB de la construcción en el Total /3	Inflación/ 2
	(miles de millones de dólares)	(variación real anual)	(dólares)	(variación real anual) %	(porcentaje) %	(variación real anual) %
Argentina	488.2	2.94	11,766	1.8	4.8	10.1
Bolivia	29.8	6.78	2,700	10.6	2.6	4.4
Brasil	2242.9	3.02	11,311	1.6	4.6	5.5
Chile	277	4.07	15,776	3.2	7.8	3
Colombia	<b>381.8</b>	4.68	8,098	12	8.7	2.4
Costa Rica	<b>49.6</b>	3.5	10,433	2.4	5.1	5
Ecuador	94.1	4.48	5,968	8.6	8.7	2.7
El Salvador	24.5	1.29	3,875	-1.9	3.9	0.8
Guatemala	54.4	3.69	3,513	1.7	4.1	4.5
Honduras	18.8	2.6	2,323	-2.8	5.8	5.9
México	1258.5	1.06	10,630	-4.5	7.2	3.8
Nicaragua	11.3	4.56	1,840	17.2	5.3	6.9
Panamá	40.3	8.35	10,839	30.5	12.2	3.7
Paraguay	28.3	13.55	4,170	14	6.9	3.7
Perú	206.5	5.82	6,674	8.9	6.9	2.9
República Dominicana	60.8	4.06	5,834	7.5	5.1	3.9
Uruguay	56.3	4.4	16,609	1.4	8.9	8.5
Venezuela	374	1.34	12,472	-2.3	7.7	56.1

**Fuente:**  
1/ Fondo Monetario Internacional, Abril 2014.  
2/ Variación de los precios al consumidor, final de periodo. FMI, Abril 2014.  
3/ Cuentas Nacionales de cada país.  
4/ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2014.  
5/ Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2014

FUENTE: Federación Interamericana de la Industria de la Construcción

### **2.3.8. El Sector Construcción en el Perú**

Según el Ministerio de Construcción, Vivienda y Saneamiento (2014), el Panorama Económico Nacional para el año 2014 del sector ha presentado cifras bastante alentadoras y estables de crecimiento. La Producción Nacional del sector construcción registró un crecimiento de 1.84%, contabilizando 58 meses de crecimiento continuo, sustentado por el desenvolvimiento positivo de la mayoría de los sectores. La demanda de servicios de construcción se ve influenciada por el crecimiento económico del país, lo que obliga a más empresas a generar espacios de trabajo y a las familias a buscar un lugar donde puedan vivir, esto va de la mano con las empresas de arquitectura y construcción, quienes son los principales partícipes de este crecimiento exponencial.

Según la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima (2012), en el informe sectorial titulado: El Sector de la Construcción en el Perú, el sector de la construcción es una de las actividades económicas más importantes del Perú debido a que a lo largo de los años ha sido una unidad de medición de bienestar social y una fuente de generación de empleos creciente (genera cuatro puestos de trabajo por cada puesto de trabajo en otros sectores). Asimismo, menciona que el crecimiento en este sector se ve impulsado por los programas gubernamentales de vivienda, la reactivación de la autoconstrucción motivada por mayores facilidades de financiación y la mejora en las expectativas económicas; lo que hace que tanto familias como empresas sientan interés en construir un espacio físico para el desarrollo de sus actividades o en su defecto renovar el existente. Por su parte, la inversión pública en infraestructura también contribuye al crecimiento del sector, lo cual logra activar la industria de la construcción.

En el segmento inmueble del informe se menciona que el déficit habitacional se sitúa en torno a las 2.000.000 de viviendas, cifra con un crecimiento medio de 100.000 unidades anuales. Demostrando así un déficit en la oferta de viviendas a pesar del creciente mercado de empresas constructoras e inmobiliarias, lo que demuestra a su vez que el sector construcción tiene oportunidades de crecimiento bastante alentadoras.

En este sentido, la mayor parte de la demanda de viviendas se concentra en los sectores de poder adquisitivo bajo y medio bajo, por lo que el mayor potencial de este mercado se encuentra en la construcción de viviendas sociales, que aportan un menor margen de ganancia pero también tienen un menor riesgo al haber un exceso de demanda.

En cuanto al mercado de oficinas, el potencial de crecimiento de este segmento en Perú se orienta al tipo de oficinas B. Además que el mercado de oficinas se encuentra saturado en los distritos tradicionales de negocios (San Isidro y Miraflores) en términos de oferta y falta de terrenos para construcción de nuevos edificios corporativos. Sin embargo en la capital peruana están apareciendo nuevos centros de negocios, como el distrito de Surco, donde existe mucha más disponibilidad de terreno y se encuentra en una ubicación estratégica en cuanto a las zonas residenciales de la ciudad. Se prevé también que a mediano y largo plazo, el mercado limeño desarrollará otros focos de demanda, como la zona del distrito de Los Olivos. Mientras que en provincias, aún no hay un mercado ni una demanda desarrollada, por lo que el foco en este segmento se reduce a la capital del país.

En lo referente a locales y centros comerciales, la distribución en el Perú se encuentra todavía muy atomizada. Sin embargo, cada vez hay más inversión en la construcción de grandes superficies y centros comerciales, sobre todo en Lima, aunque se observa un avance del sector también en provincias.

En cuanto a obra civil e infraestructuras, actualmente hay una brecha de inversión estimada en el país de más de 37.000 millones de dólares, donde la mayor parte de recursos se están destinando a la construcción de redes viales, con una inversión estimada cercana a los 3.000 millones.

Asimismo, según el informe de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima (2012), el sector de construcción en el Perú se podría dividir en:

- Edificaciones, incluyendo en este subsector las viviendas y los edificios comerciales como oficinas, centros comerciales, etc.
- Obra civil, que se centra sobre todo en infraestructuras (carreteras, puertos, aeropuertos, ferrocarriles y saneamiento). Se excluye de este estudio un análisis en profundidad de las obras relacionadas con energía, sanidad o telecomunicaciones, al considerarse éstas más propias de sus sectores específicos que del de la construcción como tal, ya que involucran normalmente, además de la obra, una gestión y mantenimiento especializados.

### 2.3.9. Estructura del Sector Construcción en el Perú

Según la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima (2012), en el informe sectorial titulado: El Sector de la Construcción en el Perú, las empresas del sector construcción tienen un peso relativo en la economía peruana, además entre las principales empresas del sector según el volumen de facturación anual tenemos:

**Tabla 2: Principales empresas del sector construcción por volumen de facturación**

Empresa	Facturación (millones de soles S./)
GYM S.A. (Graña y Montero S.A.)	1.200 - 1.400
CONIRSA S.A.	1.000 - 1.100
TECHINT S.A.C.	730 - 1.000
CBI Peruana S.A.C	730 - 1.000
Odebrecht Perú Ingeniería y Construcción S.A.C.	500 - 550
San Martín Contratistas Generales S.A.	400 - 440
Consorcio Constructor IIRSA Norte	340 - 350
Consorcio Huachipa	300 - 340
COSAPI S.A.	262 - 300
Camargo Correa	262 - 300
Construcción y Administración S.A.	262 - 300
Consorcio Constructor Tramo 4	250 - 262
Abengoa Perú S.A.	195 - 240
JJC Contratistas Generales S.A.	195 - 240

FUENTE: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima

Cabe mencionar que el listado de empresas mencionado en la Tabla 2 compone el Top de empresas constructoras en el país, que tienen mayor participación en la Expo Vivienda y Construcción y que brindan el servicio de construcción propiamente dicho, formulación y evaluación de proyectos, supervisión de obras, arquitectura, diseño y remodelaciones y todos los giros relacionados directa e indirectamente a la construcción.

### **2.3.10. Datos y Cifras del Sector Construcción en el Perú**

Según Capeco (2015), el sector construcción viene de una baja en crecimiento al año 2014, donde el sector registro un crecimiento de 3.68%, cuya cifra es lejana a años anteriores donde se bordeaba las 2 cifras de crecimiento. Este resultado se encuentra influenciado por los retrasos en la ejecución de proyectos de infraestructura pública en las regiones, a raíz del cambio de autoridades regionales y locales en los municipios Asimismo menciona que entre los indicadores evaluados el indicador que más ha bajado es el avance de obras públicas, con un resultado de -4% que ha afectado al indicador general de la construcción, cuyo motivo va de la mano a la transición de gobiernos municipales.

Cabe mencionar que el crecimiento obtenido en el sector construcción en el año 2014 es muy inferior al índice programado a inicios del año y a términos del periodo 2013, donde el índice estimado de crecimiento en el sector fue de un 10% +/- 1%. Asimismo al cierre del año 2015 se estima repuntar el crecimiento esperando recuperar las 2 cifras de crecimiento, pues desde el año 2002 el sector ha tenido un crecimiento exponencial y acumulado de 198%.

### **2.3.11. Panorama del Sector construcción en el Perú**

Según el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2015), en sus memorias estadísticas, el panorama del sector al mes de noviembre de 2014 presentó cifras estables de crecimiento. La Producción Nacional registró un crecimiento de 0.31% y la actividad productiva del país registró una variación positiva de 2.52%. Ver Tabla 3.

La Tabla 3 presentada por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento nos muestra que el Sector Construcción al 2014 registró un crecimiento de 3.68%,

reflejado en la mayor inversión en el avance físico de obras en 1.87%. El empleo en el Sector Construcción en diciembre del 2014 presentó un crecimiento del 1.30%. Además se indica que en el sector construcción el Despacho Nacional de Cemento en diciembre del año 2014 presenta un crecimiento del 3.81%. En resumen, el comportamiento de los indicadores presentados a Diciembre del año 2014, permiten señalar que seguirán estables.

Asimismo la actividad económica del sector construcción ha mantenido una evolución creciente mensual estable y moderado en los 3 últimos años, donde el pico más alto se encuentra en el mes de abril del año 2013 con un crecimiento del 26.48% y un pico más bajo en el mes abril del año 2014 con un -8.89% de crecimiento.

La Figura 2 muestra la evolución mensual de la actividad del sector construcción en los 3 últimos años.

Por otro lado la evolución mensual del Índice de Precios de Materiales del Sector Construcción ha registrado un crecimiento homogéneo en los 3 últimos años, donde el pico más alto se encuentra en el mes de junio del año 2013 con un crecimiento del 0.59% y un pico más bajo en el mes de julio del año 2012 con un -0.69% de crecimiento. Ver Figura 3.



Tabla 3: Panorama del Sector Construcción año 2014

Actualizando con información disponible hasta el 22 enero de 2015	2014										ACUMULADO 2014 (%)
	3er. Trimestre (%)					4to. Trimestre (%)					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre					
PBI Nacional (1)	1.16 ↑	1.24 ↑	2.68 ↑	2.37 ↑	0.31 ↑	ND	2.52				
Índice de Precios al Consumidor de Lima Met. (2)	0.43 ↑	-0.09 ↓	0.16 ↑	0.38 ↑	-0.15 ↓	0.23 ↑	3.22				
Empleo: Nacional (PEA Ocupada) (3)	0.30 ↑	0.70 ↑	0.31 ↑	0.93 ↑	1.24 ↑	0.83 ↑	1.04				
Precio del barril de Petróleo (4)	102.99 ↑	96.381 ↑	93.349 ↑	84.4 ↑	75.702 ↑	59.079 ↑	95.383				
Tipo de Cambio Bancario (soles a dólares)	2.787 ↑	2.815 ↑	2.865 ↑	2.907 ↑	2.926 ↑	2.963 ↑	2.839				
PBI de Construcción (1)	-6.02 ↓	-3.73 ↓	6.93 ↑	-3.18 ↓	3.68 ↑	ND	0.80				
IPMC: Precios de Materiales de Construcción (2)	0.01 ↑	0.10 ↑	1.07 ↑	0.60 ↑	0.30 ↑	0.05 ↑	2.95				
Empleo: Sector Construcción (PEA Ocupada) (3)	13.5 ↑	7.50 ↑	7.10 ↑	11.2 ↑	1.80 ↑	1.3 ↑	6.60				
Despacho Nacional de Cemento-ASOCEM (1)	-3.90 ↑	-0.76 ↑	3.69 ↑	-1.18 ↑	3.61 ↑	3.81 ↑	0.83				
Producción de Ladrillos (1)	-4.20 ↑	2.10 ↑	-31 ↓	-1.00 ↓	0.10 ↑	-0.50 ↓	1.30				
Creditos hipotecarios privados para vivienda S/. (1)	-2.50 ↓	-3.30 ↓	21.80 ↑	-6.10 ↓	5.10 ↑	-2.0 ↓	2.60				

Fuente: INEI, BCRP, ASOCEM, PRODUCE, SBS, MVCS  
Elaboración: MVCS-OGEL-Oficina de Estudios Estadísticos y Económicos

Actualización: 22/01/2015

Estimado BCRP

Estimado por OGEL

No disponible

ND

\* Nota: El dato oficial es publicado por INEI con 1 mes y medio de retraso.

Subió ↑ Bajó ↓ Igual =

-1 Variación porcentual (%) respecto a igual mes del año anterior

-2 Variación % en comparación del mes anterior

-3 Se refiere al trimestre móvil que se publica en el mes indicado

-4 Petróleo West Texa Intermediate, US\$/bl. Precio promedio del mes

-5 Es promedio del año

FUENTE: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

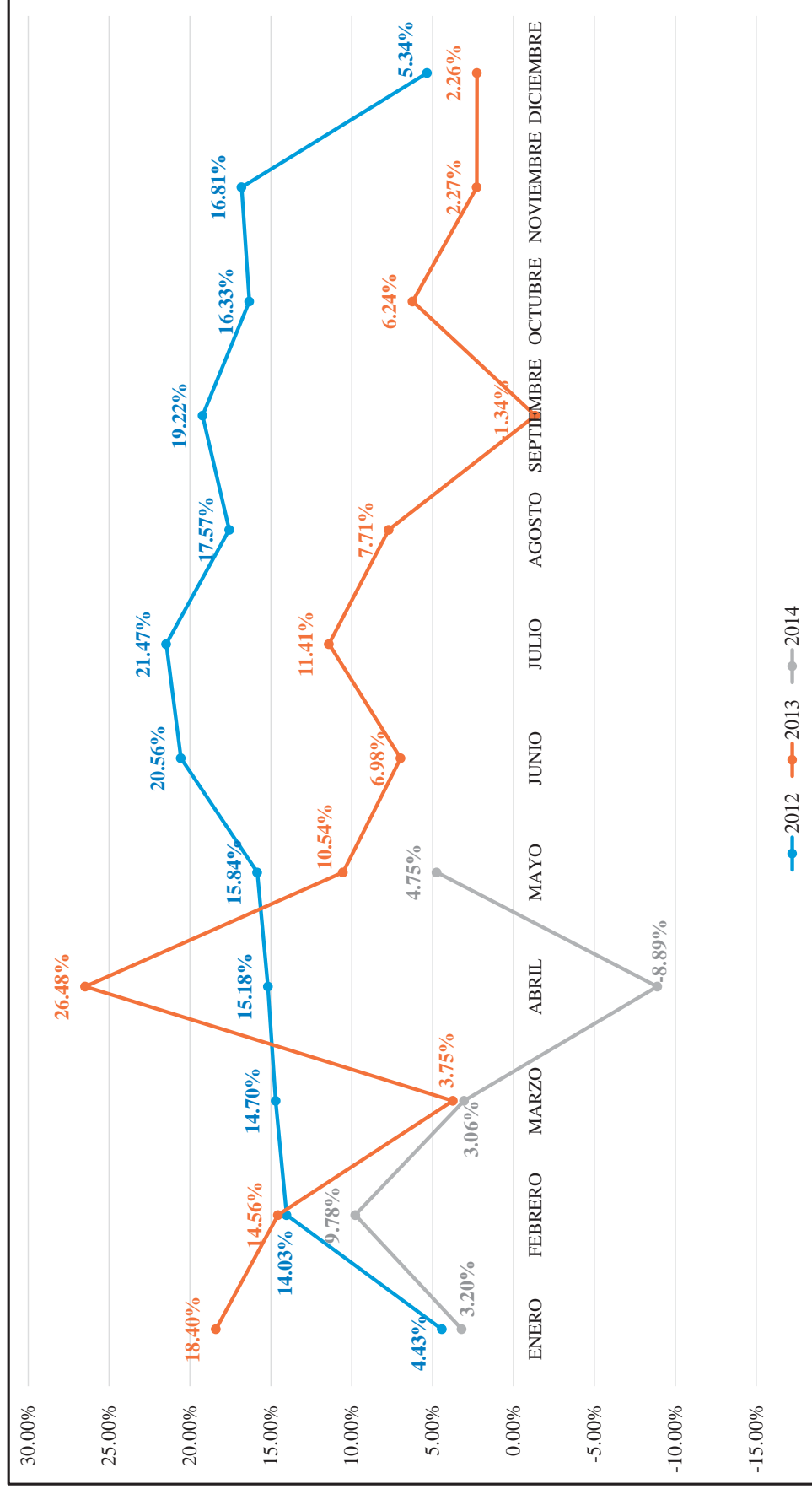
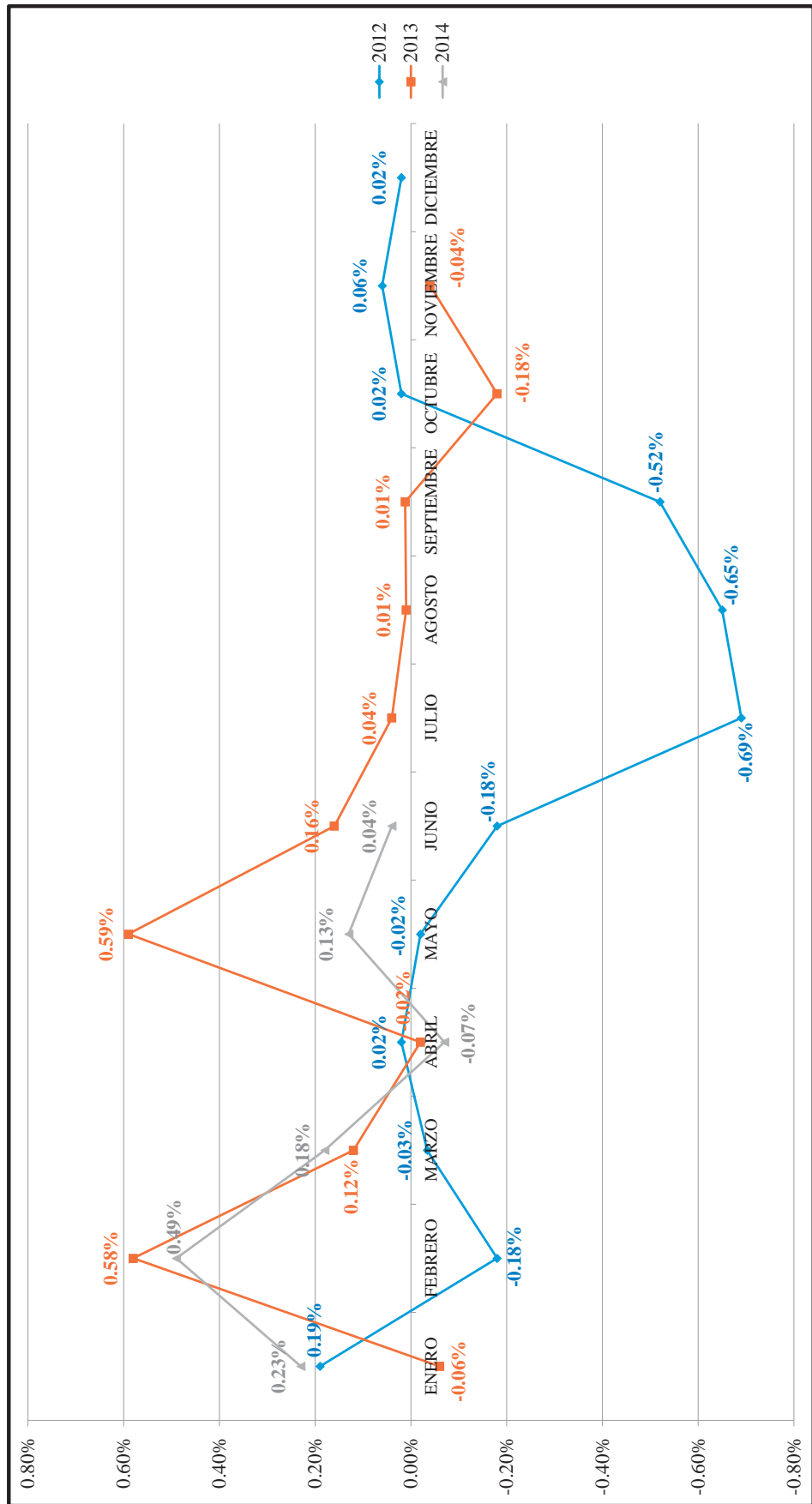


Figura 2: Evolución mensual de la actividad del sector construcción 2012, 2013, 2014

FUENTE: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento



**Figura 3: Evolución mensual del Índice de Precios de Materiales de Construcción**

FUENTE: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. Lugar de Ejecución**

El presente trabajo se realizó en la empresa ALL DESIGN S.A.C. ubicado en la Avenida Benavides 250, distrito de Miraflores, provincia y departamento de Lima.

#### **3.2. Materiales**

Los materiales utilizados para el desarrollo de la investigación a realizarse son los siguientes:

- Computadora portátil Lenovo
- Impresora Epson
- Teléfono
- Libreta de notas
- Lapiceros
- 1000 Hojas bond
- 2 Memorias USB de 8 GB

Adicionalmente a los materiales mencionados se utilizó lo siguiente:

##### **3.2.1. Normas**

- NTP ISO 9000:2006 Sistemas de Gestión de la calidad – Fundamentos y Vocabulario
- NTP ISO 9001:2009 Sistemas de Gestión de la calidad – Requisitos

- NTP ISO 19011:2012 directrices para la auditoría de los sistemas de Gestión de la Calidad y/o Ambiental.
- Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE)
- Reglamento Nacional de Metrados (RNM)

### **3.2.2. Documentos Internos de la Empresa**

- Políticas Internas de ALL DESING S.A.C
- Reglamento Interno de Trabajo de ALL DESING S.A.C

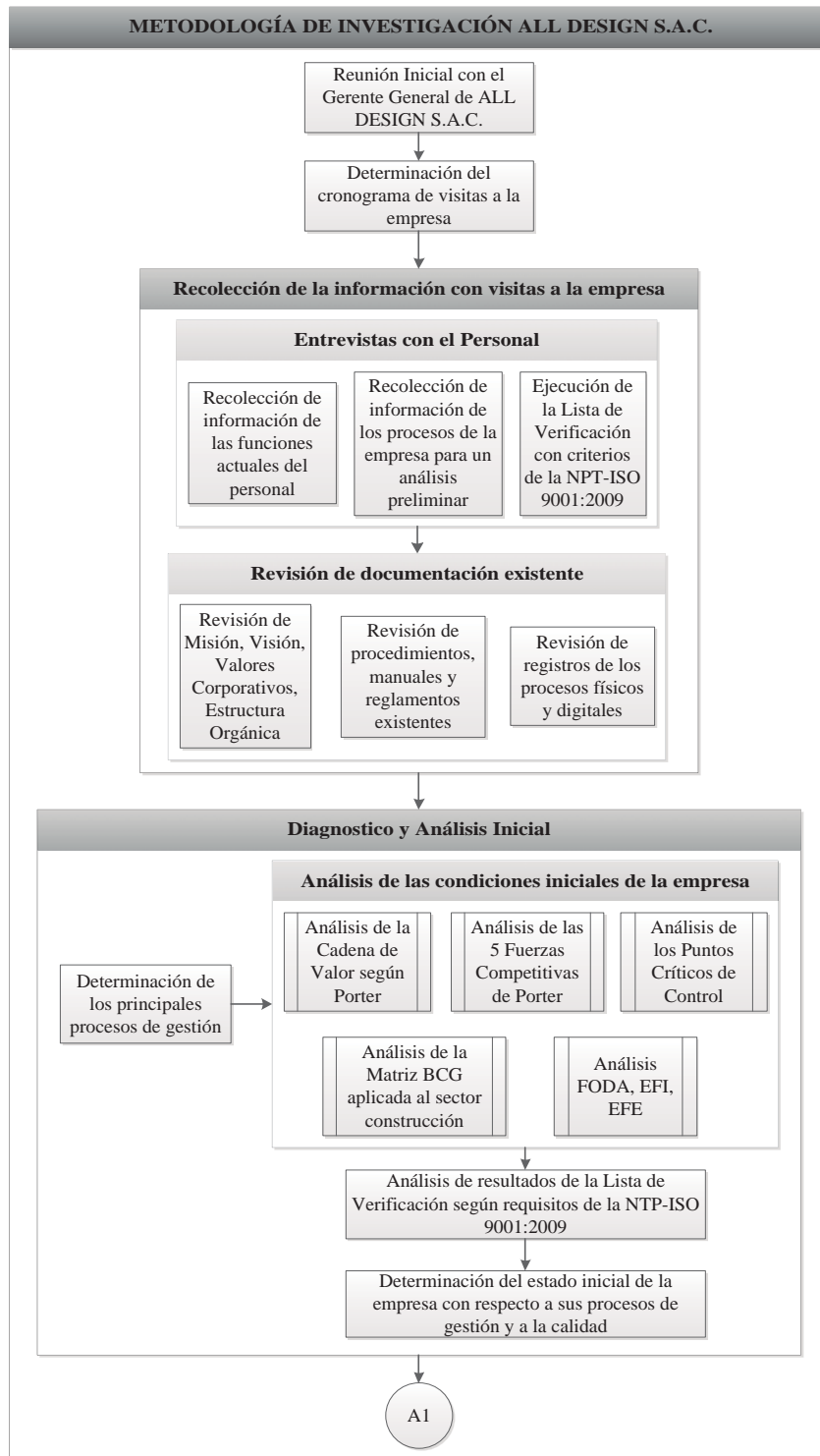
### **3.2.3. Encuesta y Lista de Verificación**

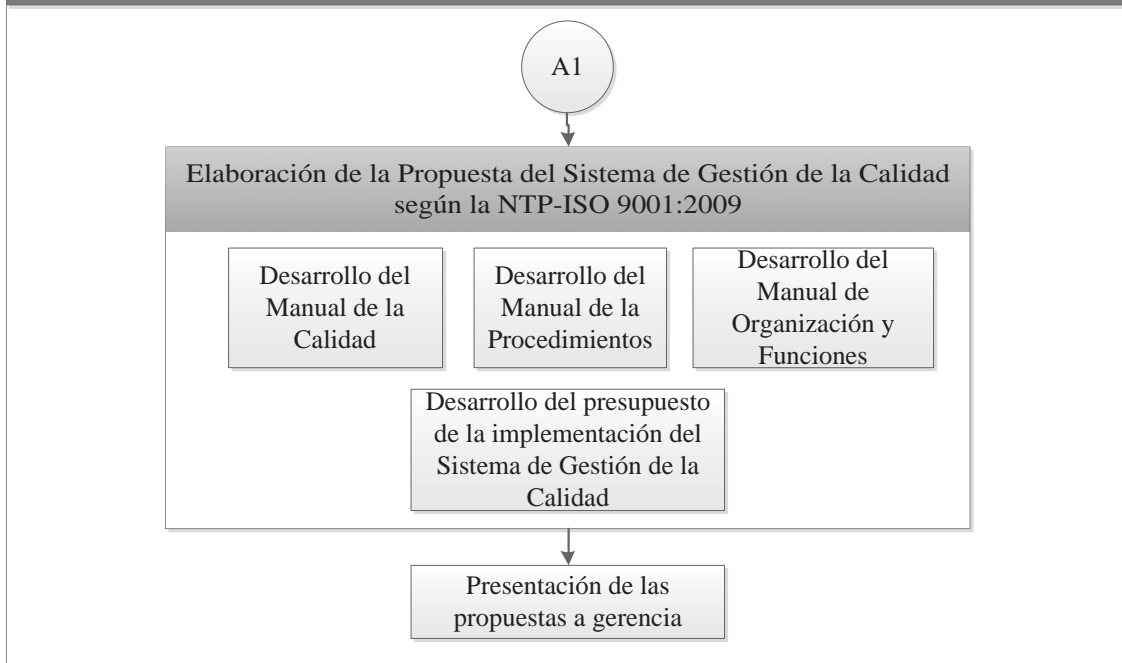
- Lista de Verificación en base a los requisitos de la norma ISO 9001:2008
- Encuesta al personal de ALL DESIGN S.A.C

## **3.3. Metodología**

Según Hernandez Sampieri et al (2010), la metodología utilizada en el desarrollo del presente trabajo consistió en un análisis descriptivo, no experimental, de la situación de la empresa ALL DESING S.A.C. a través de las herramientas de gestión y la lista de verificación, para así plantear una propuesta de sistema de gestión de la calidad. A continuación se muestra gráficamente la metodología utilizada en el desarrollo del presente trabajo:

## Metodología de la Investigación ALL DESIGN S.A.C.





**Figura 4: Metodología de Investigación**

FUENTE: Elaboración Propia

### 3.3.1. Reunión con el Gerente General

Se sostuvo una reunión con el Gerente General de ALL DESIGN S.A.C donde se trataron los siguientes puntos:

- Se informó la metodología y la secuencia que se aplicó en el desarrollo del presente trabajo de titulación, se coordinó el cronograma de visitas a la empresa y el método de recolección de datos empleado; así mismo se dio a conocer a la gerencia general los beneficios que traerá a ALL DESIGN S.A.C. la aplicación del presente trabajo de titulación.

Para lo antes mencionado se presentó una propuesta técnica de trabajo donde se dio a conocer el objetivo general de la investigación, el alcance y el plan de trabajo.

- Se dio a conocer la importancia de la aplicación de la NTP-ISO 9001:2009 en la organización, los beneficios de implementar esta norma internacional y de seguir los principios y cumplir los requisitos estipulados.
- Se recolectó información importante sobre el giro del negocio, las políticas internas sobre los cuales se maneja la empresa y el personal clave con el cual se debe conversar para captar la mayor cantidad de información. Así mismo se llegó a un acuerdo común con la gerencia general, para que esta apoye en el suministro oportuno de la información por parte de todas las áreas involucradas.
- Se nombró a un Representante de la Dirección para la ejecución del trabajo de titulación, quien será el principal apoyo para la recolección de información.

### **3.3.2. Recolección de la Información con Visitas a la Empresa**

Se realizaron visitas a las instalaciones de ALL DESIGN S.A.C. según lo programado en el Plan de Trabajo presentado a la gerencia general, con la finalidad de recolectar la mayor cantidad de información que alimente el análisis organizacional.

Las visitas de recolección de datos comprendieron visitas a las oficinas administrativas y a las obras en ejecución con la finalidad de observar las actividades in situ y obtener información más confiable.

La recolección de datos se realizó de la siguiente manera:

- Se entrevistó a 14 personas de ALL DESIGN S.A.C. con la finalidad de conocer sus funciones y los procesos en los que participan dentro de la empresa, los cargos de las personas entrevistadas son: Gerente General, Gerente Comercial, Jefe de Proyectos, Coordinador de Presupuestos, Jefe de Diseño, Asistente de Diseño, Jefe de Operaciones, Residente de Obra, Jefe de Logística, Encargado de Almacén, Jefe de Administración, Recepcionista, Jefe de Contabilidad y Asistente Contable. Las entrevistas fueron tanto en las oficinas administrativas como en las obras en ejecución.
- Las entrevistas al personal se ejecutaron utilizando una Encuesta al Personal, la cual contenía preguntas estructuradas que permitieron estandarizar el proceso.



- Se ejecutó la Lista de Verificación según los requisitos de la norma NTP-ISO 9001:2009, la cual fue llenada de forma digital según las respuestas y evidencias encontradas. La ejecución de la Lista de Verificación se realizó mediante una auditoria de diagnóstico teniendo como criterio de auditoria la NTP ISO 9001:2009, el resultado de esta Auditoria de Diagnostico es un Informe de Diagnostico.
- Se revisó la documentación existente y utilizada en la empresa, tales como procedimientos, manuales, instructivos, reglamentos, formatos y todos los registros que contienen información de los procesos.

### **3.3.3. Diagnóstico y Análisis Inicial**

El propósito de esta etapa del trabajo de titulación fue de analizar toda la información obtenida durante las visitas de recolección de datos. Así mismo en esta etapa se definieron cuáles son los aspectos que requieren ser mejorados para que ALL DESIGN S.A.C. ostente la capacidad de brindar un servicio de calidad que satisfaga los requisitos del cliente.

Las partes ejecutivas de esta etapa fueron:

- a. El análisis de las condiciones iniciales de la empresa, en base a la información recolectada en las entrevistas con el personal y utilizando los referentes:
  - Análisis de la Cadena de Valor según Michael Porter (1987).
  - Análisis FODA según Fred David (2013).
  - Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter según Michael Porter (1988).
  - Análisis de la Matriz BCG aplicada a la industria. Creada por The Boston Consulting Group en 1970 y publicada por Henderson (1973).
  - Determinación de los puntos críticos según metodología HACCP (1997).
- b. El cálculo del grado de cumplimiento de los requisitos de la NTP-ISO 9001:2009. Según la información obtenida con la aplicación de lista de verificación mediante la Auditoria de Diagnostico. Según este resultado se definió si ALL DESIGN S.A.C. necesita o no un Sistema de Gestión de la Calidad.

- c. Análisis de la información obtenida en las visitas para la determinación de los procesos principales de la empresa.

**Tabla 4: Aspectos generales y Herramientas a utilizar**

ASPECTO O HERRAMIENTA		FUENTE DE REFERENCIA
Aspectos Generales	Ubicación de la empresa	Elaboración propia basada en documentación de la empresa.
	Régimen al que pertenece	Elaboración propia basada en documentación de la empresa.
	Actividad Económica	Elaboración propia basada en documentación de la empresa.
Herramientas de Gestión	Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas	Michael Porter (1988)
	Análisis de la Matriz BCG aplicada a la industria.	The Boston Consulting Group (1970)
	Análisis FODA	David (2013)
	Matriz EFE	David (2013)
	Matriz EFI	
	Análisis de la Cadena de Valor	Michael Porter (1987)
Herramientas de Calidad	Mapa de Procesos	ISO 9000 (2005)
	Lista de Verificación ISO 9001:2008	NTP ISO 9001:2008
	Matriz de Determinación de los puntos Críticos de Control	Elaboración propia basada en "Directrices para la aplicación del Sistema HACCP del Codex Alimentarius (FAO OMS-Codex Alimentarius, 1997)
	Tormenta de Ideas	Kelly (1994)
	Matriz de Selección de problemas	Kelly (1994)
	Diagrama Causa-Efecto	M. Gutierrez (1989)
	Diagrama de Gantt	Klebeerg, F.; Bonilla, E.; Díaz, B. y Noriega, M. (2012)

FUENTE: Elaboración propia

**Tabla 5: Clasificación de las Herramientas a utilizar**

<b>HERRAMIENTA</b>	<b>CLASIFICACION DE LA HERRAMIENTA</b>
Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas	DIAGNOSTICO
Análisis de la Matriz BCG aplicada a la industria.	ANÁLISIS
Análisis FODA	PLANEAMIENTO / ANÁLISIS
Matriz EFE	PLANEAMIENTO / ANÁLISIS
Matriz EFI	PLANEAMIENTO / ANÁLISIS
Análisis de la Cadena de Valor	ANALISIS
Mapa de Procesos	CALIDAD
Lista de Verificación ISO 9001:2008	DIAGNOSTICO
Matriz de Determinación de los puntos Críticos de Control	ANALISIS
Tormenta de Ideas	CALIDAD
Matriz de Selección de problemas	CALIDAD
Diagrama Causa-Efecto	ANALISIS/ CALIDAD
Diagrama de Gantt	PLANEAMIENTO

FUENTE: Elaboración propia

La Tabla 4 muestra las herramientas utilizadas como metodología. El orden en el que se encuentran indica que una herramienta se relaciona inmediatamente con la siguiente, lo que posibilita la caracterización de la empresa, establecer una línea base y efectuar el análisis correspondiente de la situación inicial de la empresa, lo que a su vez permita la elaboración de la propuesta del Sistema de Gestión de la Calidad.

La Tabla 5, presenta las mismas herramientas de la anterior, pero en esta se clasifican precisando su funcionalidad desde el punto de vista del planeamiento y el análisis. Esta clasificación permite ampliar la visión de la investigación no experimental.

### **3.3.4. Elaboración de la Propuesta del Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma NTP-ISO 9001:2009**

La propuesta consistió en el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la NTP-ISO 9001:2009. Lo cual se demostró en un cumplimiento normativo con el desarrollo de un Manual de Procedimientos, Manual de la Calidad y Manual de Organización y Funciones. Finalmente con el desarrollo de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad, se desarrolló un Presupuesto para la implementación del sistema de gestión de la calidad.

### **3.3.5. Presentación de las Propuestas a la Gerencia**

Por ultimo con el desarrollo de la propuesta del Sistema de Gestión de la Calidad se consolidó la documentación y esta fue presentada a la gerencia general a modo de resumen ejecutivo.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resumen

El presente capítulo presenta los hallazgos de la investigación realizada en la empresa ALL DESING S.A.C., los mismos que están divididos en 3 etapas: una descripción general de la empresa, un diagnóstico de la empresa en base a herramientas de gestión y un diagnóstico del sistema de gestión de calidad.

La Tabla 6 muestra el resumen de los resultados de la investigación en forma esquemática, dando a conocer los principales hallazgos.

En general ALL DESING S.A.C., se presenta como una empresa en crecimiento, que a pesar de su corto periodo en el mercado, cuenta con una cartera de clientes que incluye empresas importantes en el mercado de la construcción y diseño de interiores. Cuenta con personal calificado y con subcontratistas que responden a los estándares de calidad, exigidos por la empresa, a pesar que no se cuentan con Perfiles de Puesto estandarizados para cada cargo. A la fecha de la evaluación, la empresa no cuenta con procedimientos documentados que evidencien la estandarización de los procesos, así mismo no cuenta con registros que evidencien el cumplimiento estricto de los procesos.

Con respecto a la aplicación de las herramientas de gestión, ALL DESIGN S.A.C., presenta un rápido crecimiento de sus ventas históricas debido al boom inmobiliario y al crecimiento económico del país traducido en una mayor inversión en infraestructura por parte del estado, sin embargo a pesar de ello la participación de las ventas de ALL DESIGN S.A.C., no es significativa en comparación con su crecimiento promedio.

Asimismo se tiene en cuenta que existe una gran cantidad de empresas competidoras que reducen la posibilidad de incrementar la participación en el mercado. Se determinaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), de lo cual se destaca los contactos que poseen el Gerente General y el Gerente Comercial, para la consecución de clientes. Por otro lado con respecto al análisis de las fuerzas de Porter se muestra un mercado que cuenta con una gran cantidad de competidores, pero a su vez con un potencial de crecimiento mayor, asimismo se cuenta con poderes medios de negociación tanto de clientes como de proveedores.

En la última parte del capítulo se presenta el análisis con respecto al sistema de gestión de la calidad, lo que da a conocer el grado de cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009, por parte de ALL DESIGN S.A.C., asimismo se presenta la propuesta de mejora elaborada para atender todos los aspectos deficitarios encontrados en las evaluaciones de diagnóstico y que además cumpla con los lineamientos de la NTP ISO 9001:2009, centrando la propuesta en el objetivo clase de la norma que es la satisfacción del cliente. La propuesta incluye un presupuesto de implementación del sistema de gestión de la calidad de la empresa.

**Tabla 6: Resumen de Resultados y Discusión**

<p>Descripción de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ALL DESIGN S.A.C. es una es una empresa del rubro inmobiliario, que se dedica a la realización de obras tales como: Proyectos llave en mano, ejecución de obra, remodelaciones, diseño interior, y mantenimiento correctivo de inmuebles en general</li> <li>• Cuenta actualmente con 17 trabajadores. Y sus oficinas se encuentran ubicadas en la Av. Benavides 250, interior 209, distrito de Miraflores.</li> <li>• La empresa a la fecha tiene 6 años operando en el mercado.</li> <li>• La empresa es considerada una Pequeña Empresa y se encuentra en el Régimen General de Tributación.</li> </ul>
----------------------------------	---

<p>Diagnóstico de la empresa en base a las herramientas de gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter nos da a conocer que la rivalidad entre competidores existentes es alta, a raíz de la gran cantidad de empresas competidoras presentes en el mercado, asimismo el poder de negociación de los clientes, proveedores y la amenaza de nuevos ingresantes al mercado es media, debido a que ALL DESIGN S.A.C. cuenta con clientes fidelizados a la empresa; por último la amenaza de productos sustitos es baja debido a que los servicios ofrecidos por la empresa no cuenta con sustitutos directos.</li> <li>• ALL DESIGN S.A.C., ubica a sus tres servicios ofrecidos en el cuadrante incógnita con un alto crecimiento de las ventas y una participación relativamente baja de las ventas.</li> <li>• La mayor fortaleza de ALL DESIGN S.A.C., es la red de contactos del Gerente General y el Gerente Comercial que facilita la obtención de clientes, así como la cantidad de clientes fidelizados con la empresa; las principales debilidades son la centralización total de la toma de decisiones en el Gerente General y la ausencia de capital de trabajo lo que hace que el dueño trabaje con capital propio. La principal oportunidad es el boom inmobiliario y la principal amenaza son los problemas de liquidez que se pueden generar debido a la ausencia de un capital de trabajo fuerte.</li> <li>• La empresa cuenta con múltiples procesos, sin embargo ninguno de ellos se encuentra estandarizado y se ejecuta según el criterio de cada responsable del proceso, asimismo no se cuenta con funciones específicas para cada personal ni un Organigrama donde se detalle la autoridad y jerarquías dentro de la empresa.</li> </ul>
---	--

<p>Diagnóstico de la empresa en base a la Calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El análisis de la aplicación de la Lista de Verificación en ALL DESIGN S.A.C. dio como resultado un cumplimiento normativo de 18.9%, lo que demuestra que la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad implementado, el mismo que permita mantener un enfoque en proceso y orientado a la satisfacción del cliente.</li> <li>• Según el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (PCC), se obtuvo como resultado un total de 13 PCC en los diferentes procesos de ALL DESIGN S.A.C., los mismos que representan un riesgo significativo para la empresa, motivo por el cual se debe brindar un tratamiento oportuno y adecuado a estos PCC para reducir el riesgo de error en el proceso al que pertenece.</li> <li>• Mediante la aplicación de la metodología de Determinación de Problemas Organizacionales y luego de la fase de generación y aclaración se obtuvieron 4 problemas, de los cuales mediante el uso de la Matriz de Selección de problemas se dio como resultado que los problemas principales a tratar en ALL DESIGN S.A.C. son la: Deficiente Gestión Comercial y la Ausencia de un Sistema de Control de Procesos.</li> <li>• Mediante la aplicación del Diagrama de Ishikawa se determinó las principales causas raíz de los problemas organizacionales Deficiente Gestión Comercial y la Ausencia de un Sistema de Control de Procesos.</li> </ul>
---	--

FUENTE: Elaboración propia



## **4.2.Diagnóstico de la Empresa en base a los Aspectos Generales de la Empresa**

### **4.2.1. Generalidades**

ALL DESIGN S.A.C. es una empresa inmobiliaria dedicada a la construcción y el diseño interior, cuyos principales proyectos se centran en la implementación llave en mano de proyectos de ambientación y diseño, y mantenimiento correctivo de inmuebles, llegando a la remodelación de espacios, sean comerciales, vivienda, salud, etc. La empresa inicio operaciones el año 2009 y ha ido incrementando su número de clientes en los últimos años, en los diferentes sectores económicos del país.

La filosofía de trabajo de ALL DESIGN S.A.C., consiste en la subcontratación del 70% de las actividades ejecutadas y centrarse en los procesos Core de Diseño, Planeamiento y Supervisión de las obras ejecutadas a los diversos clientes, de acuerdo a sus necesidades. El personal con el que cuenta se encargan de los procesos Core de la empresa y de la contabilidad de la misma, el cual es el único proceso de apoyo del que se encarga la empresa. El resto de actividades que corresponde a la ejecución de las obras en todas sus partidas, son subcontratadas a un grupo de subcontratistas de confianza del dueño, con los que cuenta la empresa.

La empresa es una sociedad anónima cerrada. Es una empresa familiar, ya que el dueño es el socio mayoritario con el 90% de las acciones, mientras que el 10% restante corresponde a su padre.

El estilo de gestión del dueño y a su vez Gerente General consiste en contar con el mínimo personal necesario para la ejecución de las actividades de ejecución de obras, y contar con un número necesario de subcontratistas que sean de confianza para la empresa, quienes serán los encargados de ejecutar los proyectos de ejecución de obra.

Los ingresos de ALL DESING S.A.C., durante su ejercicio en el 2014 fue de aproximadamente de 1 235,000 nuevos soles, por lo que según la ley N° 28015 “Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa”, es considerada una pequeña empresa, pues sus ingresos sobrepasan las 150 UIT, pero son menores a 850 UIT (valor actual de 1 UIT= S/.3850).

El Régimen Tributario de ALL DESIGN S.A.C. es el Régimen General, el mismo que tiene las siguientes características:

**Tabla 7: Características del Régimen General**

<b>OBLIGACIONES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Comprobantes de Pago que emiten</b>	Facturas, boletas de venta y tickets de máquina registradora.
<b>Libros y Registros Contables</b>	<p><b>Se llevan de acuerdo al monto de ingresos brutos, que se regulan por cantidad de UIT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta 150 UITs de ingresos se llevan:</li> <li>• Registro de Compras, Registro de Ventas y Libro Diario Simplificado</li> <li>• Desde 150 UITs hasta 500 UITs: Registro de Compras, Registro de Ventas, Libros Diario y Mayor.</li> <li>• Desde 500 hasta 1,700 UITs: Registro de Compras, Registro de Ventas, Libros Diario, Mayor e Inventarios y Balances.</li> <li>• Más de 1,700 UIT: llevan Contabilidad Completa.</li> <li>• Se llevan de forma física o electrónica.</li> <li>• Los libros en formato impreso, se legalizan antes de su uso.</li> <li>• Para los Principales Contribuyentes (PRICOS) el llevado de libros electrónico es obligatorio, para los demás contribuyentes es opcional.</li> <li>• Se ha iniciado la obligación con los Registros de Compras y de Ventas y se continúa con los Libros Diario y Mayor.</li> </ul>
<b>Planilla Electrónica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Titular o Empresa como Empleador, se inscribe en el T - Registro y también a sus trabajadores y presenta cada mes la PLAME, que es la Planilla Mensual para pagar Essalud y ONP en caso tenga trabajadores afiliados al Sistema Nacional de Pensiones.</li> <li>• También se pagan con la PLAME, las retenciones por pago de rentas de 4ª y 5ª. Categoría.</li> </ul>

<p><b>Tributos mensuales afectos</b></p>	<p><b>Por Impuesto a la Renta:</b> se realizan pagos a cuenta, el importe que resulte mayor entre un coeficiente y el 1.5% sobre los ingresos netos mensuales.</p> <p><b>Por el IGV:</b> se paga el 18% sobre las ventas del mes, con deducción del IGV pagado en las compras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para pagar estos dos tributos se usa el PDT 621 que se ubica y se presenta por Internet o mediante un USB ante la ventanilla de un banco autorizado.</li> </ul>
<p><b>Declaración Anual y pago de regularización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Declaración se presenta y vence en marzo de cada año, después del cierre de cada ejercicio. Se realiza con un PDT que se envía por Internet o se presenta por ventanilla de un banco con un USB.</li> <li>• El pago de regularización, se calcula con tasa del 30% sobre las utilidades de la empresa y se realiza también por Internet o mediante boleta de pago ante un banco autorizado.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia

#### 4.2.2. Infraestructura y Ambiente de Trabajo

ALL DESING S.A.C., se encuentra ubicada en la Av. Benavides 250, interior 209, distrito de Miraflores, provincia de Lima y departamento de Lima. La oficina es propia y en ella se ejecutan todas las operaciones previas a la ejecución de una obra.

La oficina administrativa tiene una extensión de 148.54 metros cuadrados, y se encuentra dentro de un centro empresarial, donde se operan diversas empresas. Sus instalaciones corresponden a un estilo estructural de los años 80 y 90, sin embargo se encuentran en buenas condiciones y óptimas para la ejecución de las labores. La iluminación es adecuada, el mobiliario es ergonómicamente adecuado para las actividades, los equipos de cómputo cuentan con el software necesario para la ejecución de las actividades. Se cuenta con aire acondicionado dentro de la oficina, telefonía fija y móvil en los casos del personal de obra, internet y servicios higiénicos en adecuado estado.

Dentro de las oficinas administrativas generalmente se encuentran entre 10 a 12 personas, puesto que el personal del área de operaciones generalmente se encuentra en las diversas obras que se vienen ejecutando, por tal motivo no se tiene problemas por el espacio dentro de las instalaciones.

#### **4.2.3. Recursos Humanos**

A la fecha de la evaluación ALL DESING S.A.C. no contaba con un Organigrama elaborado, aprobado y difundido; cargos y perfiles de puesto definidos y un Manual de Organización y Funciones donde detallan cada una de las funciones específicas que realizará cada personal.

Sin embargo, el equipo profesional de ALL DESING S.A.C., está conformado por un equipo multidisciplinario entre Arquitectos, Ingenieros y Administradores. Los cargos que se encontraron a la fecha de la evaluación son los siguientes:

- Gerente General
- Gerente Comercial
- Jefe de Proyectos
- Jefe de Diseño
- Jefe de Operaciones y Obra
- Residente de Obra
- Jefe de Logística
- Jefe de Administración
- Recepcionista
- Contador

Asimismo, dentro del equipo de colaboradores también se encontraba: Un personal que se encargaba de elaborar los presupuestos, un personal de apoyo al Jefe de Diseño, un personal encargado de instalaciones eléctricas en obra, un personal responsable del cableado de voz y data, un personal que administraba el almacén de obra y de oficina, un personal que se encargaba de recursos humanos y una persona que apoyaba al Contador. El Anexo 2 muestra la Tabla de Descripción del Personal, donde se asigna una nominación a cada cargo ocupado por el personal de la empresa.

#### **4.2.4. Marketing Mix**

Según Staton et al (2007), se denomina Marketing Mix a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la empresa. Asimismo son las estrategias de marketing, o esfuerzo de mercadotecnia y deben incluirse en el Plan de Marketing de la empresa. Estas estrategias son usadas cuando se busca acaparar mayor clientela o una mayor cuota de mercado.

El Marketing Mix de ALL DESING S.A.C. está compuesto por las 4Ps del Marketing, que corresponden a: Producto, Precio, Plaza, Promoción:

##### **a) Producto (Servicios):**

ALL DESIGN S.A.C., brinda los siguientes servicios: Diseño y ejecución de obras nuevas, remodelaciones y mantenimiento correctivo de inmuebles, a diversos sectores de la economía peruana, y con una cartera de clientes en crecimiento constante.

Entre los principales servicios que brinda de forma específica tenemos:

- Mantenimiento Correctivo de Inmuebles
- Diseño de Interiores
- Obra Civil
  - Instalación de Aire Acondicionado
  - Cableado y Estructurado
  - Carpintería en Madera
  - Carpintería Metálica
  - Instalaciones de Cielo Raso
  - Proyectos con Drywall
  - Pintura
  - Vidriería
  - Instalaciones Eléctricas

Asimismo los rubros en los cuales participa ALL DESIGN S.A.C., son principalmente los siguientes:

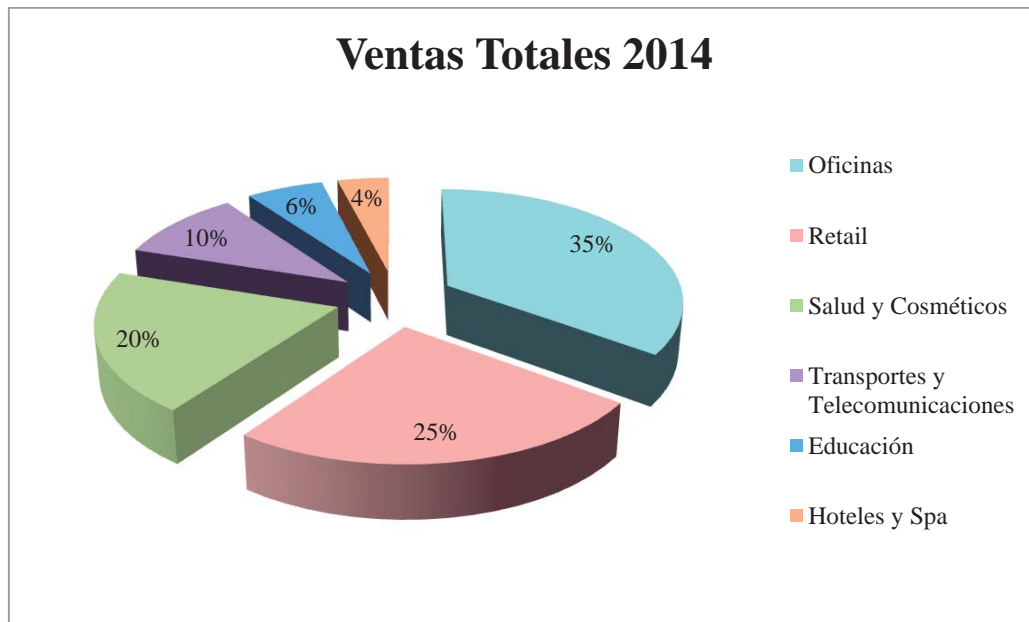
- Oficinas
- Retail
- Hoteles y Spa
- Educación
- Salud y Perfumería
- Transportes y Telecomunicaciones

Las ventas totales de ALL DESIGN S.A.C., en dichos sectores, al cierre 2014, podemos ubicarlas en la Tabla 8.

**Tabla 8: Ventas Totales 2014 ALL DESIGN S.A.C**

<b>Rubro</b>	<b>Ventas Totales 2014 En Soles (S/.)</b>	<b>Porcentaje Ventas Totales 2014 (%)</b>
Oficinas	432,250	35
Retail	308,750	25
Salud y Perfumería	247,000	20
Transportes y Telecomunicaciones	123,500	10
Educación	74,100	6
Hoteles y Spa	49,400	4
<b>Total de Ventas</b>	<b>1,235,000</b>	<b>100</b>

FUENTE: Estados Financieros ALL DESIGN S.A.C.



**Figura 5:** Ventas Totales 2014 ALL DESIGN S.A.C

FUENTE: Elaboración Propia

Los rubros con mayor participación económica son: Oficinas con un 35%, Retail con un 25%, y Salud y Perfumería con un 20%; que hace un total de 80% de ventas totales para el año 2014, donde los servicios realizados en su totalidad son: Obra Civil y Diseño Interior (implementaciones) y Mantenimiento Correctivo de Inmuebles (remodelaciones). Mientras que rubros como Transporte y Telecomunicaciones con un 10%, Educación con un 6%, y Hoteles y Spa con un 4%; tienen aportaciones totales que representan solo un 20% de las ventas, quedando así como los rubros con menor participación.

#### **a.1. Mantenimiento Correctivo de Inmuebles**

El servicio de Mantenimiento Correctivo de Inmuebles consiste en la remodelación de espacios físicos de acuerdo a las necesidades del cliente. Este tipo de servicio ofrecido por ALL DESIGN S.A.C, pone a disposición del cliente, todos los servicios necesarios para el mantenimiento de edificios corporativos, hospitales, clínicas, centros comerciales, centros educativos, hipermercados, supermercados, hoteles, gimnasios, cines, entre otros.

En este tipo de servicios, el cliente puede optar por un proyecto llave en mano y a todo costo, o el cliente puede ser el que abastece de los materiales necesarios y se contrata únicamente el diseño y la ejecución de obra.

## **a.2. Diseño de Interiores**

ALL DESIGN S.A.C., brinda el servicio de Diseño de Interiores para aquellos clientes que busquen mejorar la visión y estructura de sus espacios. La filosofía de trabajo en el servicio de diseño de interiores, según la Gerencia General, consiste en: “Concebimos espacios que reflejan y refuerzan la identidad de nuestros clientes, buscamos la funcionalidad, estética y confort, optimizando el espacio y aportando un valor añadido al diseño”.

ALL DESIGN S.A.C., adapta el diseño de interiores a la marca del cliente, buscando siempre representar en la medida de lo posible lo que el cliente busca reflejar a través de su marca, asociando así el diseño a la marca y funcionando como una exitosa estrategia de Marketing. Los diseños especializados de ALL DESIGN S.A.C., son los siguientes:

**Diseños Minimalistas:** Inspirado en el diseño tradicional japonés, el concepto del diseño minimalista reduce una habitación a sus elementos básicos y necesarios. Este estilo utiliza líneas limpias, relativamente simples pero elegantes para lograr una apariencia equilibrada. Mediante el uso de un solo color o un tema de color, así como un punto focal decoración, este estilo de diseño crea un espacio limpio que transmite elegancia. Véase: Figura 6.

**Interiores Contemporáneos:** Similar en forma al diseño minimalista, destaca el uso de colores neutros acentuados con un color audaz que ayuda a definir este estilo revelador, sencillo y de sofisticación sutil. Formas lisas, limpias y líneas, así como el espacio vacío, forman un aspecto coherente en toda la habitación. Al igual que en el diseño minimalista, el diseño moderno y contemporáneo también se enfoca en la frase "menos es más". Véase: Figura 7.





**Figura 6: Diseños Minimalistas**

FUENTE: Brochure ALL DESIGN S.A.C.



**Figura 7: Diseños Contemporáneos**

FUENTE: Brochure ALL DESIGN S.A.C.

### **a.3. Obra Civil**

ALL DESIGN S.A.C., brinda el servicio de Obra Civil, la cual comprende desde la consultoría para el anteproyecto, el diseño del proyecto, la ejecución del proyecto y la supervisión de la obra hasta la entrega final al cliente.

Para iniciar el servicio de Obra Civil, un especialista de ALL DESIGN S.A.C., sostiene una jornada de reuniones con el cliente, en donde se capta la necesidad del cliente y en base a ello se le brinda soluciones prácticas según la gama de servicios ofrecidos, la filosofía de trabajo consiste en “Siempre ajustarse a las necesidades del cliente”, por ende existen proyectos en donde se puede hacer combinaciones de servicios adecuándose al rubro del cliente, espacio, marca, etc.

El Jefe de Diseño en cooperación con el personal del área de Proyectos, son quienes captan las necesidades del cliente, con dicha información se procede a realizar el diseño preliminar y el presupuesto inicial, el mismo que luego de la aprobación del Gerente General es enviado al cliente. Con la aprobación del cliente y después de las modificaciones al diseño y al presupuesto, de ser necesarias, el Jefe de Proyectos coordina con el Jefe de Operaciones el inicio de la obra.

Dentro de la obra civil, ALL DESIGN S.A.C., ofrece los siguientes servicios:

- **Instalación de Aire Acondicionado:** El servicio de Instalación de Aire Acondicionado consiste en la instalación, montaje y servicio de mantenimiento de servicios de ventilación y climatización.
  
- **Cableado y Estructurado:** El servicio de Cableado y Estructurado consiste en la ejecución de proyectos con fibra óptica, instalaciones de cable UTP, certificaciones de cableado, instalaciones de puntos de data y voz, instalaciones de data centers, instalación y montaje de porta cables, entre otros según el cliente.

- **Carpintería en Madera:** Se ofrece el servicio de asesoría en el diseño y fabricación de muebles, ofreciendo diversas alternativas en acabados de Melamina para productos como: Closets, muebles, forrado de columnas, forrados de paredes y ambientes de oficinas, muebles altos y muebles bajos. Asimismo el servicio de carpintería en madera ofrece la instalación de parquet, escaleras, pisos laminados, puertas, marcos, muebles altos, muebles bajos, escritorios, entre otros según necesidad del cliente.
  
- **Carpintería Metálica:** Se ofrece el servicio de instalación barandas, escaleras, rejas, revestimientos, marcos de puertas, puertas cortafuego, fachadas, zócalos, paneles, muebles, entre otros según necesidad del cliente.
  
- **Instalaciones de Cielo Raso:** El servicio de instalaciones de cielo raso, consiste en elaborar un falso techo a las instalaciones del cliente con la finalidad de esconder ciertas instalaciones o condiciones no favorables para el diseño del ambiente. El servicio comprende desde el diseño del cielo raso, hasta la ejecución del proyecto y entrega final al cliente.
  
- **Proyectos con Drywall:** El servicio consiste en la planificación y desarrollo de nuevos espacios y ambientes, para asegurar la ejecución de mejoras perceptibles de la calidad y estética. El servicio comprende desde el diseño de los planos, la consultoría al cliente para la generación de nuevos espacios y la obra civil en la implementación de los proyectos con Drywall.
  
- **Pintura:** El servicio consiste en la ejecución de trabajos con pintura, tanto en obras nuevas como en remodelaciones. El servicio incluye el asesoramiento de un especialista para la elección del mejor color para el ambiente, según las necesidades del cliente, la marca y el rubro del giro del negocio.

- **Vidriería:** El servicio consiste en la instalación de vidriería en los ambientes del cliente, según los diseños ya estipulados. El servicio comprende el asesoramiento de un especialista para la elección del vidrio idóneo según las necesidades del cliente y el ambiente.
- **Instalaciones Eléctricas:** El servicio consiste en la asesoría, planificación y desarrollo de proyectos eléctricos, tales como: Instalación de sistemas de distribución secundaria, instalación de tableros eléctricos e iluminación, instalación de redes eléctricas internas y externas, instalación de todo tipo de equipos de iluminación, instalación y montaje de canaletas porta cables, construcción de sistemas de puesta a tierra, pruebas de continuidad y aislamiento de circuitos, diseño de instalaciones eléctricas, entre otros según necesidad del cliente.



**Figura 8: Obra Civil de ALL DESIGN S.A.C., en cliente TOTTUS**

FUENTE: Brochure ALL DESIGN S.A.C.

## b) Precio

Los precios de ALL DESIGN están dados en función de los costos de cada partida a trabajarse, los costos de los materiales empleados y un margen de ganancia esperado determinado por la Gerencia General. Los precios son estipulados en una plantilla de precios, los cuales son manejados por el Coordinador de Presupuestos para emplearlos al momento de la elaboración del presupuesto de obra.

Al ser aún una pequeña empresa, ALL DESIGN S.A.C. mantiene una estrategia de Penetración de Mercado, la misma que ofrece precios bajos a sus clientes con la finalidad de conseguir más clientes y alcanzar una mayor cuota de mercado.

La Tabla 9 muestra un ejemplo de una de las plantillas que emplea la empresa para asignar los precios unitarios y totales por cada partida a trabajar en ALL DESIGN S.A.C., cabe mencionar que la tabla es solo de uso ilustrativo para mostrar la metodología utilizada en la determinación de los precios totales para cada proyecto.

**Tabla 9: Plantilla de precios por partida ALL DESIGN S.A.C.**

ITEM	DESCRIPCION	CONTRATO	
		U.M	CANT
<b>1</b>	<b>OBRAS PRELIMINARES</b>		
	Transporte de equipos y materiales	GLB	1.00
	Limpieza durante la obra	M2	315.16
	Trazos, niveles y replanteo	M2	315.16
	Eliminación de desmonte y material en desuso	GLB	1.00
	Seguridad en obra (SCTR)	GLB	1.00
<b>2</b>	<b>OBRA CIVIL</b>		
	Picado de muros y pisos para entubado y conexiones de instalaciones sanitarias ,eléctricas y data	ML	60.00
	Resane de muros, por entubado de eléctricas, sanitarios, data	ML	60.00
	Demolición de piso existente	M2	130.11
	Demolición de muro de concreto	M2	1.19
	Demolición de muro de albañilería	M2	1.60

<b>3</b>	<b>CIELO RASO</b>		
	Cielo raso de baldosas acústicas 2'x2' (1 nivel) h=2.70 tienda	M2	48.15
	Suministro e instalación de cenefa o dintel en drywall de 1/2". incluye estructura metálica, masillado total, aplicación de imprimante y sellador, encintado de juntas	ML	5.57
<b>4</b>	<b>PISOS PAREDES (ENCHAPES)</b>		
	Piso cerámico blanco claro 30x30 cm en sala de ventas	M2	42.15
	Tarrajeo interior	M2	6.17
<b>5</b>	<b>CONTRAZOCALO Y ZOCALO</b>		
	Suministro e instalación de piso cerámico 30 x 30 en celima o similar, para contrazócalo en ambientes h=10cm	ML	17.11
<b>6</b>	<b>CARPINTERIA DE MADERA</b>		
	Puertas de madera, marco de madera	UND	1.00
<b>7</b>	<b>CERRAJERIA</b>		
	Cerradura interior de pomo (pta sshh)	UND	1.00
	Bisagra aluminizada de 3" x 3"	UND	3.00
<b>8</b>	<b>PINTURA</b>		
	Empastado y pintado en muros interiores	M2	321.43
<b>9</b>	<b>CARPINTERIA METALICA</b>		
	Extintores y sujetadores de extintores	UND	4.00
<b>10</b>	<b>APARATOS Y ACCESORIOS SANITARIOS</b>		
	Lavadero de manos	UND	1.00
	Cierra puertas	UND	1.00
	Inodoro	UND	1.00
	Grifería para lavadero	UND	2.00
	Lavamopas	GLB	1.00
	Espejo 0.9x1.65x4mm	PZA	1.00
<b>11</b>	<b>LUMINARIAS</b>		
	Flourescentes 2x28w adosados (balastros electrónicos)	UND	13.00
	Flourescente circular (balastros electrónicos)	UND	1.00
	Rejilla 0.60x0.60 - 4x14w empotrado	UND	11.00
	Flourescentes para cenefa	GLB	1.00
	Luminarias de emergencia tipo mouse o similar	UND	8.00
<b>12</b>	<b>INSTALACIONES SANITARIAS</b>		
	Instalaciones internas de agua y desague según proyecto	GLB	1.00
	Drenaje de equipos de agua	GLB	1.00

<b>13</b>	<b>INSTALACIONES ELECTRICAS</b>		
	Salidas para puntos centrales de luz	PTO	16.00
	Salidas para tomacorrientes normales	PTO	14.00
	Salidas para tomacorrientes estabilizados	PTO	21.00
	Salidas para luces de emergencia	PTO	8.00
	Salida para letrero principal	PTO	1.00
	Salida de puesta a tierra para tablero eléctrico	PTO	1.00
	Salida para interruptores	PTO	3.00
	Salida para meneque de GE	PTO	1.00
	Salida de cómputo (voz y data)	PTO	9.00
	Suministro e instalación de pozo a tierra con resistividad 10 ohmios	GBL	1.00
	Suministro e instalación de cables de cable 2x4mm2 nh-80 + 1x4mm2 nh-80 (t) para acometida eléctrica.	GBL	1.00
	Habilitación de equipo estabilizador de 5 Kw	GBL	1.00
	Salidas energía para equipos de AA	UND	8.00
<b>14</b>	<b>TABLERO ELECTRICO DISTRIBUCION</b>		
	Tablero eléctrico de distribución según proyecto eléctrico	GLB	1.00
<b>15</b>	<b>SEÑALETICA Y SEGURIDAD</b>		
	Suministro e instalación de señalética de seguridad adhesiva	UND	7.00
<b>16</b>	<b>OTROS</b>		
	Dossier de calidad para especialidades de Arq. (baldosas, pintura, drywall, cristales, etc)	UND	1.00
	Protocolo de operatividad pozo tierra firmado por Ing. Electricista Colegiado	GBL	1.00
	Protocolo de operatividad de tablero eléctrico y circuitos firmado por Ing. Electricista Colegiado	UND	1.00
	Planos As Built	M2	315.16

FUENTE: Plantillas de trabajo ALL DESIGN S.A.C.



### c) Plaza

El negocio de ALL DESIGN S.A.C. por el tipo de servicios que ofrece se desenvuelve en diversos rubros de la industria peruana, entre los cuales los más resaltantes son: Oficinas, Retail, Salud y Perfumería, Transportes y Telecomunicaciones, Educación, Hoteles y Spa. Sin embargo, por el giro de negocio, ALL DESIGN S.A.C. se encuentra en la condición de ofrecer sus servicios a cualquier tipo de industria.

La participación en cada uno de los rubros en los que opera ALL DESIGN S.A.C. puede visualizarse en la Tabla 8, donde la participación se encuentra de acuerdo al porcentaje de ventas que se tiene por cada rubro.

### d) Promoción

La promoción de los servicios prestados por ALL DESIGN S.A.C. se realizan en su mayoría por el Marketing Boca a Boca que realiza el Gerente General y el Gerente Comercial entre su red de contactos personales, la segunda fuente de promoción se realiza a través de publicidad digital y papelería, mediante su página web y brochures donde se presentan los servicios ofrecidos y los proyectos ejecutados en los clientes actuales.

A la fecha del estudio se venían implementado nuevas estrategias publicitarias que permitan incrementar la concientización del cliente para con los servicios ofrecidos, estas estrategias son:

- **Google Adwords:** Con la finalidad de comercializar el nombre de ALL DESIGN S.A.C. en google, haciendo que el nombre de la empresa apareciera en las principales opciones de google al digitar ciertas palabras claves en el buscador.
- **Facebook:** El área de Diseño se encontraba en la creación de un Facebook de ALL DESIGN S.A.C. el mismo que sería administrado por el Asistente de Diseño, actualizando el perfil de la red social con las fotos de los proyectos ejecutados por ALL DESIGN S.A.C.
- **LinkedIn:** El área de Diseño se encontraba en la creación de un perfil de LinkedIn para ALL DESIGN S.A.C. el mismo que sería administrado por el Asistente de Diseño, actualizando constantemente la red social laboral.



### 4.3. Diagnóstico de la Empresa en Base a las Herramientas de Gestión

#### 4.3.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (1988) es un modelo estratégico que establece un marco para analizar el nivel de competencia de una empresa dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria.

**Tabla 10: Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter en ALL DESIGN S.A.C**

<b>Fuerza de Porter</b>	<b>Diagnóstico</b>
Rivalidad entre competidores existentes	Alta
Poder de Negociación de los compradores o clientes	Media
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Media
Poder de negociación de los proveedores	Media
Amenaza de productos sustitutos	Baja

FUENTE: Elaboración Propia

La figura 9 representa gráficamente el comportamiento de las 5 fuerzas de Porter en ALL DESIGN S.A.C.

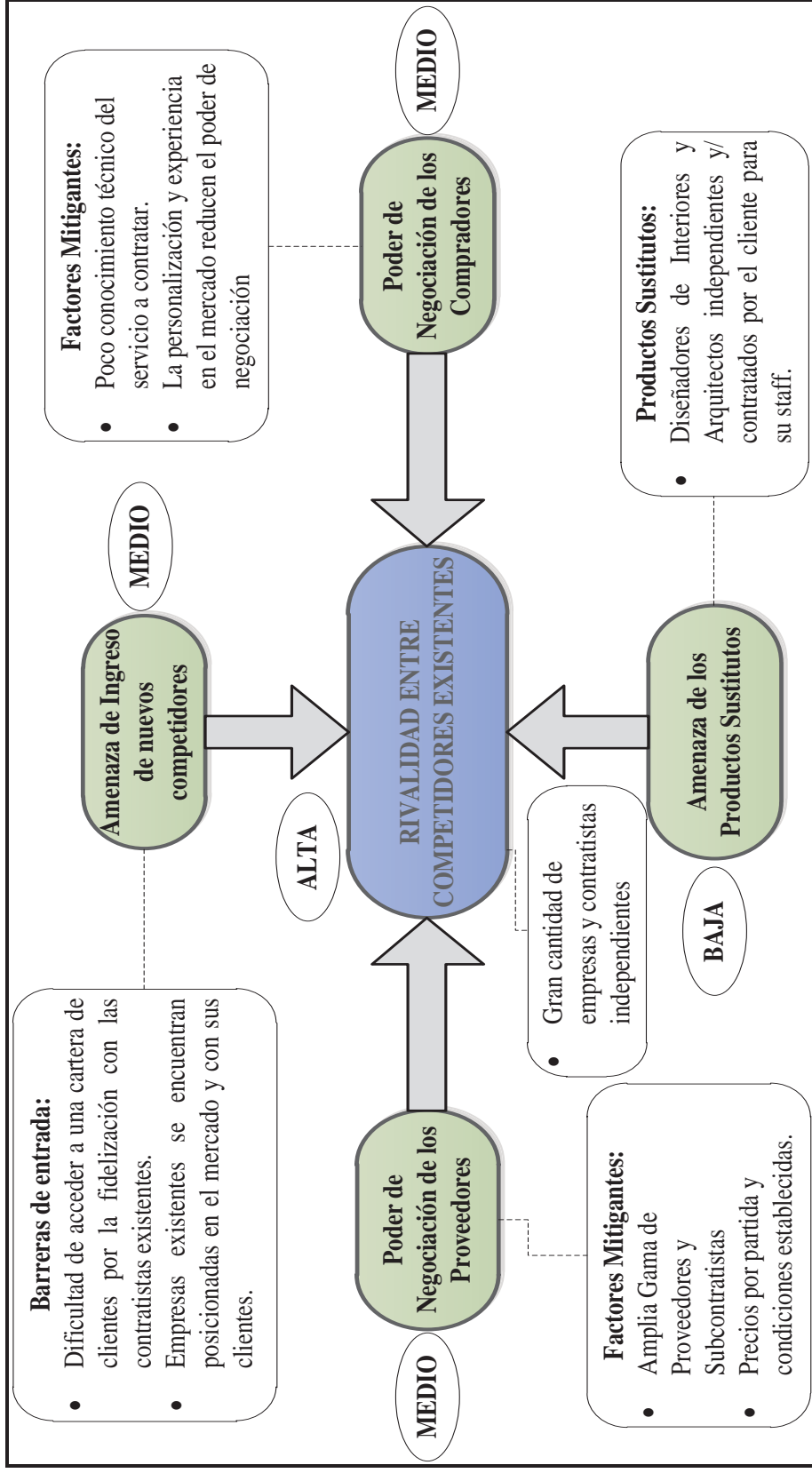


Figura 9: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter de ALL DESIGN S.A.C.

FUENTE: Elaboración Propia

#### **a. Rivalidad entre los competidores actuales**

ALL DESIGN S.A.C., actualmente tiene una rivalidad Alta, puesto que existe una amplia gama de empresas que brindan los mismos servicios en Mantenimiento Correctivo de Inmuebles, Diseño de Interiores y Obra Civil; a su vez ALL DESIGN S.A.C., cuenta con poco tiempo en el mercado, motivo por el cual aún se encuentra en un proceso de posicionamiento y generación de cartera de clientes.

En el rubro de Arquitectura y Diseño de Interiores existen un gran número de empresas, sin embargo son pocas las que tienen un nombre posicionado y cuentan con una cartera de clientes fiel, como se muestra en la Tabla 12, esto es lo que hace que ALL DESIGN S.A.C., cuente aun con un mercado potencial por ganar y ampliar así su cartera. Sin embargo, el mercado cuenta con una amplia oferta de servicios a cargo de personas naturales con razón social o contratistas generales que en muchos casos no son empresas formalmente constituidas; esto hace que la competencia incremente y se tenga que participar en un mercado bastante ácido, donde se debe competir por cada cliente. Cabe mencionar que dentro del mercado en el que participa ALL DESIGN S.A.C., no se encuentran grandes empresas de renombre que ejecuten los mismos servicios, sino que se considera a la competencia a aquellas empresas medianas y pequeñas, puesto que actualmente ALL DESIGN S.A.C., no cuenta con los recursos humanos, económicos y tecnológicos para participar en un mercado donde se encuentran las grandes firmas, que a su vez posee un nicho de mercado ya ganado.

Según Mesher (2012), el mercado de Arquitectura y Diseño de Interiores dentro del sector Construcción se maneja por fidelidad del cliente, en este caso un cliente ganado generalmente volverá a optar de los servicios ofertados, puesto que conoce el trabajo y se genera cierto vínculo con la empresa contratante. El arduo trabajo está en diferenciar el servicio y ganar así un cliente, ejecutar un buen trabajo satisfaciendo sus necesidades y así fidelizarlo para contar con un cliente fiel, sea en Mantenimiento Correctivo de Inmuebles, Diseño de Interiores y/o Obra Civil.

Un factor que incrementa la Rivalidad de los Competidores actuales, es la ausencia de una Planificación Comercial de ALL DESIGN S.A.C., pues a pesar de contar con un Gerente Comercial, el proceso de ventas aún se encuentra en un estado incipiente y se ejecuta a través de referidos o contactos del propio Gerente General y Gerente Comercial, lo que a su vez reduce el radio de participación comercial en el mercado. Asimismo no se cuenta con un programa de seguimiento a las ventas a través de alguna plantilla o metodología comercial o un software que permita mantener la información del estado de seguimiento a los clientes.

Dentro de la competencia se encuentran empresas con un mayor tiempo de participación en el mercado, lo que hace que cuenten con una mayor experiencia en el mismo y posean una cartera de clientes ya ganada y fidelizada, así como una metodología de ventas mucho más estructurada, incrementando así la Rivalidad de los Competidores Actuales.

Con respecto a la elección de una u otra empresa para los servicios ofrecidos por ALL DESIGN S.A.C., los clientes tienen a escoger por un lado a las empresas formales y con experiencia y por el otro a las personas naturales con razón social o los contratistas generales. En este sentido uno de los factores que intensifica la competencia es la dificultad de los clientes para diferenciar el valor agregado que ofrece una u otra empresa, motivo por el cual la experiencia, la cartera de clientes y los precios son los factores que participan en la toma de decisiones por una u otra empresa contratista. Es por tal motivo que muchas de las empresas ya existentes en el mercado se esfuerzan en trabajar la visualización de su valor agregado, lo cual va muy relacionado a su gestión comercial y a las estrategias de fidelización de clientes, para así ser más competitivos dentro del sector.

**Tabla 11: Competidores Directos de ALL DESIGN S.A.C**

EMPRESA	DIRECCIÓN	SERVICIOS
REM3 ARQUITECTOS S.A.C	Av. Paseo de la República 3755 San Isidro	Desarrollo de proyectos de arquitectura, diseño y construcción. Desarrollo de proyectos de retail, vivienda, comercial, oficinas, industriales, estructuras metálicas, desde la concepción del proyecto hasta la ejecución de la obra.

2B ARQUITECTOS S.A.C.	Calle Cantuarias, 160 - of. 706 , Miraflores - lima	Desarrollo de proyectos de vivienda, oficinas y locales comerciales. Diseño y construcción (remodelaciones, ampliaciones)
BRACAMONTE & TAMASHIRO ARQUITECTAS S.A.C	Calle Miguel Cerna, 149 , San Borja - Lima	Proyectos arquitectónicos integrales.
LAB3 ARQ S.A.C	Calle Cerro Azul, 767 , Santiago de Surco - Lima	Diseño arquitectónico - Construcción obras nuevas.
CRISAGUS S.A.C	Jirón Los Flamencos - Mz. C Lt. 1 - Urb. Las Dunas , San Juan de Miraflores - Lima	Decoraciones y acabados.
CONSTRUCON S.A.C	Jirón Santa María, 260 - Of. 301 , San Martin de Porres - Lima	Proyectos integrales, arquitectura, construcción y servicios generales.
BURÓ ARQUITECTOS S.A.C	Las Palomas, 398 - Urb. Limatambo , Surquillo - Lima	Desarrollo de proyectos de diseño arquitectónico, construcción, gestión y consultoría.
BK ARQUITECTOS S.A.C.	Avenida Arequipa, 4130 - Of. 702 , Miraflores - Lima	Diseño, desarrollo, supervisión e implementación de proyectos de arquitectura e ingeniería.
CASMOR S.A	Jr. Washington N° 1807 Of. 402 Cercado, Lima, Perú	Desarrollo de proyectos de diseño, fabricación y la instalación.
ARQUIESPACIO S.A.C	Jr. Nicolas de Rivera Nro. 520 Urb. Salamanca de Monterrico Lima - Lima - ATE	Desarrollo de proyectos de arquitectura desde su levantamiento hasta su ejecución, supervisión y finalización de la obra, sea el caso de obra nueva, ampliación o remodelación.

FUENTE: Elaboración Propia

## **b. Poder de Negociación de los Compradores o Clientes**

El poder de negociación de los compradores o clientes de ALL DESIGN S.A.C., es Medio, debido a que la cartera de clientes con la que trabaja, son clientes ya fidelizados y en su mayoría conseguidos por las referencias del Gerente General y Gerente Comercial, sin embargo debido a la envergadura de las empresas clientes poseen un poder de negociación que debe ser considerado por ALL DESIGN S.A.C., para su toma de decisiones.

La Tabla 12 muestra la relación de clientes actuales con los que trabaja ALL DESIGN S.A.C., y con los que pertenecen a la cartera de clientes.

Uno de los factores que favorece el poder de negociación de los compradores, es el tamaño de las empresas y la marca que tienen posicionado en el mercado, puesto que la mayoría de clientes con los que trabaja ALL DESIGN S.A.C., son empresas medianas y grandes con marcas ya posicionadas en la mente del consumidor, y que a su vez en muchos casos, pertenecen a cadenas empresariales de marca reconocida. Esto incrementa el poder de negociación puesto que dichas empresas, en muchos casos, tienen criterios ya establecidos de compras y contratación de servicios y al ya haber trabajado con proveedores de Arquitectura y Diseño de Interiores tienen establecidos plantillas de precios para cada una de las partidas a ejecutarse en determinado proyecto; ante esto las empresas postoras tienen que adecuarse a los precios y condiciones de dicho cliente, en el caso que se quiera trabajar con ellos.

Otro factor que incrementa el poder de negociación de los compradores, es la cantidad significativa de proveedores, que prestan los mismos servicios, que se encuentran en el mercado, lo que agrega poder a los compradores para poder negociar con los precios de las partidas, condiciones de entrega, cobro de adicionales e inclusive con la cantidad de personal con el que se va a ejecutar el proyecto.

Uno de los factores que influyen de forma negativa en el poder de negociación de los compradores es el poco conocimiento del servicio de forma técnica, puesto que cada proyecto en particular es un diseño único y exclusivo y el conocimiento técnico de lo que se va a ejecutar es de conocimiento del proveedor y en poca medida del comprador.

Asimismo la personalización del servicio es otro factor que influye en contra del poder de negociación del comprador, pues en este caso cuando un cliente solicita el servicio, sea este de Mantenimiento Correctivo de Inmuebles, Diseño de Interiores u Obra Civil; es el especialista de ALL DESIGN S.A.C., quien hace las propuestas del proyecto al cliente en base a las necesidades específicas del mismo, a lo que el cliente, en muchas ocasiones, tiene pocas opciones a objetar lo que el especialista propone con base técnica.

**Tabla 12: Lista de Clientes de ALL DESIGN S.A.C.**

<b>Cliente</b>	<b>Rubro</b>	<b>Participación (%)</b>
Americatel Perú	Oficinas	35
Atento	Oficinas	
Banco Financiero	Oficinas	
Caja Municipal de Huancayo	Oficinas	
Caja Rural Prymera	Oficinas	
Cesel Ingenieros	Oficinas	
IBM	Oficinas	
Seguros Pacífico	Oficinas	
Métrico Arquitectos	Oficinas	
Penta	Oficinas	
Pérgola Arquitectos	Oficinas	
Phillips del Perú	Oficinas	
Red Bull	Oficinas	
Sinergía Ingenieros S.A.C.	Oficinas	
Técnicas Metálicas Ingenieros S.A.C	Oficinas	
Café Altomayo	Retail	25
Casa & Ideas	Retail	
Charlotte en Lap	Retail	
Constructora Marcan	Retail	
Decorcenter	Retail	
Jockey Plaza	Retail	

Malls Perú	Retail	
Minka Multimercados	Retail	
Tottus	Retail	
Fridays	Retail	
Urban Café	Retail	
Pardos Chiken	Retail	
Casa Playa Las Palmeras	Hoteles & Spas	
Cóndor Travel	Hoteles & Spas	4
Hotel Colon	Hoteles & Spas	
Clínica Javier Prado	Salud y Perfumería	
Clínica San Borja	Salud y Perfumería	
Clínica San Pablo	Salud y Perfumería	
Centro de Salud Talara	Salud y Perfumería	20
Centro de Salud Los Negritos	Salud y Perfumería	
Inkafarma	Salud y Perfumería	
Botica Francesa	Salud y Perfumería	
Universidad Alas Peruanas	Educación	
Pontificia Universidad Católica del Perú	Educación	6
Universidad de Lima	Educación	
Instituto ISIL	Educación	
Aeropuerto de Arequipa	Transportes y Telecomunicaciones	
Fran Terminal Terrestre Plaza Norte	Transportes y Telecomunicaciones	10%
América Móvil del Perú	Transportes y Telecomunicaciones	

FUENTE: Memorias ALL DESING S.A.C.



### **c. Poder de Negociación de los Proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es Media, por los motivos presentados a continuación:

Los proveedores de ALL DESIGN S.A.C., se clasifican en 2 tipos: por un lado los proveedores de materiales y herramientas y por otro lado a los proveedores de servicios, a los que se denominan Subcontratistas. Los 2 tipos de proveedores con los que trabaja ALL DESIGN S.A.C., son fácilmente de encontrar en el mercado, puesto que existen empresas de Retail que abastecen de materiales y herramientas y pequeñas empresas que abastecen de los mismos materiales, asimismo existe una gran cantidad de proveedores de servicios de obra civil y las demás partidas asociadas a la ejecución de un proyecto.

En el caso de los proveedores de materiales y herramientas se trabaja con 3 proveedores clave para el abastecimiento, a los cuales se realizan los 70% de las compras de materiales y herramientas solicitados por cada proyecto. Los proveedores en este caso son Sodimac Homecenter, Maestro Homecenter y Promart Homecenter. La ausencia de contratos de financiamiento y condiciones de compra con dichos proveedores, incrementa el poder de negociación de los proveedores de materiales y herramientas, puesto que las condiciones de trabajo y pago aún no se han fijado con el Gerente General y Gerente Comercial de ALL DESIGN S.A.C. Sumado a esto el alza de precios y el dinamismo constante del sector construcción y por ende de los materiales para construcción, generan especulaciones para las grandes empresas proveedoras, como es el caso de los proveedores de ALL DESIGN S.A.C., lo que al mismo tiempo es un factor de incremento del poder de negociación de los proveedores y es perjudicial para la liquidez de la empresa.

Para el caso de los Subcontratistas se cuenta con un grupo de subcontratistas de confianza para la empresa, quienes mantienen vínculos con el Gerente General, los cuales se encargan de ejecutar la mayor cantidad de proyectos y obras que son ganadas, con estos subcontratistas se maneja una plantilla de precios por partida ya establecida con el Gerente General, lo que reduce su poder de negociación.

Sin embargo existen partidas especializadas para las cuales no se cuentan con subcontratistas de confianza ya asignados, en este caso se buscan subcontratistas en el mercado donde a pesar de existir una amplia gama de subcontratistas son pocos aquellos de confianza y con experiencia en el mercado y en obras de envergadura, lo que incrementa su poder de negociación.

**Tabla 13: Lista de Principales Proveedores de ALL DESIGN S.A.C.**

<b>Proveedor</b>	<b>Tipo</b>	<b>Rubro/Servicio</b>
Sodimac Homecenter	Proveedor	Global Materiales de Construcción
Maestro Homecenter	Proveedor	Global Materiales de Construcción
Promart Homecenter	Proveedor	Global Materiales de Construcción
Promelsa	Proveedor	Materiales Eléctricos
Grupo Macross Peru	Proveedor	Materiales Eléctricos
Corporación Miyasato	Proveedor	Vidrios
Manuel Pera Romero	Proveedor	Ingeniero Electricista
Alejandro Saavedra Campos	Proveedor	Arquitecto
Pedro Aliaga Gómez	Proveedor	Ingeniero Sanitario
Fermín Jiménez Murillo	Subcontratista	Ingeniero Civil
Sebastián Arteaga Vargas	Subcontratista	Obra Civil
Abel Encina Gálvez	Subcontratista	Obra Civil
Percy Caballero Ospina	Subcontratista	Pintura
Martin Davila Lucano	Subcontratista	Drywall
Prudencio Miranda Farfán	Subcontratista	Carpintería
Oscar Ramírez Chopitea	Subcontratista	Carpintería Metálica

FUENTE: Elaboración Propia

Asimismo los volúmenes de compra realizados por ALL DESIGN S.A.C. en materiales al contado son cifras elevadas que tienen repercusión en la liquidez de la empresa y en las arcas personales del Gerente General.

**Tabla 14: Volumen de Compras ALL DESGIN S.A.C.**

<b>Proveedor</b>	<b>Rubro</b>	<b>Compras Totales 2014 (S/. )</b>	<b>Porcentaje Compras Totales 2014 (%)</b>
Sodimac Homecenter	Global Materiales de Construcción	S/. 150,917.00	26
Maestro Homecenter	Global Materiales de Construcción	S/. 133,503.50	23
Promart Homecenter	Global Materiales de Construcción	S/. 121,894.50	21
Corporación Miyasato	Vidrios	S/. 69,654.00	12
Promelsa	Materiales Eléctricos	S/. 58,045.00	10
Otros	Varios	S/. 46,436.00	8
<b>Total</b>		<b>S/. 580,450.00</b>	<b>100</b>

FUENTE: Elaboración Propia

Según lo observado en la Tabla 14 el volumen de compras anual asciende a una cifra de S/. 580,450.00, la misma que es comprada al contado a los grandes Retail, sin la existencia de algún contrato o alianza con los mismos; incrementado así el poder de negociación de los proveedores.

#### **d. Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores**

Existen múltiples factores que propician el ingreso de nuevos competidores al mercado, motivo por el cual la Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores es Media.

El boom inmobiliario y el crecimiento económico del país genera, por consiguiente, una mayor demanda de servicios de Construcción fuerte y a su vez servicios de Arquitectura y Diseño de Interiores, puesto que el marketing a través del diseño y la marca es una estrategia que viene generando fidelización a los clientes y permitiendo la penetración de nuevos nichos de mercado. Estos factores impulsan el nacimiento de nuevas empresas de Arquitectura y Diseño de Interiores, incrementando así la amenaza de nueva competencia presente en el mercado.

La inversión de formar una empresa de Arquitectura y Diseño de Interiores es relativamente baja, puesto que si se asemeja a la estructura de ALL DESIGN S.A.C., los servicios de ejecución de obra pueden ser subcontratados y de la misma forma pueden subcontratarse algunos otros servicios como el Diseño y la Logística, dejando a la empresa solo con el Core Bussines que vendría a ser la Elaboración del Presupuesto y la Supervisión de Obra.

El factor que minimiza la amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores al mercado, es el hecho que cuando una empresa de Arquitectura y Diseño de Interiores brinda un servicio a determinado cliente ofreciendo un trabajo diferenciado a precios de mercado, se genera un ambiente de confianza y fidelización al cliente, y este pasa a pertenecer a la cartera de clientes de la empresa contratante; por tal motivo cuando una nueva empresa buscaría entrar al mercado encontraría a clientes fidelizados con los proveedores, lo que la impulsaría a crear su propia cartera desde el principio.

#### **e. Amenaza de Productos Sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos a los servicios ofrecidos por ALL DESIGN S.A.C. es baja, debido a lo especializado que es el servicio y lo bien posicionado que se encuentra en el mercado el concepto de la Arquitectura y Diseño de Interiores.

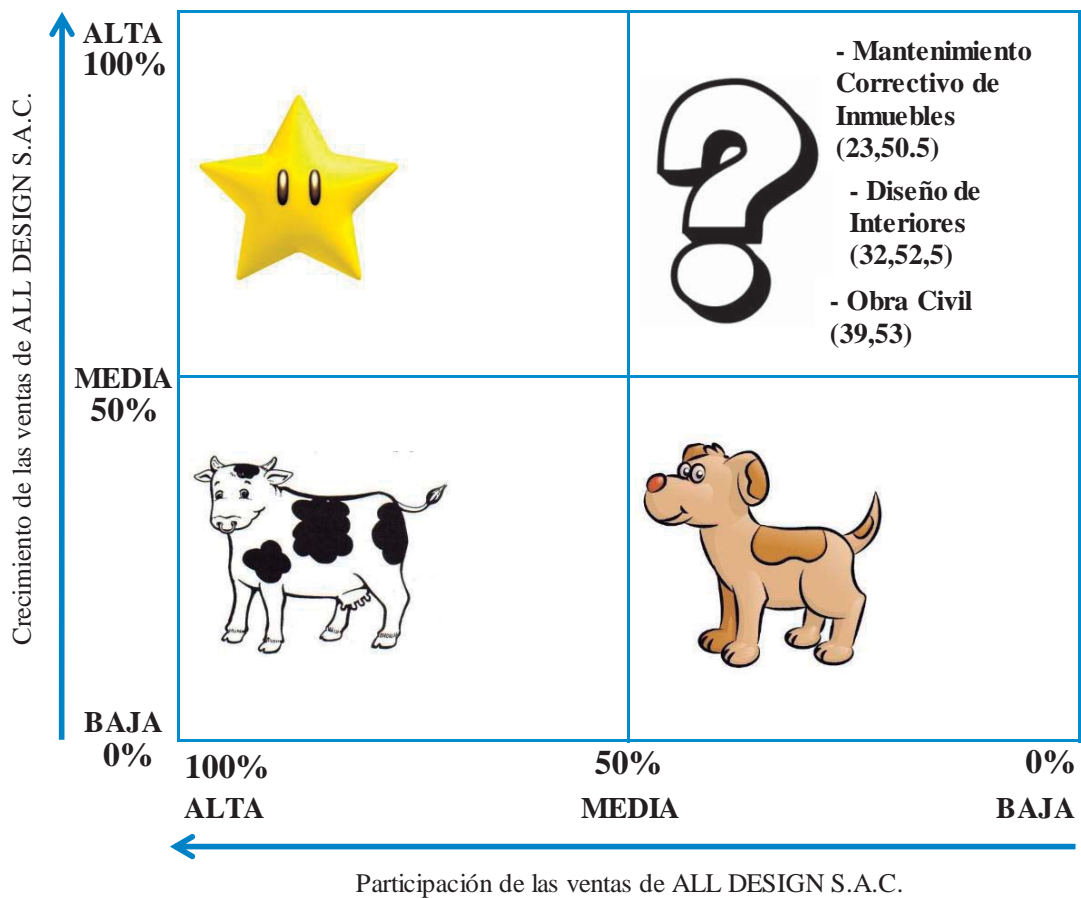
Tomando como premisa que la competencia y el poco conocimiento técnico de los servicios por parte del cliente, son los principales factores de no contratación de una empresa de Arquitectura y Diseño de Interiores y optar por otra, no se cuenta con productos sustitutos para los servicios ofrecidos por ALL DESIGN S.A.C., los cuales son Mantenimiento Correctivo de Inmuebles, Diseño de Interiores y Obra Civil.

Asimismo la flexibilidad que tienen los productos ofrecidos por ALL DESIGN S.A.C., que tiene la capacidad de adaptarse a cualquier cliente y espacio físico, genera también una dificultad para la existencia de productos sustitutos.

Podemos tomar un como producto sustituto a la contratación de un Diseñador de Interiores o un Arquitecto para una empresa, quien se encargaría de hacer la gestión propia para los proyectos ejecutados por la empresa y se encargaría de buscar en el mercado a los contratistas que ejecutarían los servicios; sin embargo esta posibilidad solo podrá darse en grandes empresas, que por su propio giro y expansión , cuentan constantemente con proyectos que demanden Mantenimiento Correctivo de Inmuebles, Diseño de Interiores y Obra Civil; por ende este es un factor que minimiza la amenaza de los productos sustitutos. Asimismo las empresas buscan reducir sus costos y concentrar recursos en el Core Bussines del negocio, tercerizando actividades de apoyo y de infraestructura a empresas especializadas en ello.

### 4.3.2. Análisis de la Empresa según metodología de la Matriz BCG

Según D'Alessio (2008) el análisis de la empresa mediante la Matriz Boston Consulting Group (BCG) permitirá visualizar a la organización en un contexto industria-empresa, el presente análisis análogo a la Matriz Boston Consulting Group nos muestra un panorama del comportamiento de la Participación de las ventas de ALL DESIGN S.A.C., en comparación con el Crecimiento de sus ventas. El resultado del análisis da como producto la siguiente Matriz BCG para ALL DESIGN S.A.C.:



**Figura 10: Matriz de Crecimiento – Participación (BCG) de ALL DESIGN S.A.C.**

FUENTE: Elaboración Propia

**Tabla 15: Resultados Análisis según Matriz BCG**

<b>Ventas Anuales</b>	
<b>2013</b>	<b>2014</b>
S/. 815,100	S/. 1,235,000

<b>Servicio</b>	<b>Participación</b>	<b>Porcentaje</b>
Diseño de Interiores	S/. 395,200	32%
Mto. Correctivo de Inmuebles	S/. 358,150	29%
Obra Civil	S/. 481,650	39%

<b>Crecimiento de Ventas</b>	<b>Porcentaje</b>
Diseño de Interiores	52.5%
Mto. Correctivo de Inmuebles	50.5%
Obra Civil	53.0%

<b>Servicio</b>	<b>Par Ordenado</b>
Diseño de Interiores	(32,52.5)
Mto. Correctivo de Inmuebles	(29,50.5)
Obra Civil	(39,53)

Según el análisis de la empresa análogo a la Matriz BCG de ALL DESIGN S.A.C., se ubican los 3 servicios en el cuadrante de Interrogante (mantenimiento correctivo de inmuebles, diseño de interiores y Obra Civil) los cuales contribuyen significativamente a los ingresos de la empresa y que a su vez requieren de un gran volumen de liquidez para poder ejecutarlos, esto para la compra de materiales y para la subcontratación de los servicios de ejecución de obra. En este contexto las ventas de la empresa se encuentran en un constante crecimiento, debido al boom inmobiliario, el crecimiento económico y la apuesta por la industria de la construcción; sin embargo ALL DESIGN S.A.C., aun no se ubica como una empresa con una significativa participación de las ventas con respecto a dicho crecimiento. Estas unidades de negocio deben considerar la conveniencia de establecer estrategias de desarrollo de producto o diversificación; con la finalidad de ocupar una mayor participación en el mercado y apostar a ser unidades de negocio tipo Estrella.

Los motivos por los cuales los servicios ofrecidos por ALL DESIGN S.A.C., se encuentran en el cuadrante Interrogante, son los siguientes:

- La empresa es una empresa familiar y no cuenta con un capital de trabajo significativo para poder abordar proyectos de mayor envergadura que puedan significar mayores ingresos para la organización. El 100% de la liquidez de la empresa para la ejecución de nuevos proyectos de cualquier tipo de servicio, es producto de las utilidades generadas por proyectos anteriores, y ante la necesidad de mayor liquidez, es el Gerente General quien aporta de sus arcas personales.
- ALL DESIGN S.A.C., es una empresa relativamente nueva en el mercado, que si bien cuenta con un staff de profesionales capacitados y con la experiencia en la ejecución de los servicios ofertados, aun no se encuentra al nivel de experiencia de las empresas competidoras que poseen un mayor tiempo de presencia en el mercado; esto impide que pueda lanzarse a concursar y aceptar proyectos que signifiquen una envergadura mayor, básicamente con respecto al nivel de inversión demandada por el proyecto y a la experiencia en ejecución de obras de gran envergadura.
- El área comercial de ALL DESIGN S.A.C., aún no cuenta con una adecuada planificación comercial que permita capturar clientes de gran envergadura que acepten apostar por ALL DESIGN S.A.C., para la ejecución de su proyecto, motivo por el cual la gerencia ha determinado que el mercado objetivo son empresas medianas y pequeñas, donde se ejecuta todo tipo de proyectos al nivel que demande la empresa; y en el caso que se trabaje con empresas grandes, la envergadura del proyecto no será de significancia alta, puesto que no se cuenta con la experiencia necesaria, los recursos necesarios y los estándares para una adecuada supervisión del proyecto que garantice la total satisfacción del cliente.

Por los motivos anteriormente mencionados y por los criterios de análisis de la empresa análogo a la Matriz BCG, se determina que los 3 servicios ofertados por ALL DESIGN S.A.C., (mantenimiento correctivo de inmuebles, diseño de interiores y Obra Civil) se encuentran ubicados en el cuadrante de Interrogante.



### 4.3.3. Análisis FODA de ALL DESIGN S.A.C.

Según David (2013), el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una herramienta importante de decisión empresarial, pues permite realizar un análisis interno y externo con la finalidad de plantear estrategias de acuerdo a lo analizado según los factores internos y externos.

La principal fortaleza de ALL DESIGN S.A.C., es la facilidad para la consecución de clientes, debido a los contactos personales del Gerente General y el Gerente Comercial. La principal oportunidad que tiene la empresa es el Boom Inmobiliario que se viene dando, sea en la construcción de edificaciones, como en la construcción de oficinas y remodelaciones; así como la estabilidad económica que mantiene el país en estos últimos periodos. Entre las debilidades que tiene la empresa encontramos la desorganización administrativa y la ausencia de perfiles de puesto definidos. Por otro lado la principal amenaza de ALL DESIGN S.A.C., es el problema financiero que podría incurrir en caso de falta de liquidez, debido a que no cuenta con financiamiento para la ejecución de las obras.

La Tabla 15 muestra los resultados del análisis FODA

**Tabla 16: FODA de ALL DESIGN S.A.C.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La alta dirección representada por el Gerente General y el Gerente Comercial, cuenta con contactos de primer nivel, lo que facilita la consecución de clientes.</li><li>• Se cuenta con clientes fidelizados, que son empresas líderes y/o prestigiosas en el mercado.</li><li>• Se cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales con experiencia en el mercado y amplio conocimiento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Boom Inmobiliario, lo que incrementa la demanda de construcción y diseño de interiores.</li><li>• Mercado en constante expansión, lo que otorga la posibilidad de acceder a clientes de mayor envergadura.</li><li>• Estado como cliente potencial, debido a la gran cantidad de servicios demandados en Mantenimiento Correctivo de Inmuebles, Diseño de Interiores y Obras Civiles.</li><li>• Economía peruana en crecimiento.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios prestados son personalidades a las necesidades del cliente.</li> <li>• Cuenta con oficinas administrativas propias, las mismas que se encuentran en óptimo estado.</li> <li>• Cuenta con un grato clima laboral, lo que es potenciado por la juventud de su personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de nuevas tendencias de diseño en el mercado, lo que motiva a nuevas preferencias por parte de los clientes.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe desorden administrativo debido a la ausencia de estructura organizacional.</li> <li>• La toma de decisiones y funciones clave está centralizada en una sola persona, el Gerente General.</li> <li>• La poca experiencia en gestión por parte de los jefes de área debido a su corta edad, genera problemas administrativos y de comunicación.</li> <li>• No existen procedimientos documentados vigentes, donde detallen la secuencia de actividades y responsables.</li> <li>• Las funciones y perfiles de puesto no se encuentran definidas formalmente.</li> <li>• Los proyectos se manejan con dinero de la empresa y capital del Gerente General, no se trabaja con financiamiento bancario.</li> <li>• Ausencia de contratos de compras con proveedores clave de materiales y herramientas y de una selección de proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibles problemas de incumplimiento contractual a raíz de la falta de liquidez.</li> <li>• Presencia de grandes empresas en el mercado, lo que dificulta la penetración de otros sectores y la consecución de nuevos proyectos.</li> <li>• Crecimiento de la competencia actual en el mercado mediante el uso de la estrategia de precios.</li> <li>• El dinamismo constante del mercado permite alzas significativas de los precios de los materiales utilizados en cada proyecto.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración Propia

#### 4.3.4. Análisis de las Matrices EFE – EFI

##### a. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La Tabla 16 nos muestra el análisis de la Matriz EFE de ALL DESIGN S.A.C.

**Tabla 17: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
Boom Inmobiliario, lo que incrementa la demanda de construcción y diseño de interiores.	0.20	3	0.60
Mercado en constante expansión, lo que otorga la posibilidad de acceder a clientes de mayor envergadura.	0.10	4	0.40
Estado como cliente potencial, debido a la gran cantidad de servicios demandados en Mantenimiento Correctivo de Inmuebles, Diseño de Interiores y Obra Civil.	0.10	3	0.30
Economía peruana en crecimiento.	0.08	3	0.24
Presencia de nuevas tendencias de diseño en el mercado, lo que motiva a nuevas preferencias por parte de los clientes.	0.08	4	0.32
<b>Amenazas</b>			
Posibles problemas de incumplimiento contractual a raíz de la falta de liquidez.	0.20	2	0.40
Presencia de grandes empresas en el mercado, lo que dificulta la penetración de otros sectores y la consecución de proyectos.	0.10	4	0.40

Crecimiento de la competencia actual en el mercado mediante el uso de la estrategia de precios.	0.07	3	0.21
El dinamismo constante del mercado permite alzas significativas de los precios de los materiales utilizados en cada proyecto.	0.07	2	0.14
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.01</b>

FUENTE: Elaboración Propia

La Evaluación de los Factores Externos (EFE) da como resultado un 3.01, el cual se encuentra por encima del promedio ( $3.01 > 2.5$ ), lo cual indica que ALL DESIGN S.A.C. responde medianamente bien a los factores externos, enfrentando las adversidades que el entorno presenta con aprovechamiento adecuado de sus oportunidades. En la tabla se observa que la calificación otorgada a las oportunidades es mayor que para las amenazas, esto nos da a entender que la empresa ejerce un mejor aprovechamiento de oportunidades contra las amenazas. Asimismo los pesos de las oportunidades suman más que los de las amenazas, es decir que las oportunidades de ALL DESIGN S.A.C. son consideradas más significativas para el crecimiento empresarial que las amenazas; es decir las oportunidades tienen mayor importancia y significancia sobre las amenazas al momento de hacer el análisis externo.

**b. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

La Tabla 17 nos muestra el análisis de la Matriz EFI de ALL DESIGN S.A.C.

**Tabla 18: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
La alta dirección representada por el Gerente General y el Gerente Comercial, cuenta con contactos de primer nivel, lo que facilita la consecución de clientes.	0.12	3	0.48
Se cuenta con clientes fidelizados, que son empresas líderes y/o prestigiosas en el mercado.	0.10	3	0.30
Se cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales con experiencia en el mercado y amplio conocimiento.	0.10	3	0.30
Los servicios prestados son personalidades a las necesidades del cliente.	0.08	3	0.24
Cuenta con oficinas administrativas propias, las mismas que se encuentran en óptimo estado.	0.06	2	0.12
Cuenta con un grato clima laboral, lo que es potenciado por la juventud de su personal.	0.06	2	0.12
<b>Debilidades</b>			
Existe desorden administrativo debido a la usencia de estructura organizacional.	0.10	3	0.30
La toma de decisiones y funciones clave está centralizada en una sola persona, el Gerente General.	0.08	2	0.16
La poca experiencia en gestión por parte de los jefes de área debido a su corta edad, genera problemas administrativos y de comunicación.	0.05	3	0.15

No existen procedimientos documentados vigentes, donde detallen la secuencia de actividades y responsables.	0.05	2	0.10
Las funciones y perfiles de puesto no se encuentran definidas formalmente.	0.06	2	0.18
Los proyectos se manejan con dinero de la empresa y capital del Gerente General, no se trabaja con financiamiento bancario.	0.08	3	0.24
Ausencia de contratos de compras con proveedores clave de materiales y herramientas.	0.06	3	0.18
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.75</b>

FUENTE: Elaboración Propia

La Evaluación de los Factores Externos (EFI) da como resultado un 2.75, el cual se encuentra por encima del promedio ( $2.75 > 2.5$ ), lo cual indica que ALL DESIGN S.A.C. responde medianamente bien a los factores internos, destacando que el adecuado aprovechamiento de sus fortalezas es mayor que el manejo de sus debilidades. En la tabla se observa que la calificación otorgada a las fortalezas es mayor que para las debilidades, esto nos da a entender que las fortalezas que tiene están menudamente por encima de sus debilidades, lo que a su vez indica que el efecto positivo de las fortalezas mitiga el efecto negativo de las debilidades. Asimismo los pesos de las fortalezas suman más que los de las debilidades, es decir que las fortalezas de ALL DESIGN S.A.C. son consideradas más significativas para el fortalecimiento empresarial que las debilidades; es decir las fortalezas tienen mayor importancia y significancia sobre las debilidades al momento de hacer el análisis interno de la empresa.

Cabe mencionar que la fortaleza de consecución de clientes por los contactos de la Alta Dirección también se traduce en una debilidad, pues la captación de clientes depende de solo 2 personas y ello es riesgoso para la empresa, sin embargo para el presente estudio fue considerado fortaleza.

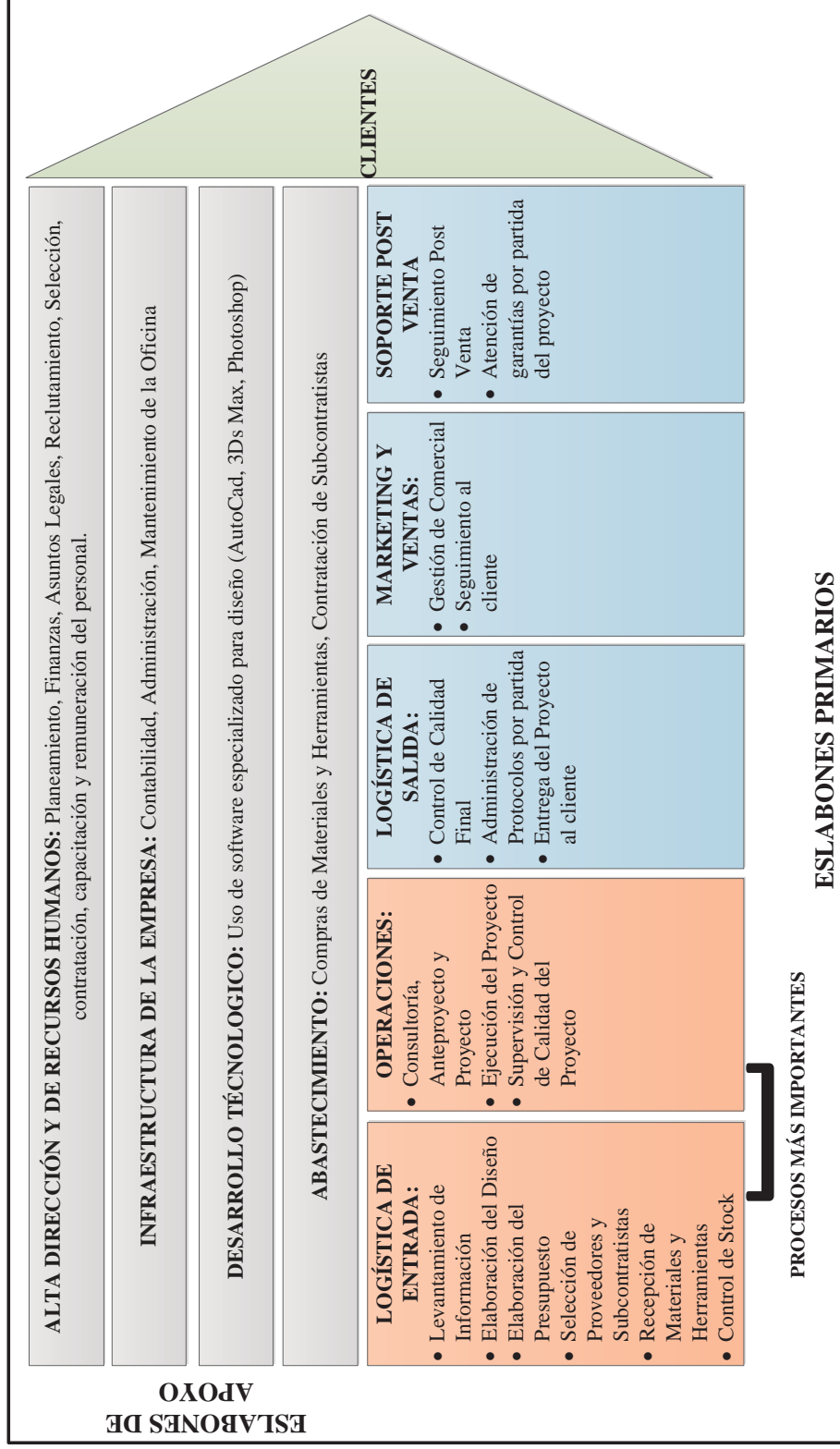
#### **4.3.5. Análisis de la Cadena de Valor**

Se realizó el análisis de la Cadena de Valor para ALL DESIGN S.A.C., identificando cada una de las actividades ejecutadas por la empresa y clasificándolos en eslabones primarios y eslabones de apoyo. Este análisis se ejecutó siguiendo la metodología del Modelo de Cadena de Valor de Michael Porter (1987), presentada por David (2013).

La Figura 11, muestra esquemáticamente el modelo de la cadena de valor de ALL DESIGN S.A.C., donde se puede visualizar rápidamente cada uno de los eslabones primarios y de apoyo que caracterizan los procesos de la organización.

En los eslabones primarios encontramos todas aquellas actividades que generan valor directamente a la empresa y a su vez pertenecen a su Core Bussines, las mismas que afectan directamente en la prestación del servicio y que pueden ser controladas a totalidad por ALL DESIGN S.A.C.

En los eslabones de apoyo encontramos aquellas actividades, que si bien son de mucha importancia para el desarrollo de los procesos, no generan valor directamente a la empresa, pero que sirven como apoyo para la ejecución de las actividades pertenecientes a los eslabones primarios. Estas actividades tienen un componente controlable por la empresa y otro componente que pertenece al entorno el cual no puede ser controlado directamente por la empresa.



**Figura 11: Cadena de Valor de ALL DESIGN S.A.C.**

FUENTE: Elaboración Propia



### a. Eslabones Primarios

Los eslabones primarios son aquellos que concentran aquellas actividades que generan valor para la empresa y pertenecen al Core Business de la misma.

- **Logística de Entrada:** Este eslabón está compuesto por aquellas actividades comerciales de determinación de las necesidades del cliente, las mismas que son traducidas en el diseño preliminar del proyecto a cargo del área de Diseño, también se encuentran las actividades de elaboración del presupuesto donde se presupuesta el proyecto por cada partida a ejecutarse en el mismo. También compone este eslabón las actividades logísticas de selección de proveedores y subcontratistas, recepción de materiales y herramientas y la gestión de stock dentro del almacén.
- **Operaciones:** La consultoría, la elaboración del Anteproyecto y el Proyecto, así como la programación de la obra por parte del área de operaciones, componen este eslabón. Asimismo las actividades de Ejecución del Proyecto y la Supervisión y Control de Calidad del Proyecto, también forman parte de este eslabón. El presente eslabón es considerado el eslabón más importante de la cadena de valor, pues es donde se genera el valor agregado al cliente en la ejecución y la supervisión de obra.
- **Logística de salida:** Este eslabón está compuesto por las actividades de Control de Calidad final del proyecto antes de su entrega al cliente, la administración de protocolos de obra por parte del personal especialista, y la entrega final del proyecto al cliente a cargo del área comercial y el área de proyectos.
- **Marketing y Ventas:** Las actividades de Gestión Comercial, así como el seguimiento a los clientes por parte de la Gerencia Comercial, componen este eslabón. Este eslabón se considera primario debido a que va directamente relacionado con la satisfacción del cliente y la medición de dicha satisfacción.
- **Soporte Post Venta:** Componen este eslabón, las actividades de Seguimiento Post Venta, después de la entrega del proyecto al cliente para medir su nivel de satisfacción con el mismo, así como la actividad de Atención de Garantías por partida del proyecto, en el caso que el proyecto haya presentado ciertos desperfectos en alguna partida, no considerado dentro de la supervisión y el control de calidad o muestre sus desperfectos después de la entrega del servicio.

## **b. Eslabones de Apoyo**

Los eslabones de apoyo son aquellos que concentran una gran cantidad de actividades, que si bien no generan valor agregado directamente a la empresa, son parte sustancial para el desarrollo de las actividades primarias.

- **Alta Dirección y Recursos Humanos:** Este eslabón está compuesto por las actividades de Planeamiento Estratégico, Finanzas, Asuntos Legales, Reclutamiento, Selección Contratación, Capacitación Remuneración de Personal; donde se engloba aquellas actividades propias de la alta gerencia y aquellas actividades de la gestión de los recursos humanos de la empresa.
- **Infraestructura de la Empresa:** Componen este eslabón las actividades de Contabilidad, Administración y Mantenimiento de la oficina; las cuales son actividades de apoyo que son necesarios para el normal desarrollo de las demás actividades.
- **Desarrollo Tecnológico:** La constante actualización del software especializado por ALL DESIGN S.A.C., para el desarrollo de sus actividades, son parte constitutiva de este eslabón, puesto que la tecnología es parte esencial en el diseño de los proyectos.
- **Abastecimiento:** Este eslabón es compuesto por aquellas actividades logísticas de compra de materiales y herramientas, los cuales son parte fundamental para el inicio y el desarrollo constante de un proyecto, asimismo la actividad de contratación de subcontratistas es parte de este eslabón, puesto que los subcontratistas son parte del abastecimiento de recursos para el desarrollo de los proyectos.

#### **4.3.6. Determinación de los Procesos Principales**

Tomando como base el análisis de la Cadena de Valor descrito anteriormente, se han identificado los procesos principales de ALL DESIGN S.A.C., relacionados con el Diseño y ejecución de obras nuevas, remodelaciones y mantenimiento correctivo de inmuebles.

Para facilitar el entendimiento global de los procesos que componen el alcance de actividades ejecutadas por ALL DESIGN S.A.C., se ha elaborado el Mapa de Procesos de la empresa, el mismo que representa la interacción de los procesos y la secuencia de los mismos (ISO 9000, 2005).

En el Mapa de Procesos podemos identificar 3 Macro Procesos, los cuales son: Procesos Estratégicos (desglosado en procesos estratégicos y de verificación), Procesos de la Cadena de Valor (incluyendo los procesos tercerizados) y Procesos de Soporte o Apoyo.

Los Procesos Estratégicos son aquellos que están a cargo de la Alta Dirección de la empresa, compuestos por actividades de desarrollo e implantación de estrategias y auditoria de procesos (administrativos, financieros y de calidad), asimismo contempla la supervisión de las obras, puesto que la ejecución de obras es un proceso tercerizado y necesita seguimiento constante de la Alta Dirección. Los procesos de la Cadena de Valor son aquellos que generan valor directamente a la empresa a través de un conjunto de actividades. Por otro lado los procesos de apoyo son aquellos compuestos por actividades que apoyan directamente al óptimo desarrollo de las demás actividades.

La figura 12 representa gráficamente el Mapa de Procesos de ALL DESIGN S.A.C., identificando los 3 macro procesos y la respectiva interacción de los mismos.

La figura 13 representa de forma simplificada el flujo de los Procesos Principales que componen el servicio de comercialización y supervisión de proyectos de ALL DESIGN S.A.C.

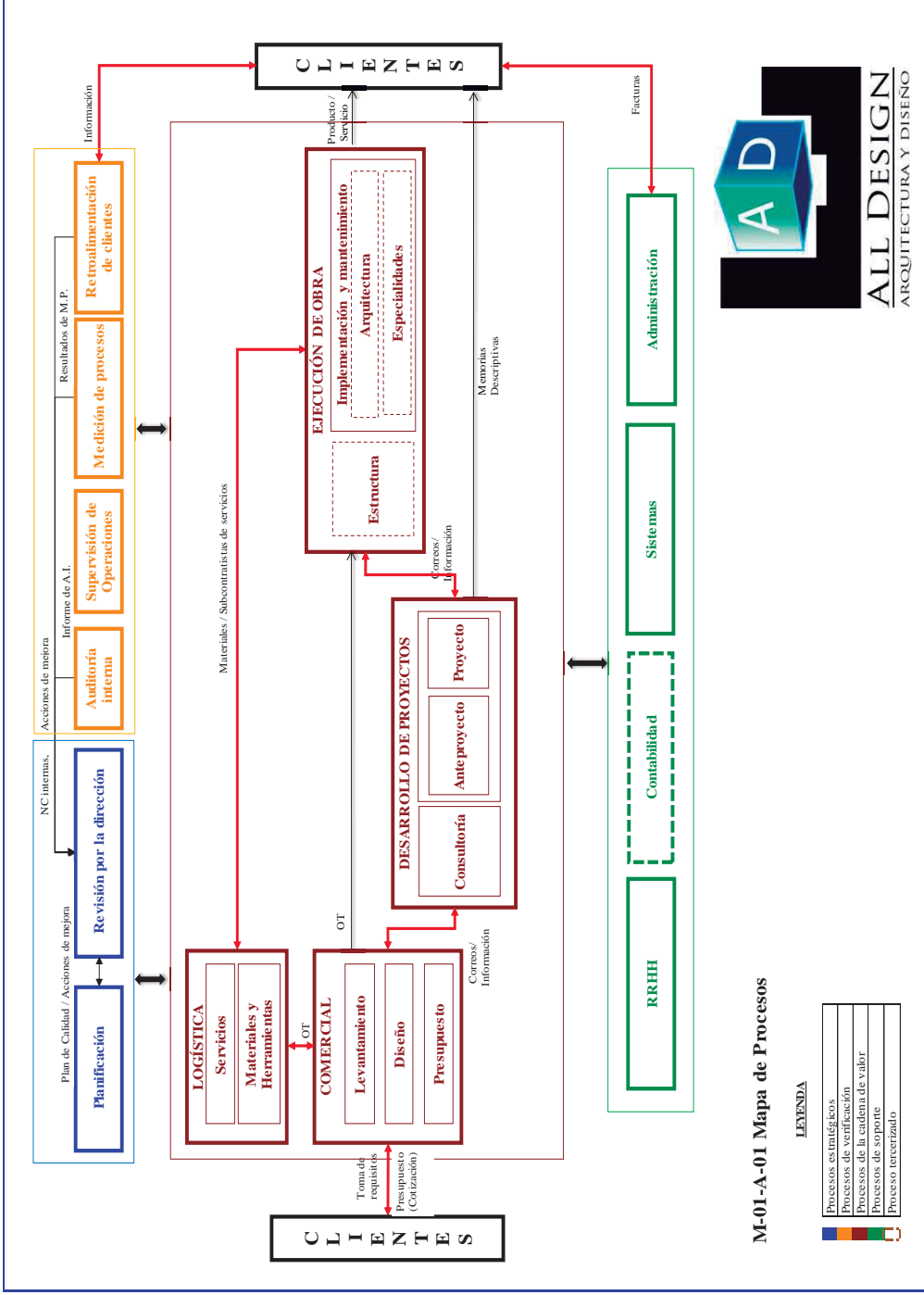


Figura 12: Mapa de Procesos de ALL DESIGN S.A.C.

FUENTE: Elaboración Propia

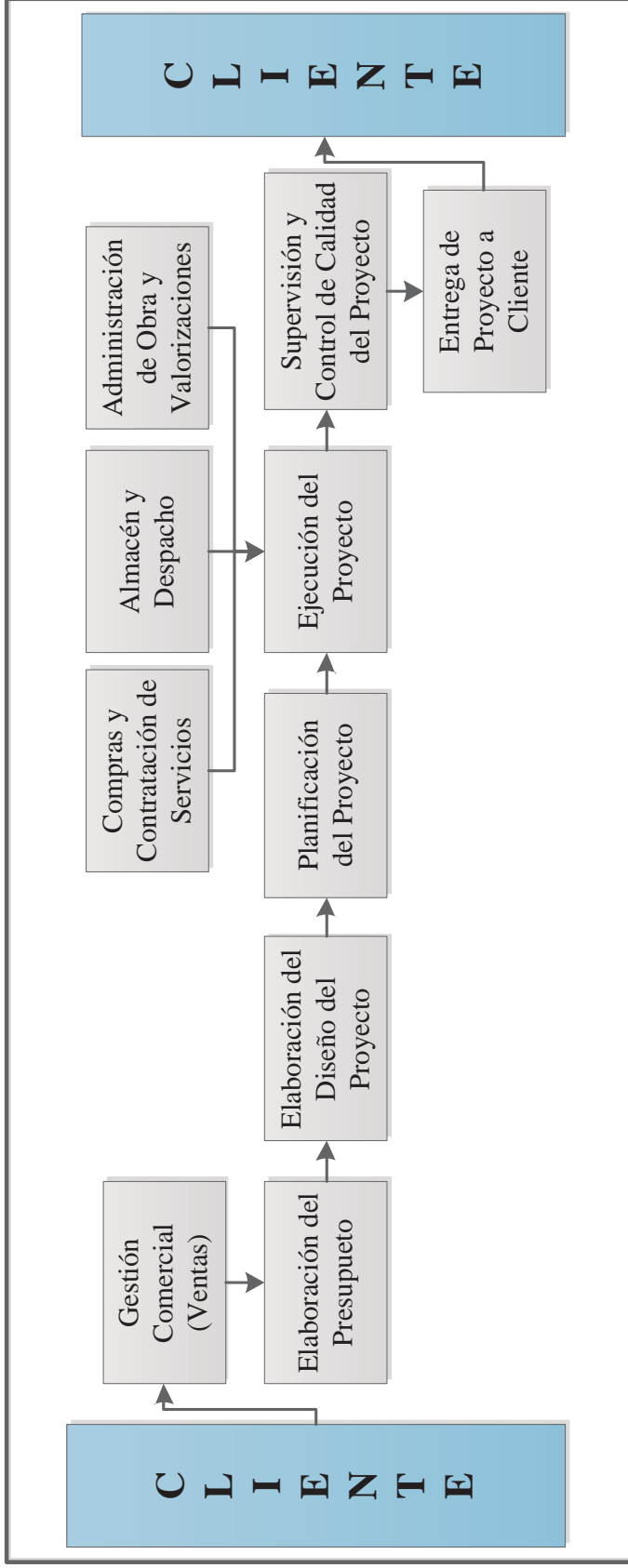


Figura 13: Flujo simplificado de Procesos Principales de ALL DESIGN S.A.C.

FUENTE: Elaboración Propia

### **a. Proceso de Ventas**

El proceso de ventas es liderado por el Gerente Comercial quien ejecuta el primer contacto con el cliente a través de una primera reunión comercial donde se captan todas las necesidades del cliente para la ejecución de algún proyecto, en caso la información recolectada en la primera reunión comercial no sea suficiente para la elaboración del diseño y el presupuesto, se ejecuta una segunda reunión comercial donde el Gerente Comercial va acompañado del Jefe de Proyectos, el Jefe de Diseño o algún especialista del área de Proyectos. Con la información preliminar completa, se procede a realizar el presupuesto, el mismo que debe ser aprobado por el Gerente General para luego ser enviado al cliente. El cliente evalúa el presupuesto y decide sobre la aprobación del mismo para el inicio del proyecto. El proceso finaliza con la aprobación del presupuesto por parte del cliente, para así seguir con los demás procesos que componen el proyecto.

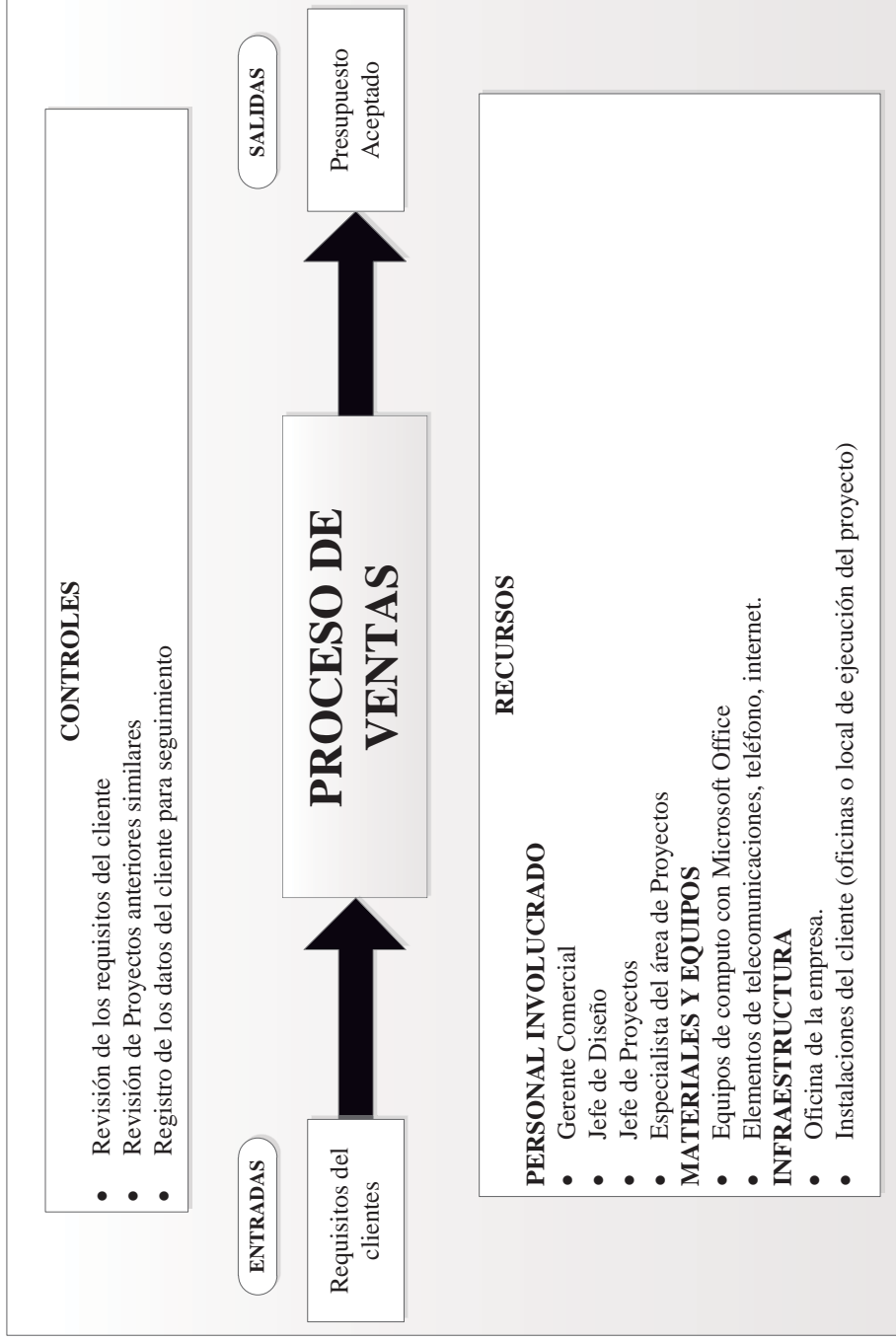
La Figura 14 representa gráficamente la caracterización del proceso de ventas, indicando los elementos de entrada y salida, así como la transformación propia del proceso.

#### **Aspectos Positivos:**

- Existe facilidad para entablar contacto comercial con potenciales clientes que se encuentran en el entorno de la Gerencia Comercial, debido a la amplia red de contactos que se posee.
- El Gerente Comercial posee grandes habilidades comerciales, las mismas que le permite mantener un alto nivel de eficacia de la venta a pesar de no poseer conocimiento experto de los temas técnicos de los proyectos.
- Se cuenta con una amplia base de datos de los clientes, que a pesar de no encontrarse estandarizada y salvaguardada, es de vital importancia para la captar nuevas oportunidades comerciales.
- Existe predisposición al cambio por parte de la Gerencia, quienes son los que dirigen directamente el proceso de ventas, lo que facilitará la implementación de mejoras de procesos para incrementar la efectividad del proceso de ventas.
- El Gerente Comercial tiene facilidad para generar y mantener buenas relaciones institucionales con clientes actuales y potenciales, lo que genera fidelización a la empresa de parte del cliente.

### **Aspectos Negativos:**

- El proceso de ventas aún no se encuentra estandarizado totalmente, existen actividades que son ejecutadas tanto por el Gerente Comercial como por el Gerente General, dependiendo de la disponibilidad de cada uno. Aun no se han definido las responsabilidades exactas.
- No se cuenta con un registro oficial donde se registre la información proporcionada por el cliente en cuanto a sus necesidades para el proyecto.
- No se cuenta con un mecanismo estandarizado para el seguimiento al cliente, como un software de seguimiento al cliente, Customer Relationship Management (CRM), donde se registre la información o un cuadro en Excel donde se registre el estado de interés del cliente para con un proyecto; los seguimientos a los clientes los viene dando el Gerente Comercial de manera aleatoria a cada cliente.
- No existen políticas de ventas, así como un presupuesto de ventas con metas definidas por cada periodo, lo que no permite aspirar a un mayor crecimiento con respecto a las ventas históricas de la empresa.
- Existe inercia en el proceso comercial, debido a que la mayoría de clientes son conseguidos gracias a los contactos de la gerencia, no existe una filosofía exhaustiva de captación de nuevos clientes por diferentes medios.



**Figura 14: Caracterización del Proceso de Ventas**

FUENTE: Elaboración Propia



## **b. Proceso de Elaboración del Presupuesto**

El proceso de elaboración del presupuesto está a cargo del área de proyectos, específicamente del Coordinador de Presupuestos quien recibe la información recopilada de parte del cliente y de parte del Gerente Comercial o de ser el caso del Jefe de Proyectos, Jefe de Diseño o algún especialista perteneciente al área de Proyectos. Con la información recopilada se procede a determinar qué tipo de proyecto aplica para determinado cliente (Mantenimiento Correctivo de Inmuebles, Diseño de Interiores u Obra Civil), asimismo determina que partidas son aquellas que aplican en dicho presupuesto, y con ello elabora el presupuesto asignando los precios de acuerdo a la plantilla de precios aprobada por el Gerente General. Elaborado el presupuesto base, este pasa a revisión del Jefe de Proyectos para análisis técnico y luego pasa al Gerente general para su aprobación Final. El proceso finaliza con la aprobación final del presupuesto base por parte del Gerente General.

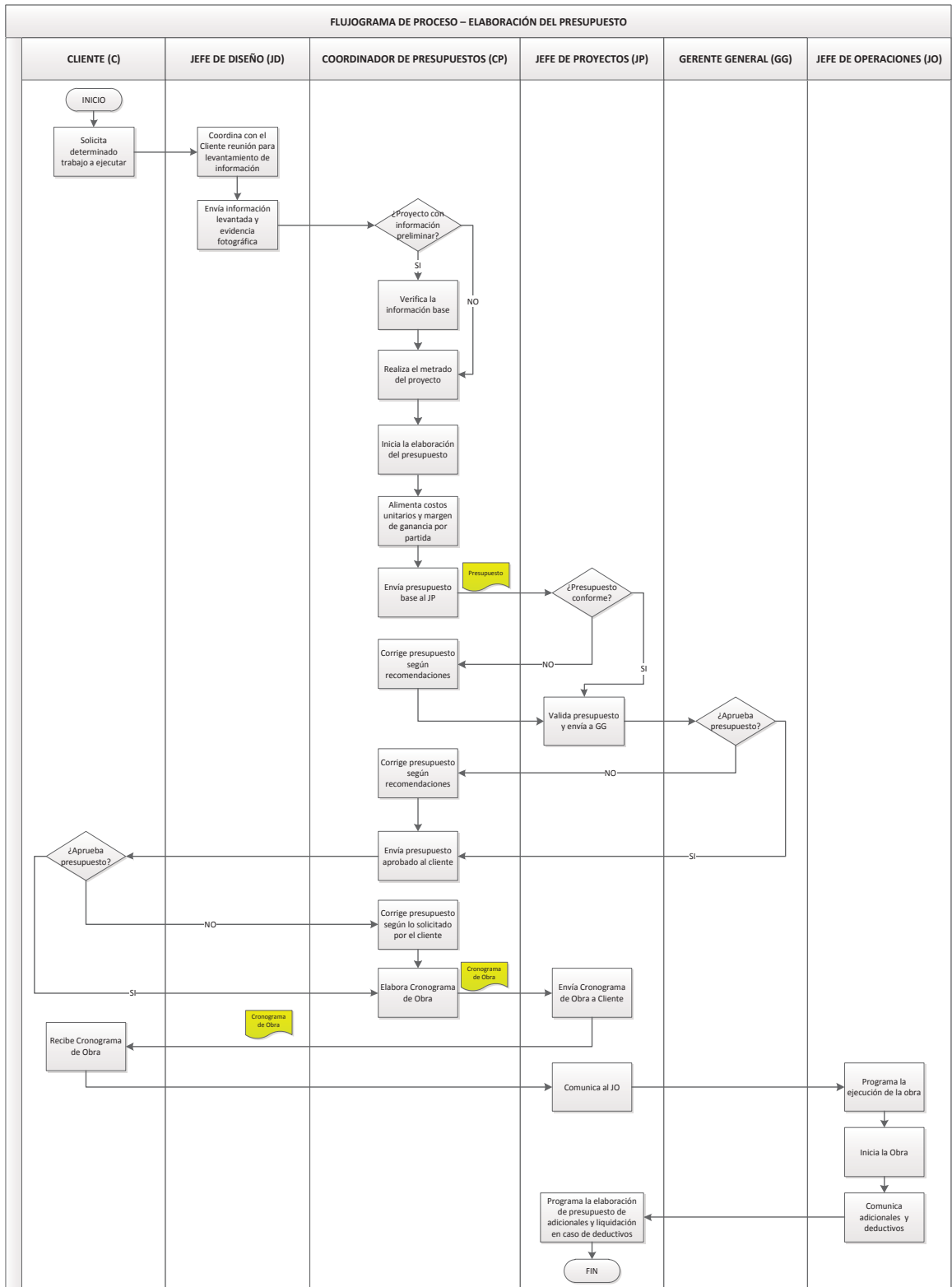
La Figura 15 representa gráficamente la caracterización del proceso de elaboración del presupuesto, indicando los elementos de entrada y salida, así como la transformación propia del proceso.

### **Aspectos Positivos**

- Se cuenta con una plantilla aprobada de precios por partida a trabajarse, lo que facilita la elaboración del presupuesto y minimiza el riesgo a equivocarse en los montos unitarios y totales del presupuesto.
- El proceso de envío del presupuesto al cliente es un proceso flexible, debido a que en primera instancia el presupuesto debe ser enviado por el Gerente Comercial, en su ausencia puede ser enviado por el Jefe de Proyectos, y en caso este último no se encuentre puede ser enviado por el Coordinador de Presupuesto; esta flexibilidad le permite mantener dinamismo al proceso y no generar un cuello de botella en caso de la ausencia del Jefe de Proyectos o del Gerente Comercial.
- Existe coordinación directa entre el Coordinador de Presupuesto con el Jefe de Proyectos y el Gerente General, para absolver cualquier consulta técnica en la elaboración del presupuesto, minimizando así el riesgo de error.
- El personal del área de presupuestos cuenta con experiencia en metrados y presupuestos lo que a su vez minimiza el riesgo de error en la elaboración del presupuestos y genera agilidad en el proceso.

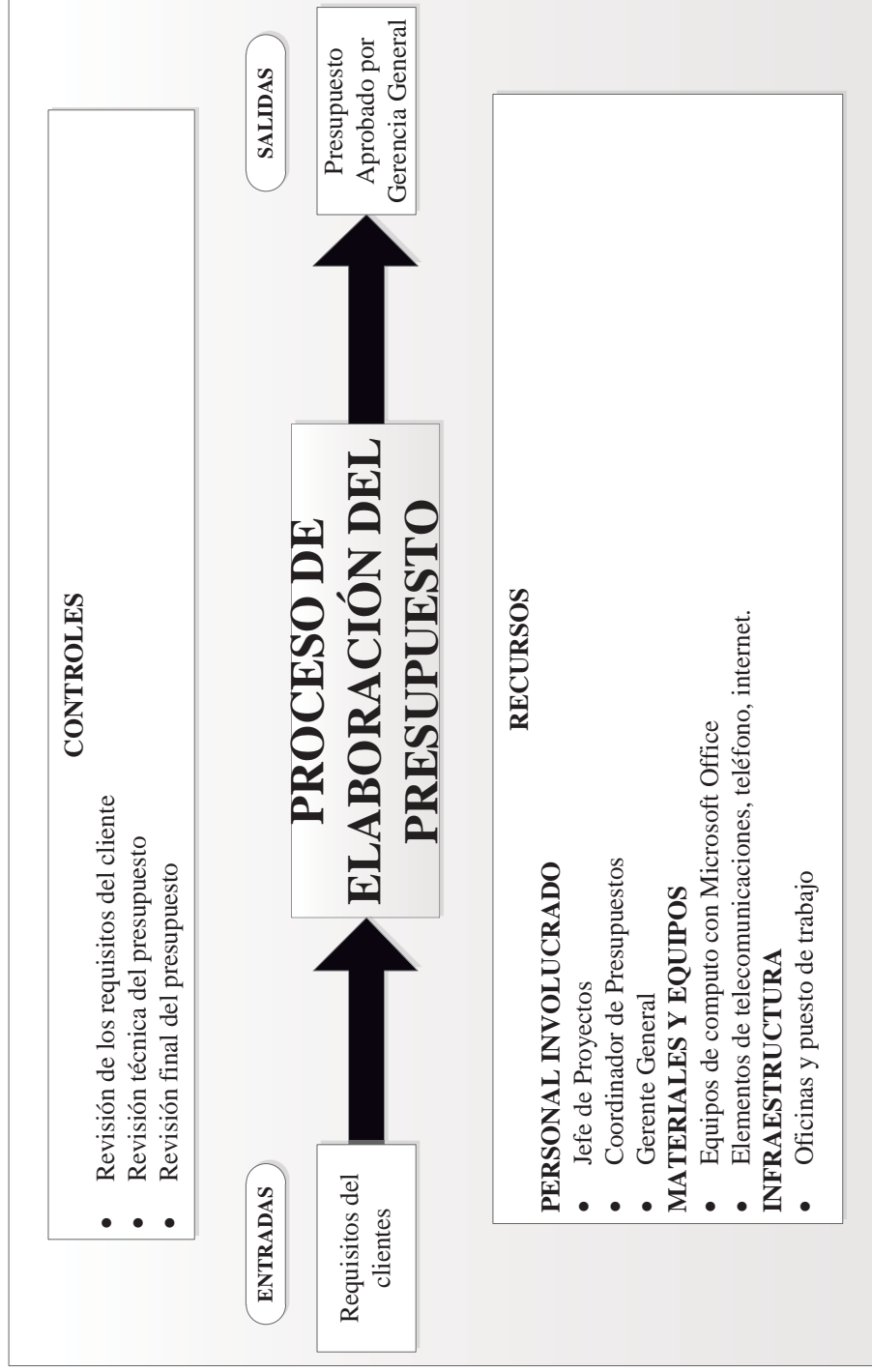
## **Aspectos Negativos**

- Los presupuestos son elaborados en hojas de cálculo de Microsoft Excel, lo que no garantiza la conservación de los registros y es de fácil manipulación por parte de un tercero, quien puede alterar la información y perjudicar de manera significativa a la empresa.
- No se cuenta con una Política de Elaboración de Presupuestos, puesto que cuando el mismo sufre modificaciones a solicitudes del cliente, no se guardan las versiones preliminares, sin dejar como evidencia los presupuestos iniciales.
- No se cuenta con un sistema informático de elaboración de presupuestos y costos de obra que integre la plantilla de precios establecida por el Gerente General para cada partida, tales como S10 u otros.
- No existen mecanismos para salvaguardar los presupuestos elaborados y la base de datos de estos, tal como un Back Up de la información, que permita preservar la información en caso de algún incidente en la empresa.
- Existen 2 Coordinadores de Presupuestos, sin embargo la información que ambos manejan no es compartida a través de algún medio informático. Cada presupuesto es ubicado por la persona quien lo elaboró y no es de acceso para las demás áreas de la empresa y para el otro Coordinador de Presupuestos.



**Figura 15: Flujograma del Proceso de Elaboración del Presupuesto**

FUENTE: Elaboración Propia



**Figura 16: Caracterización del Proceso de Elaboración del Presupuesto**

FUENTE: Elaboración Propia

### **c. Proceso de Elaboración del Diseño**

El proceso de Elaboración del Diseño tiene como responsable al Jefe de Diseño, quien con apoyo del Asistente de Diseño se encargan de apoyar a la gerencia comercial en la recolección de información en las visitas comerciales, cuando estas demandan de un apoyo especialista. El proceso inicia con la información obtenida de los requisitos del cliente, con ella el Jefe de Diseño da inicio a la elaboración de bosquejos que planteen el diseño adecuado a las necesidades del cliente y según el tipo de proyecto a ejecutarse, para lo cual emplea software especializados (AutoCad, 3Ds Max, Photoshop), en el caso que el cliente tenga diseños pre establecidos o diseños anteriores, es el Jefe de Diseño quien se encarga de validar la factibilidad de los mismos para su ejecución por ALL DESIGN S.A.C. Finalizado el primer diseño, este es enviado al cliente para la validación del mismo. El proceso finaliza cuando el cliente aprueba el diseño planteado por ALL DESIGN S.A.C.

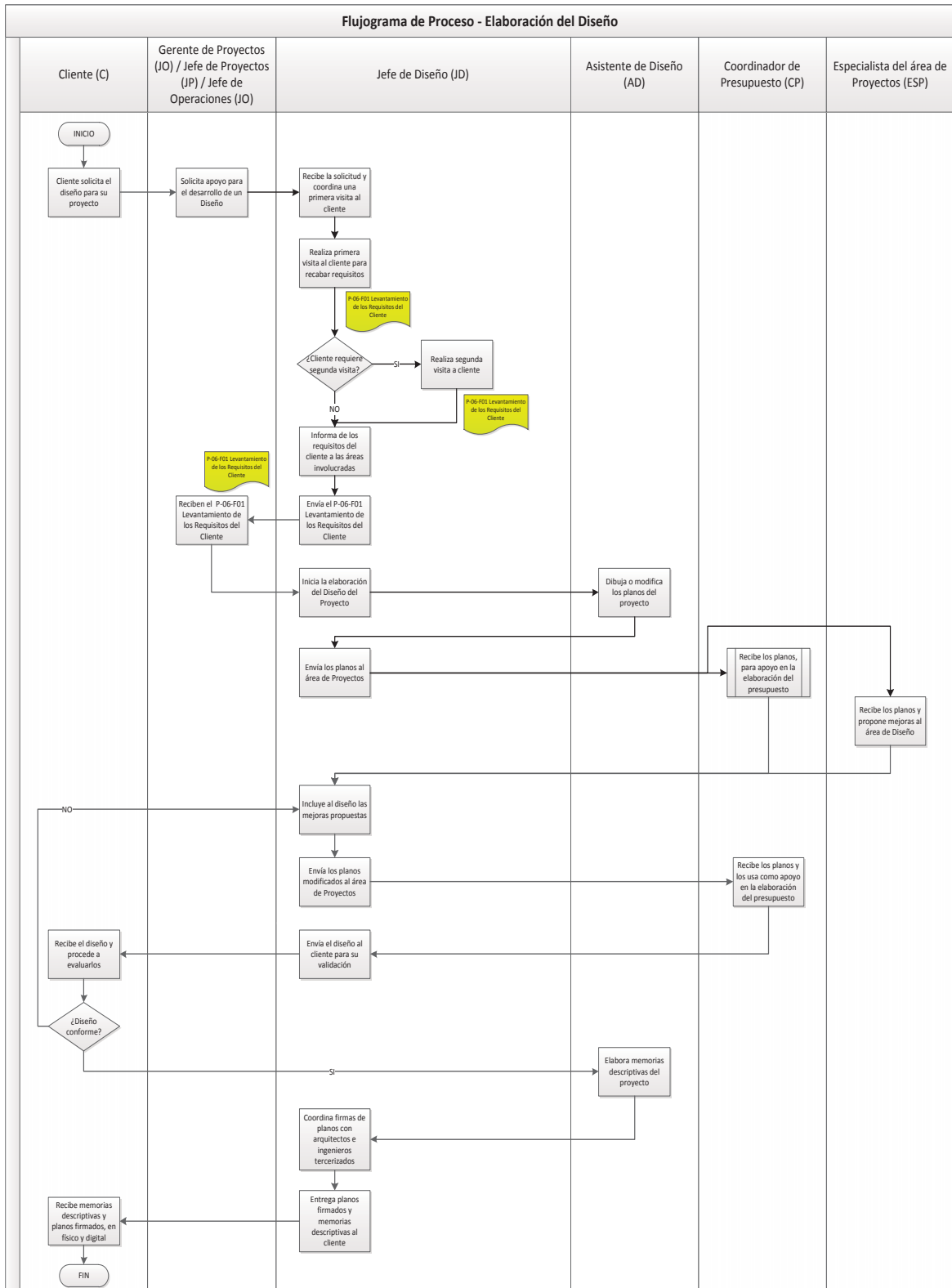
La Figura 16 representa gráficamente la caracterización del proceso de elaboración del diseño, indicando los elementos de entrada y salida, así como la transformación propia del proceso.

#### **Aspectos Positivos:**

- El personal del área de Diseño tiene amplio conocimiento de una gran variedad de software de diseño, que le permite generar diversidad de diseños a solicitud del cliente con alta calidad de acabados.
- El proceso de Diseño es un proceso ágil, que muestra elevado nivel de cumplimiento de entrega de los diseños, planos y memorias descriptivas al cliente.
- El personal del área de Diseño tiene facilidad para mantener buenas relaciones con el cliente, lo que genera fidelidad de parte del cliente para con la empresa, debido a la sensación de confianza que tiene el cliente.
- La infraestructura asignada para el área de Diseño es de última generación (computadoras, plot, impresora multifuncional), lo que contribuye a la rápida elaboración de Diseños de alta calidad.
- El personal del área de Diseño cuenta con experiencia en metrados, lo que reduce el riesgo de error al momento de hacer levantamiento de información para un proyecto.

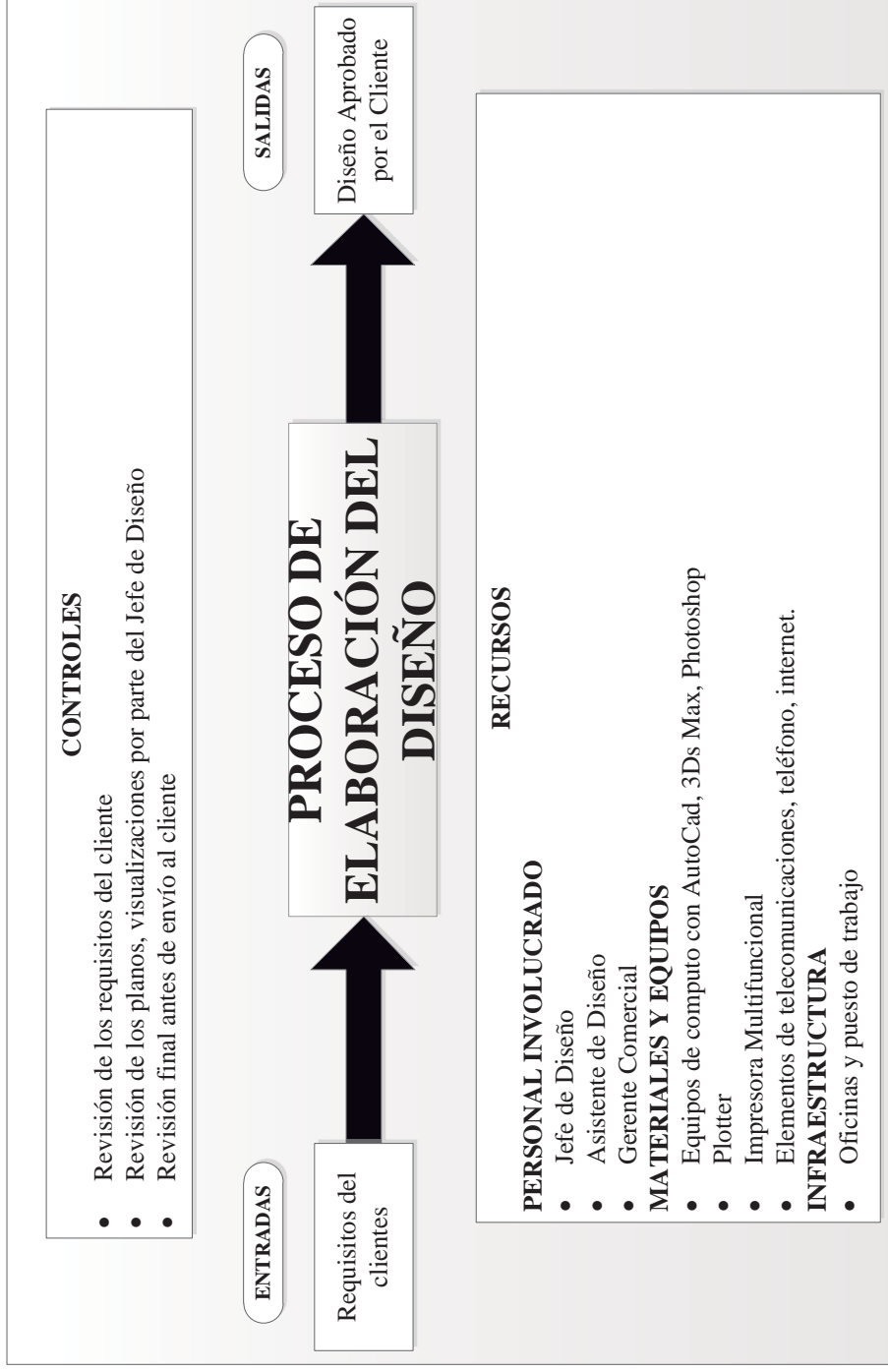
### **Aspectos Negativos:**

- No se cuenta con información ordenada y disponible de cada proyecto ejecutado (planos, memorias descriptivas, visualizaciones en 3D, etc), las que se encuentran en carpetas dispersas, correos electrónicos.
- El área de Diseño no mantiene una adecuada comunicación interna con el área de proyectos y el área de operaciones, puesto que durante el la ejecución del proyecto se generan modificaciones a los diseños debido a causas propias de la obra que no pueden ser manejadas en el diseño y la planificación; sin embargo existen demoras en la modificación de los diseños ante la descoordinación propia entre áreas.
- No se cuenta con un procedimiento operativo estándar para la Elaboración del Diseño, donde se definan las actividades a ejecutar y los responsables por cada actividad.
- Los software utilizados para las actividades de diseño no cuentan con licencias originales para su uso, lo que puede ser una fuente de riesgo en caso de una inspección del ente fiscalizador.
- El Jefe de Diseño y el Asistente de Diseño, no cuentan con funciones definidas.



**Figura 17: Flujograma del Proceso de Elaboración del Diseño**

FUENTE: Elaboración Propia



**Figura 18: Caracterización del Proceso de Elaboración del Diseño**

FUENTE: Elaboración Propia



#### **d. Proceso de Planificación y Supervisión de Obra**

El proceso de Planificación y Supervisión de Obra tiene como principales responsables del proceso al Jefe de Operaciones y al Residente de Obra, quienes se encargan de realizar las coordinaciones respectivas para la adecuada ejecución del proyecto. El proceso inicia cuando el Jefe de Operaciones recibe el presupuesto aprobado por el cliente y el cronograma de obra enviado al cliente, de parte del Coordinador de Presupuestos, y el diseño (planos y visualizaciones en 3D) aprobado por el cliente, de parte del Jefe de Diseño. Con la información recibida el Jefe de Operaciones asigna el proyecto al Residente de Obra quien a su vez se contacta con los subcontratistas para indicar la fecha de inicio de obra y solicitar los SCTR de su personal; con toda la gestión realizada los subcontratistas dan inicio la ejecución de la obra con la supervisión constante del Residente de Obra. Durante la ejecución de la obra el Residente de Obra informa del avance de la misma al Jefe de Operaciones de acuerdo a los tiempos establecidos previamente, asimismo se encarga de verificar que la obra se ejecute según lo planeado en los diseños, presupuesto de obra y cronograma de obra. Adicionalmente el Residente de Obra se encarga de ejecutar los controles de calidad respectivos a las partidas de la obra, esto con el apoyo respectivo del área de Proyectos, previo a la entrega del proyecto al cliente. El proceso finaliza cuando el proyecto es entregado al cliente en las condiciones ofrecidas al mismo.

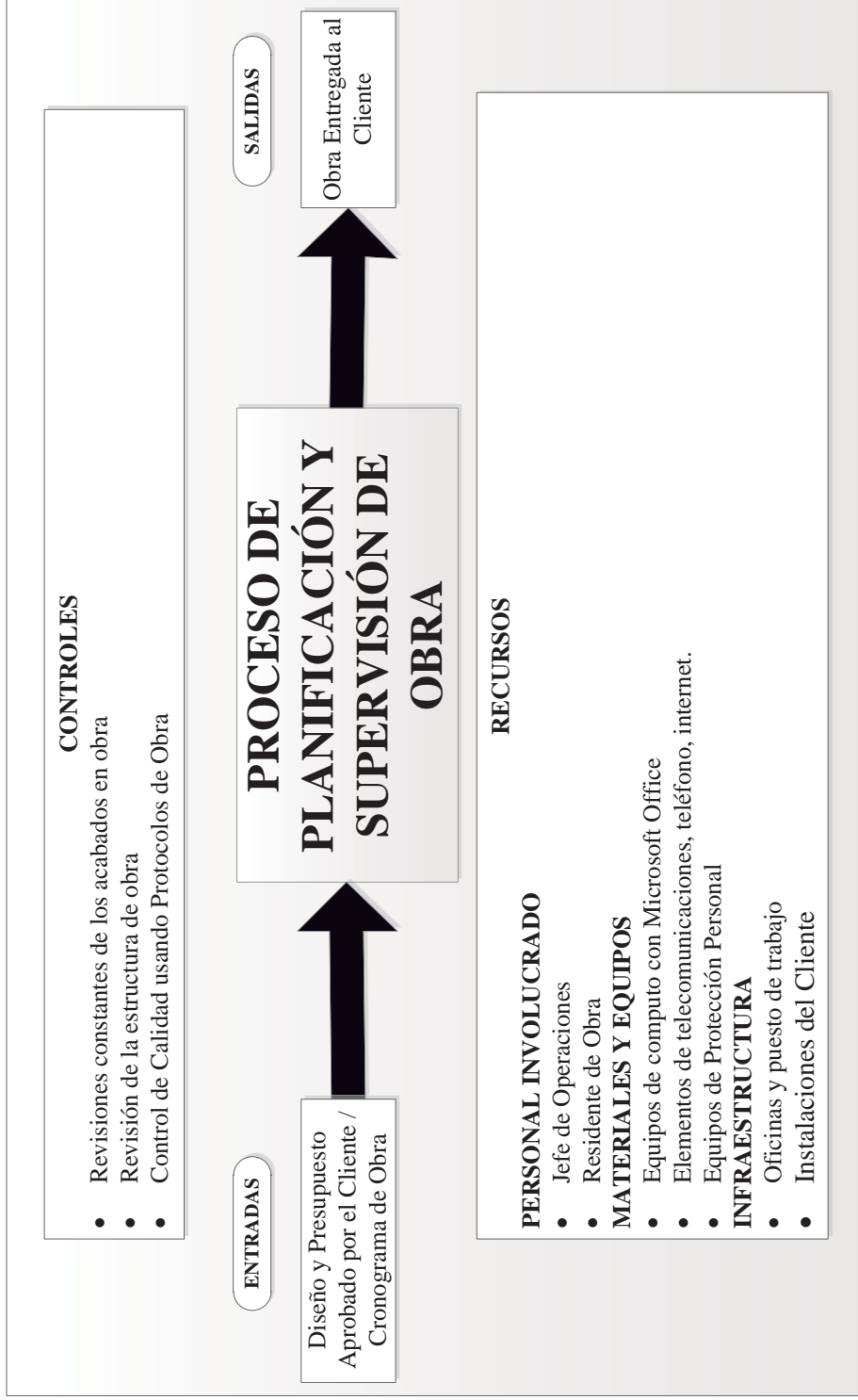
La Figura 17 representa gráficamente la caracterización del proceso de Planificación, Supervisión de Obra, indicando cada uno de los elementos del proceso.

#### **Aspectos Positivos**

- Se cuenta con un adecuado flujo de información y comunicación entre el Residente de Obra y el Jefe de Operaciones, lo que facilita la toma de decisiones en las eventualidades de obra y genera un mayor control de los proyectos.
- Se trabaja con informes de avance de obra, donde el Residente de Obra detalla los avances que se han tenido en un periodo determinado y las novedades que se presentan en la obra, sea con el personal, con la misma ejecución del proyecto o con el propio cliente.
- Se trabaja con un Cronograma de Obra entregado al cliente, que permite medir la eficiencia del trabajo realizado.

## **Aspectos Negativos**

- No se cuenta con un software que permita el óptimo seguimiento al avance de la obra y determine las rutas críticas, el personal trabaja con cronogramas hechos en hojas de cálculo de Excel.
- No se cuenta con Protocolos de Obra definidos para cada partida a trabajar, el Residente de Obra con el apoyo del área de proyectos definen los protocolos dependiendo de la situación para ejecutar el control de calidad de cada uno de los proyectos en los que se participa.
- El personal del área de Proyectos no destina mucho tiempo para el Control de Calidad de las partidas en obra, lo que no permite medir la calidad de las partidas trabajadas con la minuciosidad que demanda la tarea.
- No existe un mecanismo estandarizado para el cálculo de las valorizaciones de los subcontratistas, el mismo que sea en base al avance general de la obra.
- No se cuenta con un procedimiento operativo estándar para la Planificación y la Supervisión de Obra, donde se detallen las actividades a ejecutarse en dicho proceso y los responsables de ejecutar las actividades.



**Figura 19: Caracterización del Proceso de Planificación y Supervisión de Obra**

FUENTE: Elaboración Propia

#### **e. Proceso de Compras**

El proceso de compras tiene como principal responsable al Jefe de Logística quien es el que recibe los requerimientos de materiales de obra y de oficina, en el caso de obra de parte del Residente de Obra y en el caso de materiales oficina recibe lo recibe de todas las áreas de la empresa. El proceso inicia con la recepción de cada una de las solicitudes de compra de materiales, el Jefe de Logística analiza si se cuenta con proveedores recurrentes para la adquisición de las mismas, en el caso de no contar con proveedores recurrentes inicia la selección de proveedores, solicitando cotizaciones de al menos 3 proveedores, con las cotizaciones recibidas el Jefe de Logística verifica que el monto de las mismas no supere los montos establecidos en el presupuesto, caso contrario solicita al Gerente General la aprobación de dicha cotización. Con la cotización aprobada el Jefe de Logística emite la Orden de Compra al proveedor, para que este inicie el proceso de despacho, asimismo solicita la factura escaneada de los materiales a ingresar. El proceso finaliza cuando el proveedor entrega los materiales dentro del almacén de ALL DESGIN S.A.C. y entrega la factura y guía de remisión como documentos contables.

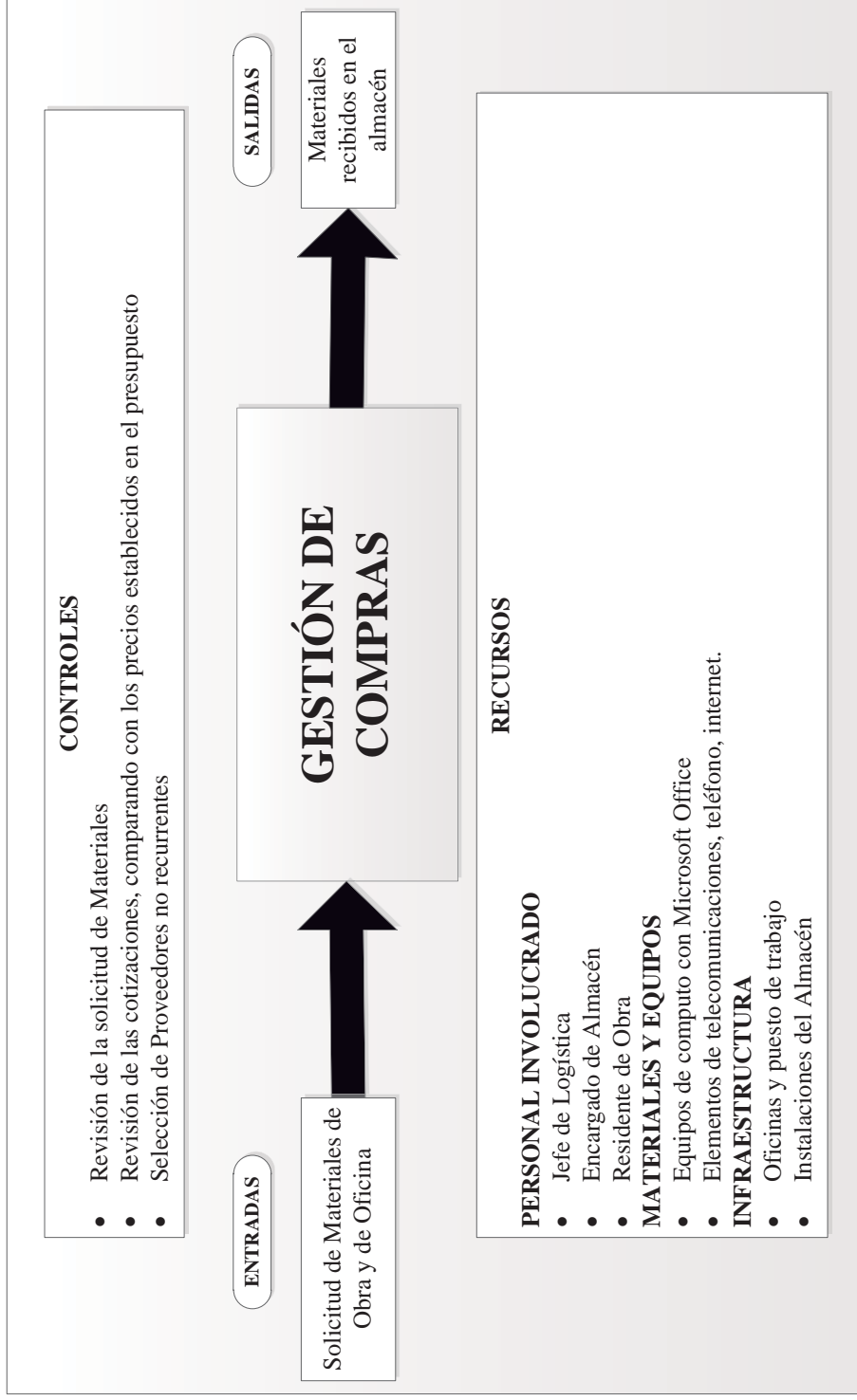
La Figura 18 representa gráficamente la caracterización del proceso de gestión de compras, indicando los elementos de entrada y salida, así como la transformación propia del proceso.

#### **Aspectos Positivos:**

- El Jefe de Logística cuenta con una amplia experiencia en Administración de Obra en empresas del mismo sector, lo que agiliza el proceso de consecución de proveedores de materiales y herramientas para obra y de negociación con los mismos.
- El proceso de compras sigue una secuencia adecuada, para realizar una compra de materiales y herramientas, que genera trazabilidad en el proceso con fines de auditoría y de generar evidencias del proceso.
- Todas las compras de la empresa están centralizadas en una misma área de Compras, lo que permite mantener la información en un mismo lugar y centralizar recursos en una misma área.

### **Aspectos Negativos:**

- No se cuenta con un Sistema Informático Integrado donde se pueda visualizar los presupuestos y los montos máximos establecidos para un material, así mismo donde se pueda generar las Órdenes de Compra y que permita llevar un control de las mismas.
- No existe un proceso estandarizado para la selección y evaluación de proveedores, que defina criterios clave para seleccionar a un proveedor en base a lo requerido por la empresa, la selección de proveedores tiene como único criterio de selección el precio del producto, asimismo no existen criterios para evaluar y reevaluar a un proveedor después de ejecutada la compra, que permita contar con un listado de proveedores aprobados para trabajar.
- Las autorizaciones de todas las compras la otorga el Gerente General, lo que genera un cuello de botella al proceso de compras cuando este no se encuentra en la empresa y se le tiene que esperar para que apruebe ciertas compras.
- La información relacionada a las compras, como es el Listado de Proveedores recurrentes, precios estimados por material, cuadros históricos de compras, etc; son manejados en hojas de cálculo de Microsoft Excel, lo que incrementa la probabilidad de manipulación y alteración de la información.



**Figura 20: Caracterización del Proceso de Gestión de Compras**

FUENTE: Elaboración Propia

## **f. Proceso de Contratación de Servicios**

El proceso de contratación de Servicios tiene como principal responsable al Jefe de Logística, puesto que es la persona que se encarga de contratar directamente a los Subcontratistas que participarán en la ejecución de los proyectos ganados. Definido el tipo de proyecto a ejecutarse, el Jefe de Logística revisa la “Lista de Proveedores Recurrentes” para evaluar si se cuenta con subcontratistas recurrentes para la ejecución del servicio ofertado al cliente. Cuando no se cuenta con subcontratistas que ejecuten los servicios al cliente el Jefe de Logística inicia el proceso de selección de proveedores, a los cuales solicita cotizaciones para analizar el precio y la confiabilidad del subcontratista según sus datos históricos; recibidas las cotizaciones, el Jefe de Logística realiza el comparativo de los precios, analizando que estos se encuentren dentro de los máximos establecidos en el presupuesto, el caso los precios superen los máximos establecidos en el presupuesto de obra el Jefe de Logística consulta la aprobación al Gerente General. Aprobado el trabajo con los subcontratistas se elabora el contrato de servicios, el Jefe de Logística se encarga de hacer firmar el mismo a los subcontratistas y genera una Orden de Servicio formalizando el proceso. El proceso finaliza cuando el subcontratista es contratado y se encuentra óptimo para ejecutar el proyecto.

La Figura 19 representa gráficamente la caracterización del proceso de Contratación de Servicios, indicando cada uno de los elementos del proceso.

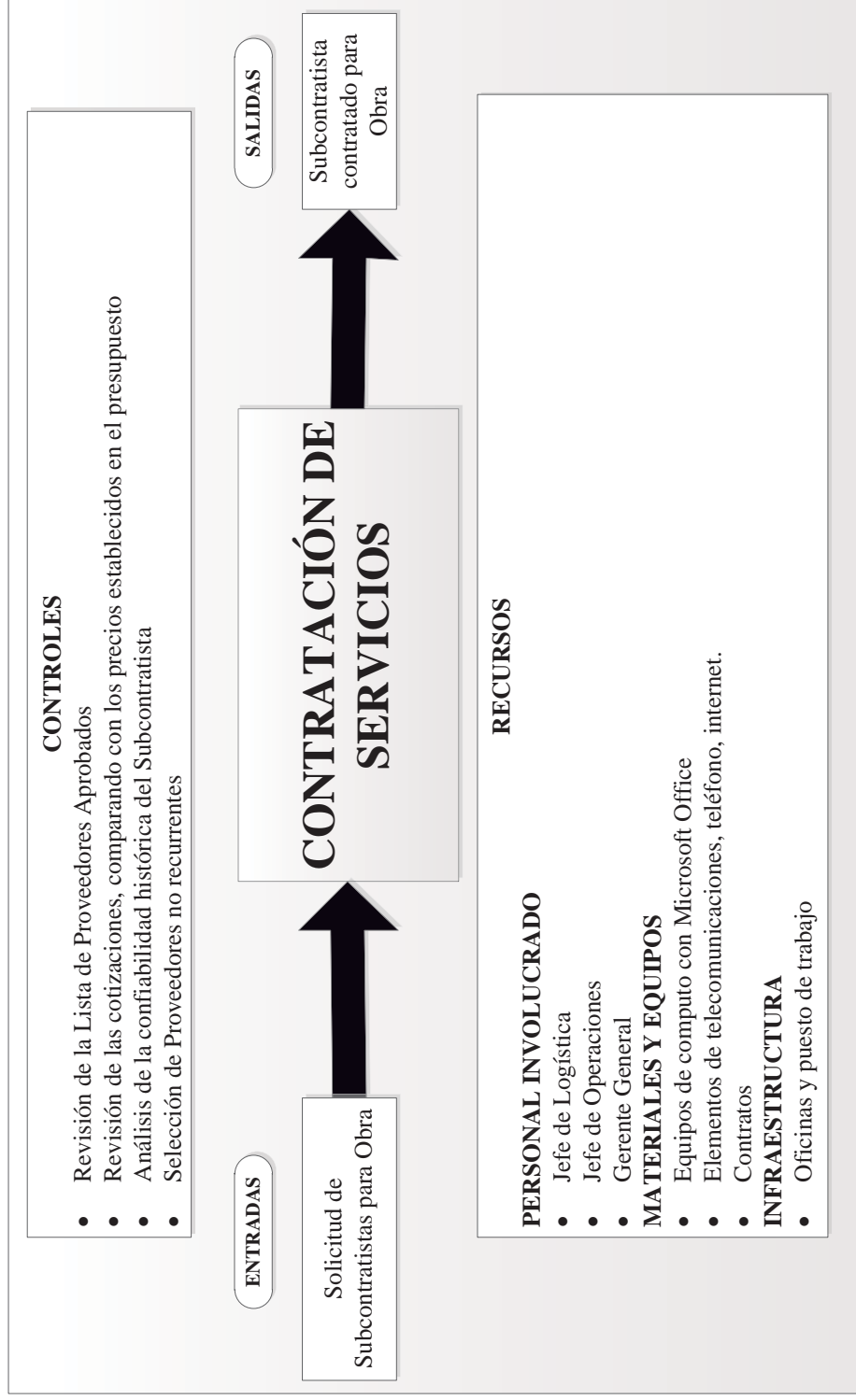
### **Aspectos Positivos**

- En su mayoría los Subcontratistas con los que trabaja ALL DESIGN S.A.C. son Subcontratistas de confianza de la Gerencia General, que ofrecen servicios de calidad y están apoyando al proyecto hasta el término del mismo.
- Se manejan precios estandarizados para la mayoría de partidas a trabajar, lo que reduce el riesgo de trabajar a sobre costo en los proyectos a causa de precios elevados de los subcontratistas y a su vez facilita el proceso de selección de Subcontratistas.
- Al inicio de un nuevo proyecto el Jefe de Logística con el apoyo del Jefe de Operaciones hacer de conocimiento al Subcontratista de las actividades y de los tiempos establecidos para determinado proyecto.

### **Aspectos Negativos**

- No maneja un contrato para todos los subcontratistas donde se especifiquen las condiciones de trabajo de ALL DESIGN S.A.C, lo que no deja claro cuáles son las responsabilidades que tienen los subcontratistas y las penalidades en caso de incumplimiento contractual.
- Los contratistas son en su 100% personas individuales con RUC, sin embargo existen casos donde la premura hace que se trabaje con personas naturales sin RUC, las cuales no emiten factura a la empresa por el servicio prestado.
- Se maneja un único modelo de contrato para cada subcontratista, sin diferenciar el tipo de trabajo a ejecutar, envergadura del proyecto, duración del proyecto, entre otros factores que implican el hecho de acondicionar un contrato para cada tipo de subcontratista.





**Figura 21: Caracterización del Proceso de Contratación de Servicios**

FUENTE: Elaboración Propia

#### **g. Proceso de Gestión de Almacén**

El proceso de Gestión de Almacén tiene como responsable del proceso a Encargado de Almacén quien es el responsable de la recepción, distribución y despacho de los materiales a la obra, así como es responsable del cuidado y la mantención en óptimo estado de los materiales hasta su entrega final a la obra. El proceso inicia con la recepción de los materiales y herramientas en obra, donde el Encargado de Almacén hace una verificación del producto comprado, mediante una verificación física y contrastando lo físico con la guía de remisión, en caso de haber incongruencias, se procede a hacer la devolución al proveedor y no se recibe la mercadería; cuando los materiales están en óptimas condiciones y en la cantidad indicada se recibe los materiales, se distribuyen en el almacén por familias y se carga al kardex de almacén. Distribuidos los materiales dentro del almacén se hace las atenciones de los pedidos de obra de parte del Residente de Obra, para ello el Encargado de Almacén verifica si cuenta en stock con lo solicitado, si se tiene en stock procede con el despacho de la mercadería haciendo el picking y generando la nota de salida para descargar los materiales del kardex de almacén. El proceso finaliza cuando los materiales y herramientas son entregados en buenas condiciones a la obra para su efectivo uso previsto.

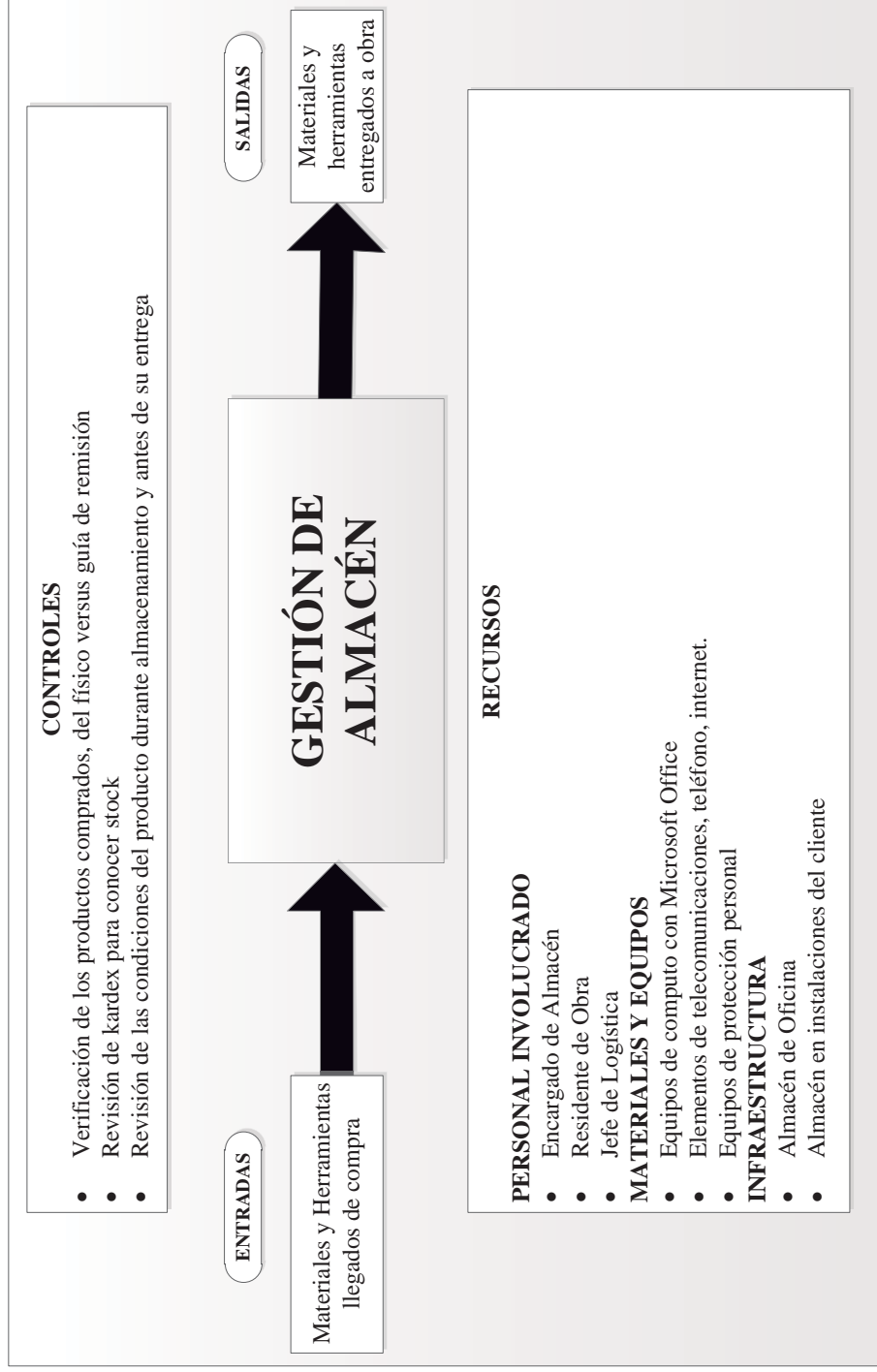
La Figura 20 representa gráficamente la caracterización del proceso de Gestión de Almacén, indicando cada uno de los elementos del proceso.

#### **Aspectos Positivos**

- Se maneja un registro del ingreso y salida de materiales al almacén, lo que permite tener un stock de las existencias dentro del almacén.
- Se realizan inventarios de las existencias de los almacenes de los proyectos, con la finalidad de mantener un inventario valorizado de cada uno de los materiales y herramientas que se encuentran como activos de la empresa.
- Cada uno de los proyectos cuenta con su propio almacén de obra, con la finalidad de reducir los tiempos de suministro de materiales y herramientas a los proyectos y evitar así retraso de los mismos.

### **Aspectos Negativos**

- No se cuenta con un sistema informático para la gestión de almacenes, donde se pueda mantener stocks de almacén, generar el ingreso y la salida de materiales.
- El stock de almacén se mantiene en una hoja de cálculo en Excel, lo que incrementa el riesgo de imprecisión de inventarios y manipulación negativa de la información.
- El proceso de almacén no genera un valor agregado con la actividad de gestión de inventarios, puesto que no cuenta con las herramientas necesarias que permitan generar inventarios precisos y se alimente el pronóstico de la demanda.
- Se cuenta con una sola persona en almacén, lo que genera ciertas demoras de entrega de materiales cuando se maneja varios proyectos al mismo tiempo.



**Figura 22: Caracterización del Proceso de Gestión de Almacén**

FUENTE: Elaboración Propia

#### **h. Proceso de Pago a Proveedores**

El responsable del proceso de Pago a Proveedores es el Jefe de Administración, quien básicamente es el encargado de programar y ejecutar cada pago a los proveedores y subcontratistas según el producto ofrecido o servicio prestado. El proceso inicia al momento que el área de Contabilidad recibe los comprobantes de pago emitidos por los proveedores y subcontratistas y los remite al Jefe de Administración, quien los recibe y los revisa para programar los pagos mediante el sistema informático. Recibidos los documentos por el Jefe de Administración, este revisa que los cálculos de detracción, IGV, entre otros sean correctos y si el proveedor o subcontratista cuenta con una cuenta bancaria; con todo conforme solicita la aprobación del Gerente General para proceder con los pagos y realiza las transacciones interbancarias o procede a generar los cheques. El proceso finaliza cuando el Jefe de Administración ha ejecutado todos los pagos programados y archiva los documentos sustentatorios de los mismos.

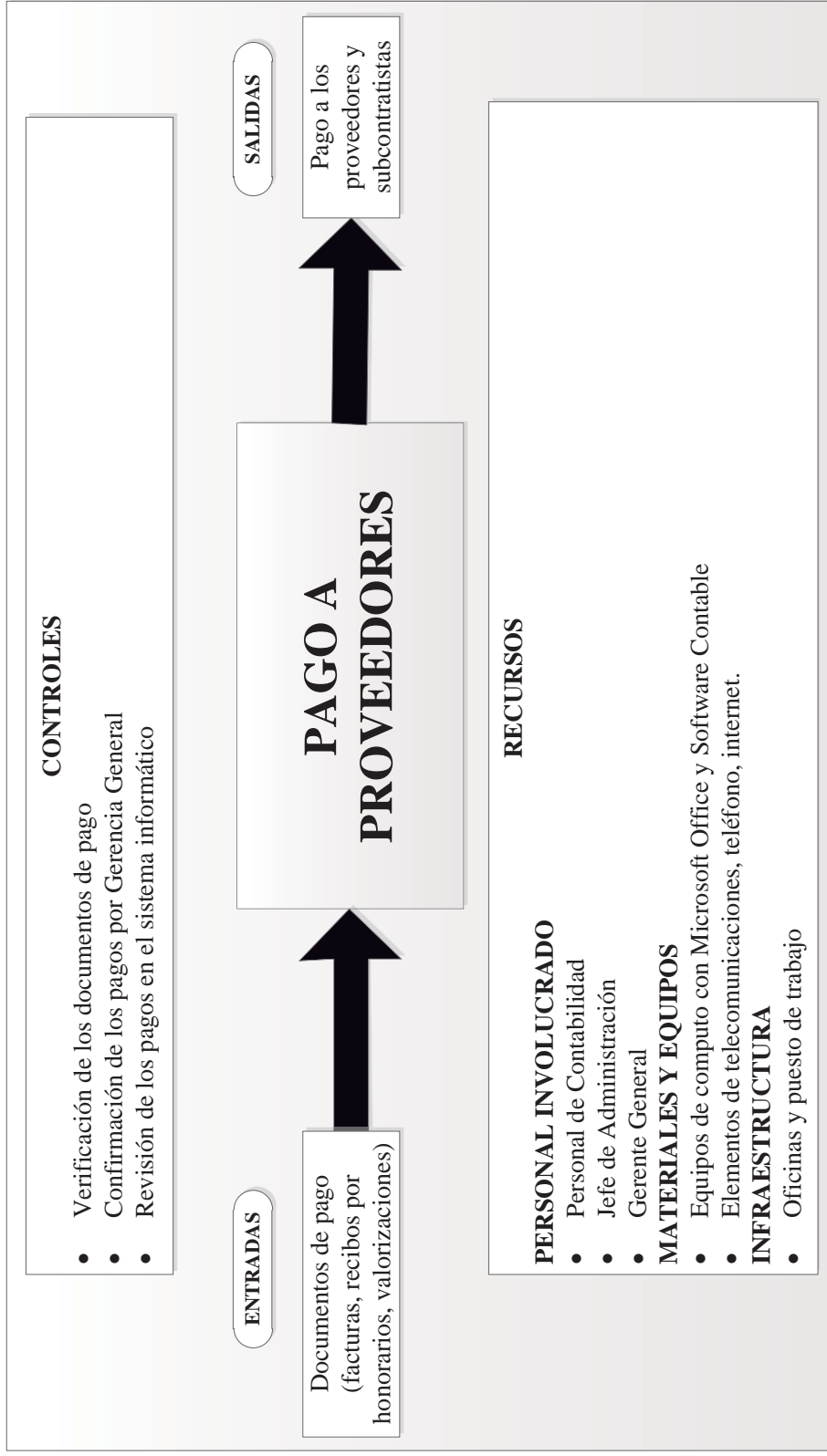
La Figura 21 representa gráficamente la caracterización del proceso de pago a proveedores, indicando los elementos de entrada y salida, así como la transformación propia del proceso.

#### **Aspectos Positivos**

- El Jefe de Administración lleva un control de cada uno de los pagos realizados a los proveedores y subcontratistas, el mismo que guarda en una Hoja de Cálculo en Excel, haciendo rendiciones mensuales a los cuales adjunta los comprobantes de pago.
- El Jefe de Administración cuenta con amplios conocimientos de la normativa para ejecutar pagos a proveedores, así como experiencia en el área de Tesorería.
- Se lleva un control de cada una de las valorizaciones de los subcontratistas para su respectivo pago, lo que genera trazabilidad en el proceso.

### **Aspectos Negativos**

- Existen pagos de urgencia aprobados por la gerencia, que escapan al proceso recurrente de pago a proveedores, lo cual retrasa el proceso normal de pago a proveedores y en muchas ocasiones deja sin liquidez a la empresa para proceder con los pagos ya programados.
- La mayoría de pagos a los subcontratistas se realizan en cheque o efectivo, donde el pago en efectivo no garantiza un medio sustentatorio fiable del pago a los subcontratistas, puesto que cuando los subcontratistas no poseen RUC no emiten factura por la ejecución del servicio.
- El sistema informático utilizado es un sistema contable, más no un sistema integrado ERP, lo que hace que el proceso sea más lento debido a las adaptaciones realizadas al sistema y a la falta de herramientas informáticas.



**Figura 23: Caracterización del Proceso de Pago a Proveedores**

FUENTE: Elaboración Propia

## **i. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal**

El dueño del proceso de reclutamiento y selección de personal es el Encargado de Recursos Humanos quien es la persona que vela por los recursos humanos dentro de la empresa y se encarga de entrevistar a todos los candidatos que buscan una vacante dentro de la empresa. El proceso inicia con el requerimiento de un nuevo personal de parte de cualquier área de la empresa, el mismo que debe ser autorizado por la jefatura o gerencia respectiva, con ello el Encargado de Recursos Humanos procede a reclutar por diversos medios y agendar entrevistas al personal, ejecutar las entrevistas y las evaluaciones respectivas; seleccionados los postulantes coordina una entrevista con el jefe directo para concretar la selección y proceder a la contratación del mismo. El proceso finaliza cuando el jefe del área solicitante otorga el visto bueno a determinado postulante, con ello el Encargado de Recursos Humanos procede con la contratación respectiva y la inducción al personal nuevo.

La Figura 22 representa gráficamente la caracterización del proceso de reclutamiento y selección de personal, indicando los elementos de entrada y salida, así como la transformación propia del proceso.

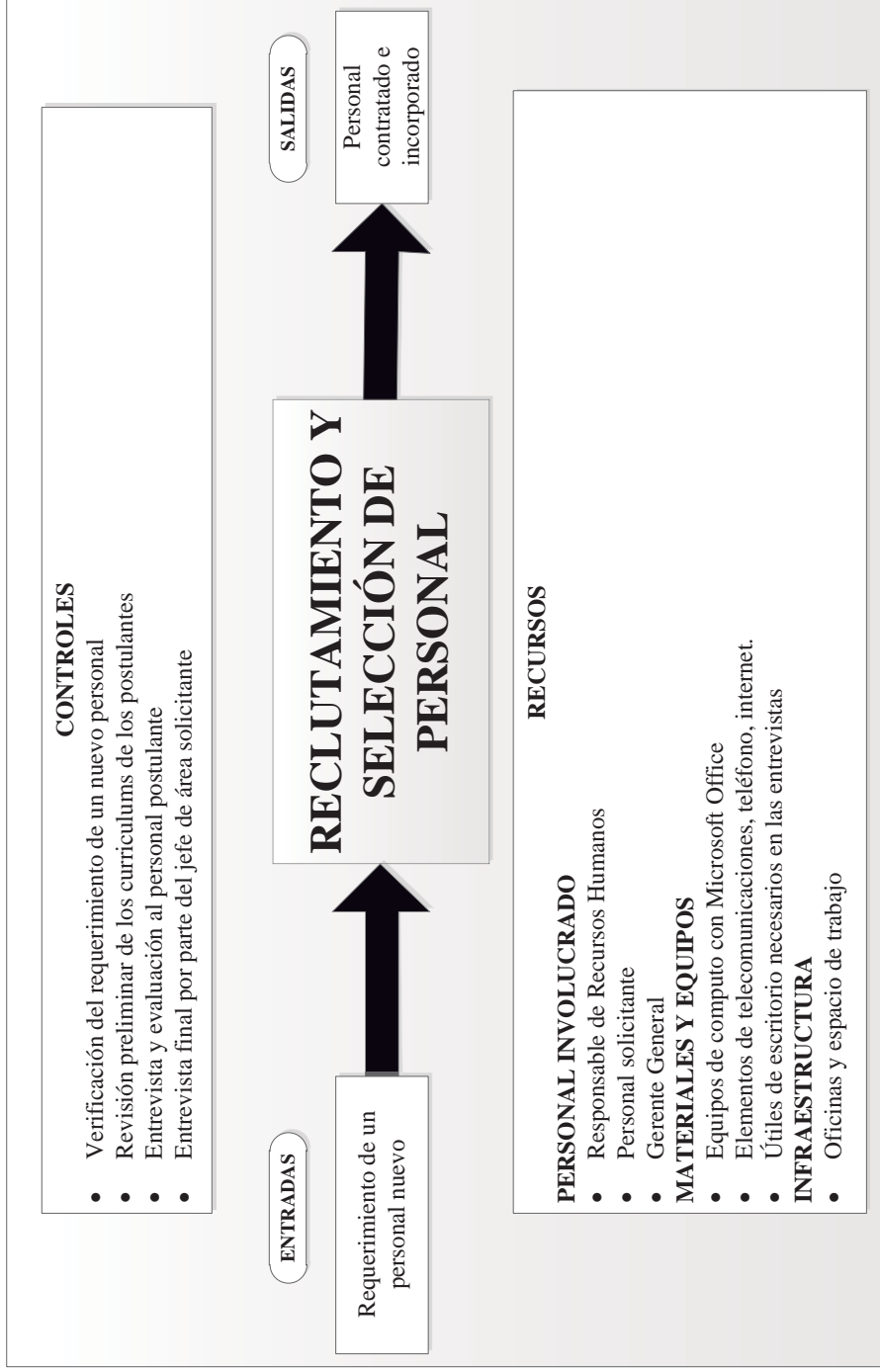
### **Aspectos Positivos**

- Una de las principales fuentes de reclutamiento son los referidos por los propios colaboradores, lo que reduce el tiempo de reclutamiento y selección, e incrementa la posibilidad de contratar a una persona que se ajuste a las políticas de la empresa.
- Se mantienen registros de las evaluaciones y entrevistas de cada uno de los postulantes, respetando el nivel de rigurosidad según el puesto a reclutar.

### **Aspectos Negativos:**

- No se cuenta con un procedimiento documentado que evidencie y defina cada una de las actividades ejecutadas en el proceso.
- Las evaluaciones a los postulantes consisten en pruebas psicológicas y psicotécnicas, sin embargo el personal no es competente en la rama de psicología.
- Las entrevistas al personal postulante no se encuentran definidas y estandarizadas.
- Al momento de la contratación no se especifican los documentos necesarios a traer por el personal para su incorporación a la empresa.





**Figura 24: Caracterización del Proceso de Pago a Proveedores**

FUENTE: Elaboración Propia

#### **4.4. Diagnóstico de la Empresa en base al Sistema de Gestión de la Calidad**

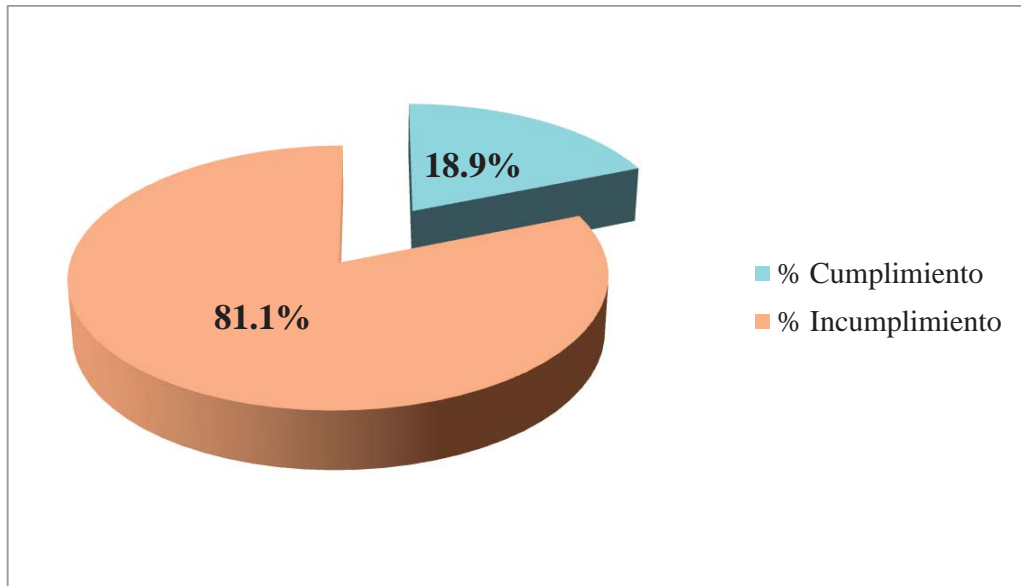
##### **4.4.1. Análisis de resultados de la Lista de Verificación de la NTP ISO 9001:2009**

El análisis del Sistema de Gestión de la Calidad se ejecutó en base a los requisitos establecidos en la norma NTP ISO 9001:2009, los mismos que fueron refrendados en la Lista de Verificación. Luego de la aplicación de la Lista de Verificación en ALL DESIGN S.A.C., se concluyó que la organización no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad según los lineamientos de la norma.

La ausencia de un Sistema de Gestión de la Calidad en ALL DESIGN S.A.C., trae consigo diversas falencias organizacionales, donde las principales son la ausencia de un enfoque en el cliente y un enfoque en procesos. Por el lado de la ausencia de un enfoque en el cliente trae consigo la insatisfacción del mismo, debido a no contar con políticas cuyo objetivo sea buscar la satisfacción plena del cliente a través del suministro de productos y servicios que cumplan y excedan sus expectativas. Por otro lado, la ausencia de un enfoque en procesos genera un desorden organizacional, debido a que las áreas no cuentan con políticas de comunicación y manejo de información que alimenten los procesos como un conjunto de actividades y no como actividades aisladas.

El resultado de la aplicación de la Lista de Verificación del Sistema de Gestión de la Calidad según la NTP ISO 9001:2009, dio como resultado final un cumplimiento normativo de 18 puntos de 95, lo que representa un 18.9% de cumplimiento. Este resultado da a conocer que la organización no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad implementado según la norma NTP ISO 9001:2009. Con esta información, se pudo evaluar la situación actual del Sistema de Gestión de la Calidad de ALL DESIGN S.A.C., en contraste con los requisitos de la norma ISO 9001:2008. Se identificaron las prácticas empresariales ya establecidas, así como actividades planificadas y necesidades relacionadas al cumplimiento de los requerimientos de la norma, determinándose de esta manera las brechas y porcentaje de avance de línea base.

La Figura 23 nos representa el porcentaje de cumplimiento para cada requisito de la NTP ISO 9001:2009 analizado, en donde se aprecia un bajo grado de cumplimiento para los capítulos 4, 5, 6 y 8 de la norma, además de un regular cumplimiento del capítulo 7.



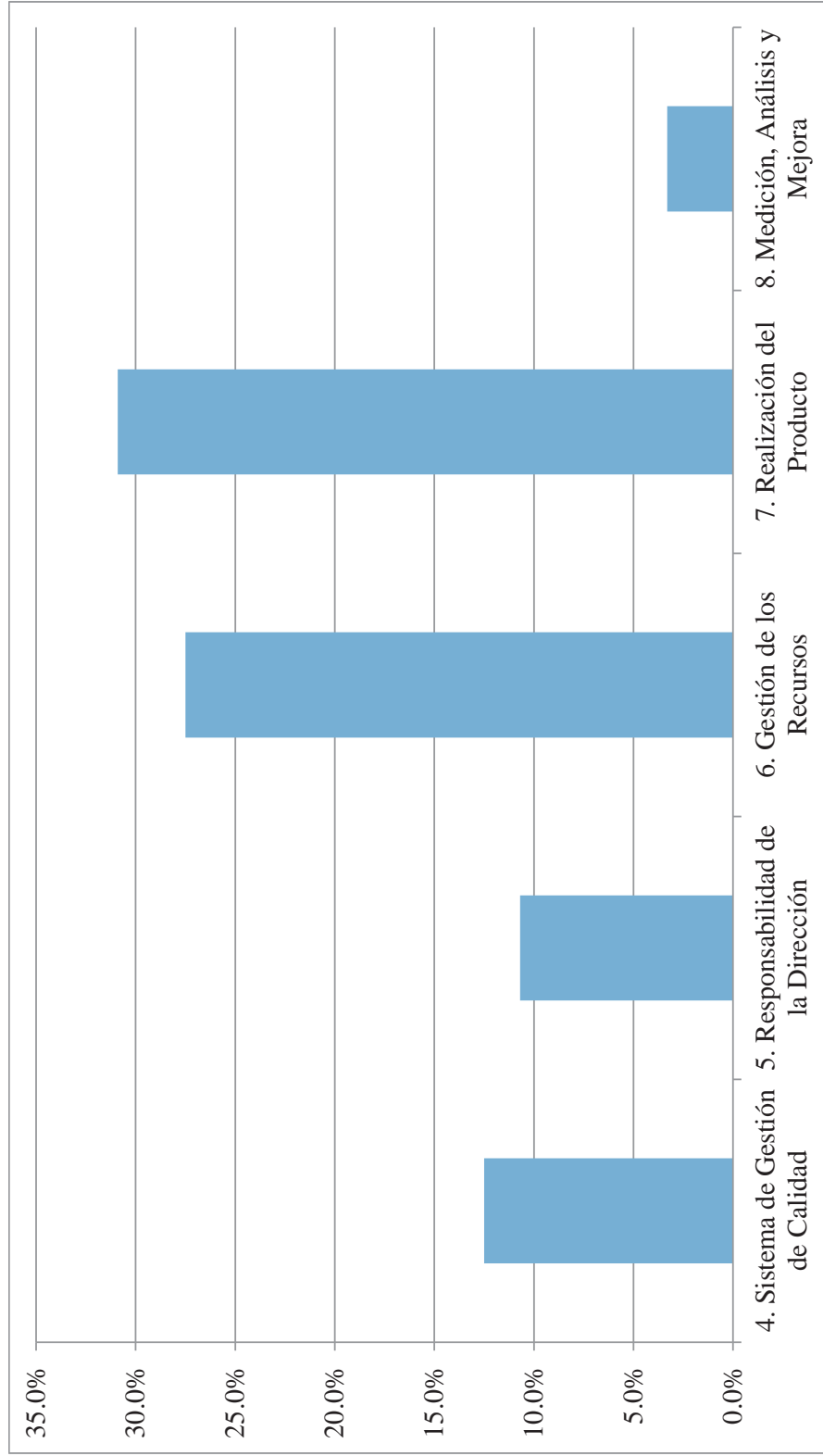
**Figura 25: Cumplimiento de la norma NTP ISO 9001:2009**

FUENTE: Elaboración Propia

**Tabla 19: Cálculo del porcentaje de cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009**

Capítulo de la norma	Puntaje Obtenido	Puntaje Optimo	Porcentaje de Cumplimiento (%)	Condición
4. Sistema de Gestión de Calidad	1.25	10	12.5	Bajo cumplimiento
5. Responsabilidad de la Dirección	1.50	14	10.7	Bajo cumplimiento
6. Gestión de los Recursos	2.75	10	27.5	Bajo cumplimiento
7. Realización del Producto	11.75	38	30.9	Bajo cumplimiento
8. Medición, Análisis y Mejora	0.75	23	3.3	Bajo cumplimiento
	18	95	18.9	

FUENTE: Elaboración Propia



**Figura 26: Porcentaje de cumplimiento de la norma NTP ISO 9001:2008 por capítulo**

FUENTE: Elaboración Propia

**a. Revisión del capítulo 4 del Sistema de Gestión de la Calidad según NTP ISO 9001:2009 (Sistema de Gestión de la Calidad)**

**Resultados Positivos:**

- ALL DESIGN S.A.C. cuenta con un flujo de procesos no oficial, el mismo que detalla la interacción de los procesos pero de forma no oficial. Dicho documento es una base para la elaboración del Mapa de Procesos.
- ALL DESIGN S.A.C. cuenta con documentación propia de cada área que genera evidencia de registros de las operaciones de la empresa, sin embargo la misma no se encuentra formalizada dentro de un sistema de gestión y no se cuentan con los lineamientos a seguir para el desarrollo, aprobación, difusión y control de cambios de un documento utilizado dentro de la organización.

**Resultados Negativos:**

- ALL DESIGN S.A.C., no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad implementado según los requisitos de la norma NTP ISO 9001, asimismo no cuenta con las bases estandarizadas para la implementación del mismo.
- ALL DESIGN S.A.C., carece de un Manual de la Calidad que detalle la forma como la organización ha implementado su Sistema de Gestión de la Calidad y sirva como una guía para los colaboradores y con fines de auditoría.
- ALL DESIGN S.A.C., no cuenta con un mapa de procesos oficial donde se detalle la iteración de los procesos de la organización.
- ALL DESIGN S.A.C., no cuenta con procedimientos documentados exigidos por la norma NTP ISO 9001:2009 y propios a los procesos clave de la organización, los mismos que cumplan la norma y que permitan la fácil realización de los procesos. Los procedimientos obligatorios por norma y de los cuales carece ALL DESIGN S.A.C., son:
  - Control de Documentos
  - Control de Registros
  - Auditoría Interna
  - Control de Producto no Conforme
  - Acciones Correctivas
  - Acciones Preventivas

- ALL DESIGN S.A.C., carece de un procedimiento operativo estándar de control de documentos y control de registros aprobado y vigente en toda la organización.
- No se evidencia registros que evidencien el adecuado desarrollo de los procesos y las actividades que los conforman, se cuenta con información varia que no cuenta con un orden para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

**b. Revisión del capítulo 5 del Sistema de Gestión de la Calidad según NTP ISO 9001:2009 (Responsabilidad de la Dirección)**

**Aspectos Positivos:**

- La presentación corporativa de ALL DESIGN S.A.C. presenta una declaración no oficial de Política de la Calidad, la misma que es una base para la redacción oficial de la Política de la Calidad.
- Se evidencia en ALL DESIGN S.A.C. un esquema incompleto de funciones por puesto, utilizado por la Gerencia Comercial, lo cual puede servir como base para elaborar el Manual de Organización y Funciones

**Aspectos Negativos:**

- ALL DESIGN S.A.C., tiene como órganos gerenciales a la Gerencia General y a la Gerencia Comercial. La gerencia se encuentra altamente comprometida para con el Sistema de Gestión de la Calidad, pues comprenden la importancia de trabajar bajo un enfoque en procesos teniendo como premisa principal la “Satisfacción del Cliente”, motivo por el cual se muestran activos en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y manifiestan tu total apoyo y participación en el desarrollo del mismo.
- La Alta Dirección de ALL DESIGN S.A.C., se manifiesta comprometida con la determinación de los requisitos del cliente, para ello se utiliza una plantilla donde el responsable de mantener el contacto con el cliente recaba los requisitos del mismo, que posteriormente es analizado por el área de Proyectos y Diseño para determinar la factibilidad de la ejecución del proyecto.
- ALL DESIGN S.A.C., carece de una Política de la Calidad documentada, aprobada y difundida oficialmente en todos los niveles de la organización; la misma que brinde el horizonte a donde apunta el Sistema de Gestión de la Calidad de ALL DESIGN S.A.C.
- ALL DESIGN S.A.C., carece de Objetivos de la Calidad definidos según niveles dentro de la organización, los mismos que deben ser aprobados y basados en los principios de la Política de la Calidad.

- ALL DESIGN S.A.C., no cuenta con responsabilidades y autoridad definidas dentro de la organización. No se cuenta con un Organigrama definido donde se distribuyan los niveles de autoridad en la empresa, asimismo no se cuenta con un Manual de Organización y Funciones donde se especifiquen las responsabilidades de cada colaborador.
- La Alta Dirección de ALL DESIGN S.A.C., no ha designado una persona responsable del Sistema de Gestión de la Calidad como su Representante de la Dirección, el mismo que se encargará de velar por el óptimo desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad e informe a la Alta Dirección el estado del mismo para facilitar la toma de decisiones gerenciales.
- No se evidencia mecanismos de comunicación interna dentro de la organización para con el Sistema de Gestión de la Calidad, que permita la concientización del personal con el sistema y propenda a la mejora continua.
- ALL DESIGN S.A.C., no guarda evidencia de haber realizado una Revisión por la Dirección donde se analice el Sistema de Gestión de la Calidad en sus múltiples dimensiones y se tomen acciones derivadas de la medición del sistema.



**c. Revisión del capítulo 6 del Sistema de Gestión de la Calidad según NTP ISO 9001:2009 (Gestión de Recursos)**

**Aspectos Positivos:**

- ALL DESIGN S.A.C., evidencia perfiles de puestos elaborados por Gerencia Comercial, sin embargo el mismo se encuentra incompleto y no tienen uso al momento del reclutamiento y selección del personal
- ALL DESIGN S.A.C. evidencia registros básicos de procesos de reclutamiento y selección de personal aún no formalizados y realizados directamente por las gerencias, más no por el Encargado de Recursos Humanos.
- ALL DESIGN S.A.C. evidencia la utilización de la Ficha de Declaración de los trabajadores como archivo básico de cada trabajador.

**Aspectos Negativos:**

- ALL DESIGN S.A.C., no evidencia una adecuada determinación y distribución de recursos apropiados para la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad, se evidencia ausencia de personal competente para la verificación del control de la calidad de las partidas en las obras ejecutadas.
- No se evidencia competencias del personal definidas por la organización, el personal es contratado en ALL DESIGN S.A.C., a criterio de la Gerencia General y de la Gerencial Comercial sin seguir un patrón mínimo de competencia del puesto de trabajo.
- ALL DESIGN S.A.C., no ha determinado brindar formación a su personal, esto debido a que no se ha medido la competencia del mismo y por la falta de decisión de la Alta Dirección.
- No se evidencia registros de concientización al personal de ALL DESIGN S.A.C., para con el Sistema de Gestión de la Calidad.
- No se evidencia registros de educación, formación, habilidades y experiencia en la organización.

- La infraestructura de ALL DESIGN S.A.C., es adecuada para la ejecución de los trabajos. Cuenta con unas oficinas administrativas, las cuales se encuentran divididas en: Oficina de Gerencia, Oficina de Administración, Sala de Proyectos, Recepción y Almacén.
- El ambiente de trabajo de ALL DESIGN S.A.C., es el adecuado para la ejecución del trabajo, sin embargo no se evidencian registros del mantenimiento tanto de la infraestructura, como del ambiente de trabajo.

**d. Revisión del capítulo 7 del Sistema de Gestión de la Calidad según NTP ISO 9001:2009 (Realización del Producto)**

**Aspectos Positivos**

- ALL DESIGN S.A.C., evidencia una parcial planificación de la realización del producto, el cual es básicamente la ejecución de obra, diseño de interiores y mantenimiento correctivo de inmuebles; se trabaja bajo un presupuesto por cada obra y un cronograma de trabajo, sin embargo no se evidencia la alineación de los procesos a una Política y Objetivos de la Calidad, asimismo no se evidencia el desarrollo y aplicación de un Plan de la Calidad.
- Se evidencia la determinación de los requisitos del cliente antes de empezar un proyecto, los mismos son recabados por el personal que tiene el primer contacto con el cliente, donde este puede ser el Jefe de Diseño, o el personal del área de Proyectos con la colaboración del Gerente Comercial; sin embargo la determinación de los requisitos del cliente y recolección de la información no cuenta con una metodología estandarizada que permita uniformizar la información recolectada del cliente.
- Se evidencia una revisión de los requisitos relacionados con el producto, ALL DESIGN S.A.C., revisa los requisitos del producto derivados de los requisitos del cliente para evaluar la capacidad de cumplir con lo solicitado por este, los resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto se traducen en la elaboración y el envío del presupuesto al cliente, donde además de las partidas a ejecutarse en el proyecto, se especifican las condiciones bajo las cuales se ejecutará el mismo.
- Se evidencia una adecuada comunicación con el cliente, la misma que ayuda a disipar cualquier duda del cliente para con la ejecución de determinado proyecto, sea en cuestiones administrativas y técnicas. Sin embargo aún no se cuenta con una metodología estandarización para la recepción y el tratamiento de las quejas y reclamos del cliente.

- ALL DESIGN S.A.C., realiza diseño y desarrollo para cada uno de los proyectos a ejecutar, puesto que para cada uno de ellos elabora las especificaciones de los mismos. Las áreas responsables del diseño y desarrollo en la organización con el área de Diseño y el área de Proyectos.
- Se evidencia la planificación del diseño y desarrollo de cada proyecto, elaborada por el área de Diseño, sin embargo dicha planificación no se encuentra alineada a los requisitos de la norma NTP ISO 9001:2009 y no se cuentan con los registros necesarios que evidencien su cumplimiento.
- Se evidencia una determinación parcial de los elementos de entrada del diseño y desarrollo por parte del área de Diseño, donde se toman en cuenta como requisitos legales y reglamentarios el Reglamento Nacional de Edificaciones y legislaciones propias de cada distrito donde se ejecutará el proyecto; asimismo se cuenta con un background de proyectos elaborados anteriormente, que sirven como base para el diseño y desarrollo de un proyecto en específico.
- Se evidencian como resultados del diseño y desarrollo los planos y las memorias descriptivas de cada proyecto, los mismos que son adecuados de acuerdo a los elementos de entrada del diseño y desarrollo y los requisitos del cliente.
- Se evidencia que el trabajo de ALL DESIGN S.A.C., se realiza bajo condiciones controladas, buscando siempre la satisfacción del cliente, sin embargo no se cuenta con registros que evidencien dicho control sobre las operaciones, ni con documentos que evidencien la estandarización de los procesos realizados.
- La identificación de los proyectos ejecutados por ALL DESIGN S.A.C., se realiza a través de la Orden de Trabajo que se le asigna a cada proyecto, asimismo la trazabilidad de la ejecución de determinado proyecto se da a través de los informes de obra que emite el Residente de Obra y el cumplimiento del Cronograma de Obra.
- ALL DESIGN S.A.C., luego de finalizar un proyecto, preserva el mismo en buenas condiciones, tanto en detalles como en higiene, hasta la entrega final al cliente.

## **Aspectos Negativos**

- No se evidencian registros de la revisión y verificación de los resultados del diseño y desarrollo ejecutados por el personal especialista de ALL DESIGN S.A.C.
- No se evidencian registros de la validación del diseño y desarrollo a cargo de personal especialista. La validación se ejecuta de manera visual, donde el especialista (ingeniero o arquitecto) dan la aprobación de determinada partida ejecutada.
- No evidencian registros completos del control de cambios del diseño y desarrollo, los planos y diseños son modificados por el área de Diseño, los mismos que son enviados a las demás áreas vía correo electrónico. No se cuentan con resultados de la revisión de los cambios del diseño y desarrollo.
- El proceso de compras está a cargo del área de Logística, no se evidencian registros de evaluación de proveedores, ejecutados a cargo del Jefe de Logística bajo una metodología determinada, asimismo no se cuentan con registros de selección y reevaluación de proveedores.
- No se evidencia que cada compra tiene los requisitos específicos del producto a comprar o el servicio a subcontratar, que a su vez comunicados al proveedor o subcontratista antes de la compra o subcontratación. Cuando las obras son a todo costo se realiza la compra de materiales de obra necesarios para determinado proyecto en específico, en el caso de subcontrataciones se subcontrata básicamente todos los servicios de trabajo pesado en obra, dejando como trabajo de casa las partidas eléctricas y data.
- No se evidencian registros de la verificación de los productos comprados realizado por el Encargado de Almacén, quien es el responsable de verificar que los productos comprados que llegan al almacén se encuentren en las condiciones adecuadas para su uso y en las cantidades adecuadas, según orden de compra y/ cotización.
- ALL DESIGN S.A.C., debe realizar la validación de los procesos de los servicios brindados, debido a que las deficiencias de los mismos solo pueden ser percibidas después del uso. Sin embargo no se evidencian registros de la validación, dicha validación es a criterio experto del arquitecto o ingeniero a cargo del proyecto, lo mismo que se encuentra evidenciado con la firma de los planos y memorias

descriptivas del proyecto. Sin embargo no se cuenta con protocolos por partida que validen el óptimo desarrollo de la misma.

- ALL DESIGN S.A.C., en la ejecución de los proyectos trabaja directamente con la propiedad del cliente, la misma que preserva en óptimas condiciones hasta la finalización del proyecto. En el caso que exista algún deterioro o daño a la propiedad del cliente, el Residente de Obra comunica al Jefe de Operaciones para que en coordinación con la gerencia general se comunique esto al cliente y se tomen las medidas necesarias para la reparación de la propiedad. Sin embargo no se evidencian registros de la comunicación al cliente o la metodología de realización.
- No se evidencian registro de calibración y/o verificación de los equipos de seguimiento y medición de ALL DESIGN S.A.C., los mismos que son Multímetros, Winchas y Pie de Rey. Asimismo no se evidencia una periodicidad para la calibración o cambio de dichos equipos.

**e. Revisión del capítulo 8 del Sistema de Gestión de la Calidad según NTP ISO 9001:2009 (Medición, Análisis y Mejora)**

**Aspectos Positivos**

- Se evidencia la preocupación de la gerencia por la mejora continua de ALL DESIGN S.A.C., el único registro de mejora continua determinado es la adquisición de un Ploter para facilitar la impresión de planos y reducir tiempos de entrega al cliente, mejorando así su satisfacción.

**Aspectos Negativos**

- No se evidencia una metodología estandarizada para la medición de la satisfacción del cliente, solo se cuenta con la comunicación directa que tiene el cliente con las gerencias o los responsables del proyecto en ejecución.
- No se evidencian registros de la auditoria interna del Sistema de Gestión de la Calidad de ALL DESIGN S.A.C. No se evidencia la definición, aprobación y difusión de un procedimiento documentado donde establezca la metodología a seguir para la planificación y ejecución de auditorías internas en la organización.
- No se evidencian registros del seguimiento y medición de los procesos, los mismos que demuestren la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados, tales como indicadores de gestión o cumplimiento de metas.
- No se evidencian registros del seguimiento y medición del producto antes de su entrega al cliente. La conformidad del mismo es dada por el ingeniero o el arquitecto a cargo según juicio experto.
- No se evidencian registro de producto no conforme, así como la definición, aprobación y difusión de un procedimiento documentado donde establezca la metodología a seguir en el caso del diagnóstico de un producto no conforme.
- No se evidencia registros de análisis de datos que alimenten la toma de decisiones gerenciales en base a la medición de los productos y los procesos, la satisfacción del cliente, y los proveedores.
- No se evidencian registros de acciones correctivas y acciones preventivas tomadas en la organización, producto de no conformidades o potenciales no conformidades.

#### 4.4.2. Determinación de los Puntos Críticos (Adaptación de la Metodología HACCP 2012)

Según la metodología de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control HACCP (2012) un Punto Crítico de Control es aquella instancia donde el peligro o el riesgo de error son mayores, motivo por el cual se debe brindar un tratamiento adecuado para reducir el riesgo de error.

**Tabla 20: Matriz de Determinación de Puntos Críticos de Control**

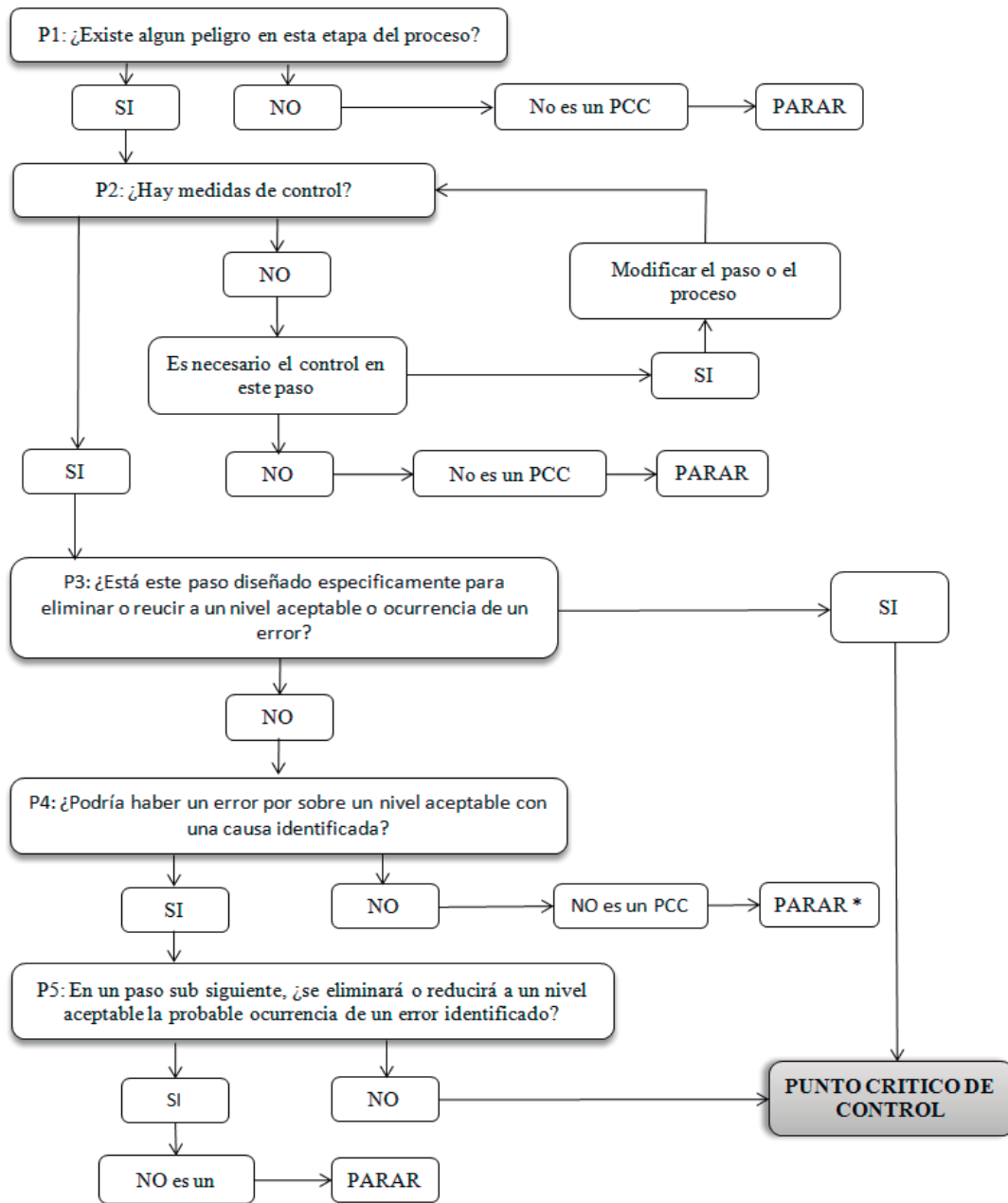
<b>Herramientas Utilizadas</b>	<b>Resultados de la aplicación de herramientas de gestión</b>
Resultados Generales Matriz de Determinación de Puntos Críticos de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de ventas cuenta con un punto crítico de control (PCC)</li> <li>• El proceso de elaboración del presupuesto cuenta con tres puntos críticos de control (PCC)</li> <li>• El proceso de elaboración del diseño presenta dos puntos críticos de control (PCC)</li> <li>• El proceso de planificación de obra presenta un punto crítico de control (PCC)</li> <li>• El proceso de compras y almacenaje presenta tres puntos críticos de control (PCC)</li> <li>• El proceso de supervisión y control de calidad presenta dos puntos críticos de control (PCC)</li> <li>• El proceso de entrega de proyecto presenta un punto crítico de control (PCC)</li> </ul>

FUENTE: Elaboración Propia

Basados en la información obtenida en las entrevistas realizadas al Gerente General se elaboró el flujograma de actividades del proceso de comercialización de servicios para diseño de interiores, mantenimiento correctivo de inmuebles y obra civil, a través del cual se determinaron los puntos críticos de control haciendo uso del árbol de decisiones que se detalla en la Figura 25.



## ARBOL DE DECISIONES PARA IDENTIFICAR LOS PCC



\* Parar y continuar con el siguiente peligro de la etapa o la siguiente etapa del proceso.

**Figura 27: Árbol de Decisiones para Identificar los Puntos Críticos de Control (PCC)**

FUENTE: Metodología HACCP

**Tabla 21: Matriz de decisiones sobre los puntos Críticos de Control (PCC)**

ACTIVIDAD	POSIBLE ERROR	P1	P2	P3	P4	P5	¿ES UN PCC?
Ventas	No contar con procedimiento de registro y seguimiento al cliente	SI	SI	SI			SI
	Error en la presentación de presupuestos	SI	SI	NO	NO		NO
Elaboración del Presupuesto	Error en la determinación de las partidas a trabajar en determinado proyecto	SI	SI	SI			SI
	Error en la asignación de precios unitarios a cada partida a trabajar	SI	SI	SI			SI
	Error en la asignación de unidad de medida de cada partida a trabajar	SI	SI	SI			SI
Elaboración del Diseño	Error en el metrado	SI	SI	SI			SI
	No registrar adecuadamente los requisitos que del cliente para un proyecto específico	SI	SI	NO	NO		NO
	Error en el diseño de los planos para el proyecto a ejecutar	SI	SI	SI			SI
Planificación de Obra	Error en la elaboración del cronograma de obra	SI	SI	SI			SI
	No distribuir adecuadamente los recursos al proyecto	SI	SI	NO	NO		NO
	No contar con proveedores clave para el suministro de materiales	SI	SI	NO	NO		NO
Compras y almacenaje	No contar con subcontratistas oportunamente para el inicio de la obra	SI	SI	SI			SI
	Error en la recepción de materiales	SI	SI	SI			SI
	Error en la entrega de materiales para obra	SI	SI	SI			SI
Supervisión y Control de Calidad	No contar con personal competente para la supervisión y control de calidad	SI	SI	NO	NO		NO
	No contar con protocolos patrón para medir la calidad de las partidas	SI	SI	SI			SI
	Daño a la propiedad del cliente	SI	SI	SI			SI
Entrega de proyecto	Incumplimiento del tiempo de entrega	SI	SI	SI			SI
	No contar con las memorias descriptivas a tiempo	SI	SI	NO	NO		NO

FUENTE: Elaboración Propia

En la tabla 20, se puede observar la Matriz de Decisiones basado en los Puntos Críticos de Control donde se identificaron 13 de estos puntos críticos, los cuales cabe resaltar que se encuentran en todos los procesos. Este análisis evidencia la desorganización de ALL DESIGN S.A.C., donde a la fecha del estudio no se aplica ningún tipo de control en ninguna etapa de los diferentes procesos.

#### **4.4.3. Determinación de Problemas Organizacionales**

Se aplicó la Matriz de Selección de Problemas para determinar los principales problemas de la organización en general. Encontrando que los problemas organizacionales más importantes para el personal son la Deficiente Gestión Comercial y la Ausencia de un Sistema de Control de Procesos.

Estos fueron los 4 problemas seleccionados luego de aplicar las dos primeras fases de la metodología:

- Baja Capacidad de Inversión
- Ausencia de un sistema de control de procesos
- Falta personal Experimentado
- Deficiente Gestión Comercial

Se contó con la participación de 8 personas: el Gerente General, el Gerente Comercial, el Jefe de Proyectos, Jefe de Diseño, Jefe de Operaciones, Jefe de Logística, Jefe de Administración y Jefe de Contabilidad.

La aplicación de dicha metodología tiene 3 etapas que se cumplieron de la siguiente manera:

##### **a. Fase de Generación**

Se realizó mediante una tormenta de ideas al personal de ALL DESIGN S.A.C. En esta fase se pidió a cada participante que respondiera a la pregunta ¿Cuáles son los principales problemas de ALL DESIGN S.A.C. que representen un obstáculo para la obtención de su visión?

Luego de la formulación de la pregunta al personal se obtuvo 22 respuestas que figuran en la Tabla 21:

**Tabla 22: Tormenta de Ideas**

<b>N°</b>	<b>Ideas</b>	<b>N°</b>	<b>Ideas</b>
1	No están estandarizados los procesos.	12	Falta de Residentes de Obra para más proyectos.
2	No hay cumplimientos de los procesos establecidos.	13	Falta gestión de imagen institucional.
3	Falta de personal con amplia experiencia en el sector.	14	Falta de promoción integral para los colaboradores.
4	Todas las decisiones se centran en la Gerencia General.	15	No existe un proceso para recibir y tratar las quejas.
5	Inapropiada distribución de tareas.	16	Ya no existe el proceso de seguimiento a los participantes.
6	Existencia de baja capacidad de inversión para proyectos grandes	17	Deficiente gestión post venta luego de la entrega de obra.
7	No se cuenta con máquinas especializadas para el trabajo en obra.	18	Pasividad comercial, se centra solo en contactos de la gerencia.
8	Baja liquidez, pues el dinero solo es de la empresa y de las arcas del Gerente General	19	Almacén de materiales muy pequeño
9	Se trabaja con subcontratistas informales administrativamente.	20	Cruce de funciones entre trabajadores.
10	Ausencia de una sala de reuniones operativa.	21	Cultura organizacional no definida.
11	Falta ampliar líneas de negocio.	22	Se cuentan con líneas de crédito con proveedores.

Fuente: Elaboración Propia

## **b. Fase de Aclaración**

Posterior a la fase de generación se realizó la Fase de Aclaración, que comprendió la agrupación de las ideas dadas inicialmente.

Con la ayuda de los participantes de ALL DESIGN S.A.C. se determinó 4 ideas principales que agrupan las ideas iniciales, las mismas que fueron consolidadas en 4 etiquetas.

Las 4 ideas consolidadas que resultaron de la Fase de Aclaración se pueden observar en la Tabla 22.

**Tabla 23: Resultado agrupado de la Generación de Ideas**

<b>N°</b>	<b>Ideas</b>
1	Baja Capacidad de Inversión
2	Ausencia de un Sistema de Control de Procesos
3	Falta personal Experimentado
4	Deficiente Gestión Comercial

FUENTE: Elaboración Propia

## **c. Matriz de Selección de Problemas**

Por último se elaboró, en conjunto con los participantes de ALL DESIGN S.A.C., la Matriz de Selección de Problemas. Dicha matriz tuvo como criterios de selección aquellos que figuran en el Tabla 23, los cuales muestran aquellos factores que se deben tener en cuenta para resolver los problemas seleccionados.

**Tabla 24: Criterios de Selección**

Criterio	Nivel		
	Inversión Estimada	Alta	1
Media		2	\$5,000.00
Baja		3	\$1,000.00
Tiempo	Largo	1	1 Año
	Medio	2	6 Meses
	Corto	3	2 Meses
Recursos Externos	Alto	1	40%
	Medio	2	20%
	Bajo	3	0%
Reacción Al Cambio	Positivo	3	-
	Neutro	2	-
	Negativo	1	-
Incidencias Sobre El Cliente	Alta	3	-
	Media	2	-
	Baja	1	-

FUENTE: Elaboración Propia

En base a los criterios mencionados en la Tabla 23, se procedió a asignarles un puntaje y calificar cada problema en base a estos criterios.

El Anexo 5 muestra la matriz de Selección de Problemas según la puntuación asignada por el personal de ALL DESIGN S.A.C.

Con los resultados obtenidos en el Anexo 5 se concluyó que los problemas principales a tratar en ALL DESIGN S.A.C. son: Ausencia de un sistema de control de procesos y la Deficiente Gestión Comercial, tal como se muestra en la Tabla 24.

**Tabla 25: Matriz de Selección de Problemas**

<b>Problemas Principales Elegidos</b>	<b>Puntaje Obtenido</b>
Deficiente Gestión Comercial	138
Ausencia de un Sistema de Control de Procesos	101

FUENTE: Elaboración Propia

#### **4.4.4. Análisis de Causas según Diagrama Causa – Efecto (Ishikawa)**

Según Gutiérrez (1989) el diagrama de Ishikawa o de Causa.- Efecto tiene como propósito expresar en forma gráfica el conjunto de factores causales que intervienen en una determinada característica de calidad.

La Figura 26 y la Figura 27 muestran la representación gráfica de los Diagramas Causa-Efecto de los problemas seleccionados según la matriz de selección de Problemas, los mismos que son: Deficiente Gestión Comercial y Ausencia de un Sistema de Control de Procesos.

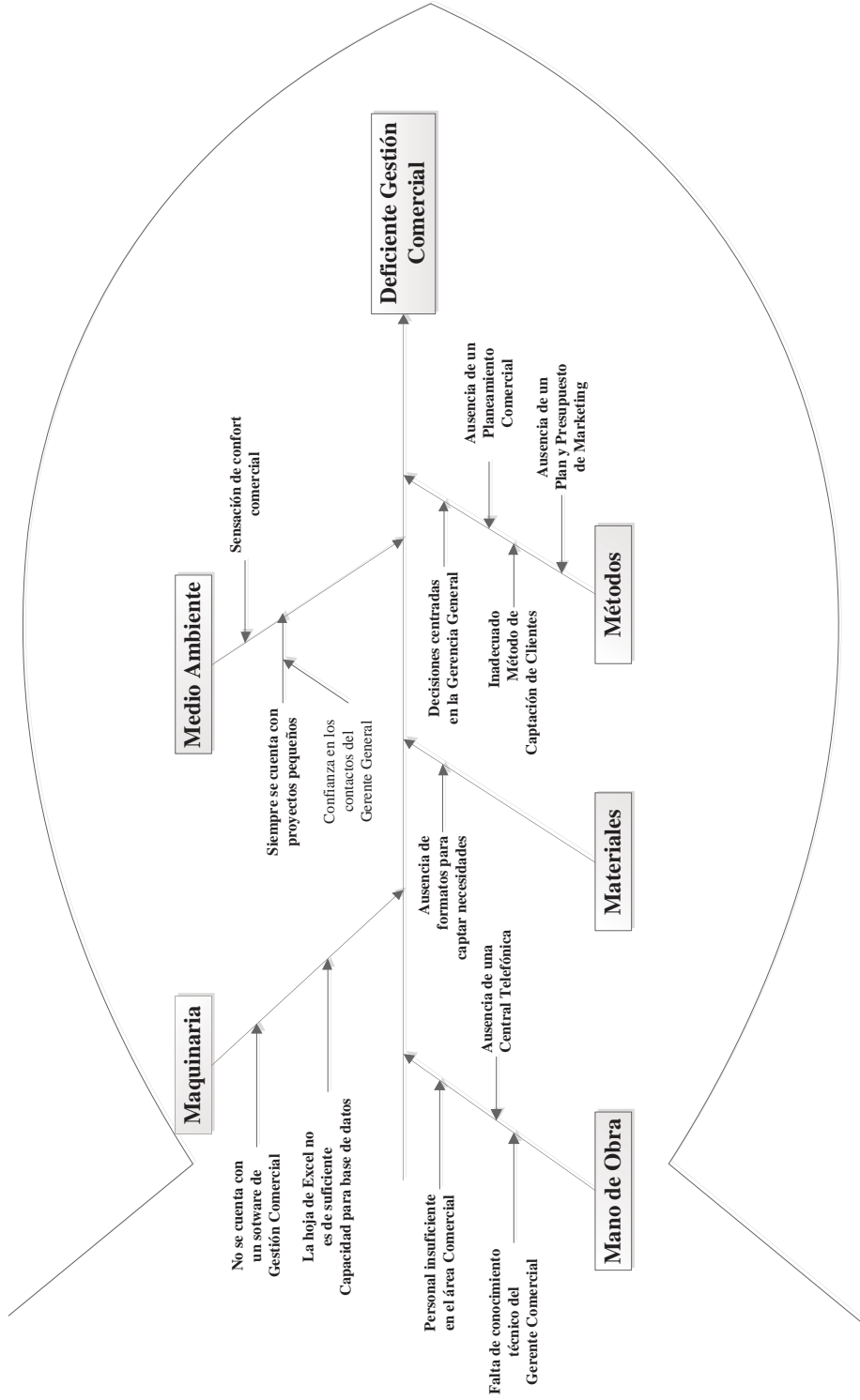
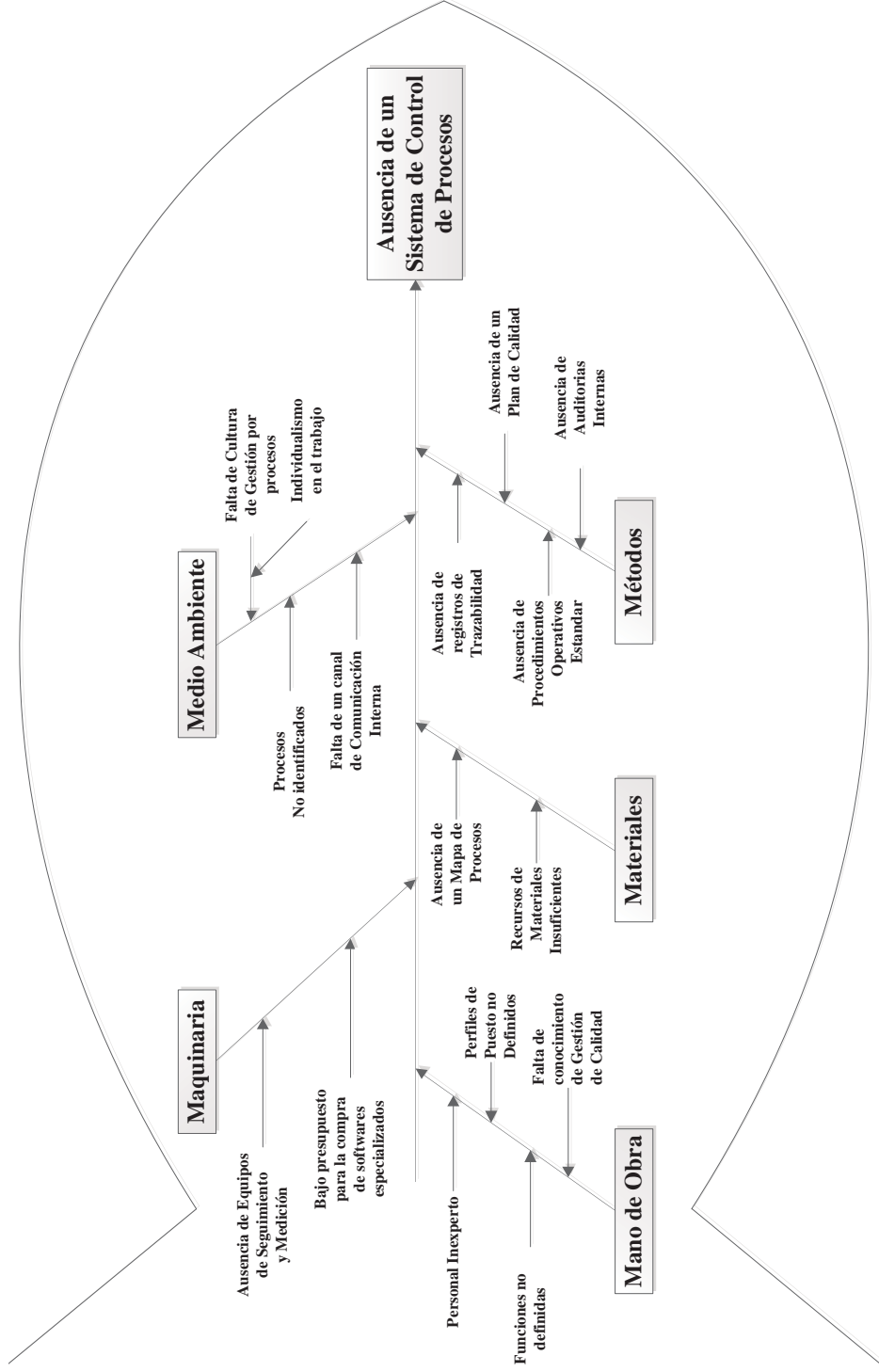


Figura 28: Diagrama de Ishikawa - Deficiente Gestión Comercial

FUENTE: Elaboración Propia





**Figura 29:** Diagrama de Ishikawa - Ausencia de un Sistema de Control de Procesos

FUENTE: Elaboración Propia

#### **4.5.Propuesta de Mejora para ALL DESIGN S.A.C.**

Luego del análisis realizado a la empresa a través de las herramientas generales, de gestión y de calidad se encontró que si bien ALL DESIGN S.A.C. es una empresa que cuenta con los recursos necesarios para mantenerse en el mercado, aún no ha establecido mecanismos que le permitan afrontar exitosamente las condiciones actuales del sector construcción y arquitectura. Existen deficiencias en los diferentes procesos de la organización por la falta de planificación organizacional, asimismo aún no se establecen indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de satisfacción del cliente. El objetivo de esta propuesta es que la organización establezca un soporte de gestión para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en los requisitos de la NTP ISO 9001:2009.

La propuesta de gestión descrita a continuación consta de dos partes, la primera de ellas está orientada a la mejora integral de la gestión empresarial y se basó en la información obtenida en el análisis de condiciones iniciales de la empresa mediante las herramientas generales y las herramientas de gestión.

La segunda parte de la propuesta está orientada a la gestión de la calidad y se basó en el análisis de la Lista de Verificación de la NTP ISO 9001:2009, el análisis de Puntos Críticos de Control y el empleo de las herramientas de la calidad; esta propuesta incluye además un presupuesto de implementación y un cronograma de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad según los requisitos de la NTP ISO 9001:2009.

##### **4.5.1. Propuesta de Mejora para la Gestión**

Como resultado del análisis de las condiciones iniciales de la empresa utilizando las herramientas de gestión, se encontró que esta presenta diversos problemas en la definición de funciones y responsabilidades, poder de negociación con los proveedores, competitividad de los servicios, liquidez para los proyectos, deficiencias en la gestión comercial, entre otros; que afectan la óptima operatividad de la empresa

Por tales motivos se recomienda a ALL DESIGN S.A.C. que ponga en práctica las acciones descritas en la Tabla 25, las mismas que plantean soluciones y mejoras para la gestión empresarial de la organización.

**Tabla 26: Cuadro de Propuestas de Mejora en base a las Herramientas de Gestión**

<b>Herramienta utilizada</b>		<b>Propuestas de Mejora en base a la aplicación de las Herramientas de Gestión</b>
Herramientas de Gestión	Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer estrategias de diferenciación en cuanto a los servicios brindados: diseño de interiores, mantenimiento correctivo de inmuebles y obra civil. (“a”)</li> <li>• Establecer alianzas proveedores a través del desarrollo de relaciones a largo plazo, mediante contratos para el suministro de materiales. (“b”)</li> <li>• Realizar un estudio de mercado incluyendo las principales empresas competidoras. (“c”)</li> </ul>
	Análisis de la Matriz BCG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar campañas promocionales para captar clientes, potenciando del uso de la página web, redes sociales y participación en eventos relacionados al medio. (“d”)</li> </ul>
	Análisis FODA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar flujos de caja proyectados para asegurar la disposición de efectivo. (“e”)</li> <li>• Definir funciones y líneas de autoridad en la organización en un Organigrama y un Manual de Organización y Funciones. (“f”)</li> </ul>
	Análisis de la Cadena de Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar actividades de control y seguimiento a cada etapa de los proyectos ejecutados, mediante la estandarización de cronogramas y reportes de avance obra que faciliten la comunicación entre los proyectos y la administración general. (“g”)</li> </ul>
	Determinación de Problemas Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el proceso comercial capacitando a todo el personal en gestión comercial y estandarizando el proceso comercial. (“h”)</li> </ul>

FUENTE: Elaboración Propia

**a. Estrategias de Diferenciación**

El mercado sector construcción y arquitectura se encuentra bastante saturado, donde existe una gran cantidad de contratistas generales, empresas de diseño de interiores, constructoras, arquitectos independientes, entre otros, que ejecutan los mismos servicios ofertados por ALL DESIGN S.A.C. Según el análisis de la rivalidad de competidores existentes ALL DESIGN S.A.C. tiene una larga lista de competidores que participan directamente en el mercado y luchan por una cuota mayor en el mismo.

Ante esta sobre oferta de servicios de diseño de interiores, mantenimiento correctivo de inmuebles y obra civil, una estrategia permite permanecer en el mercado, fidelizar y captar nuevos clientes es la Diferenciación. ALL DESIGN S.A.C. al ofrecer un servicio diferenciado venderá un servicio único que hará que el cliente se sienta identificado con la empresa y el servicio, al percibir que el mismo es único y personalizado para sus necesidades, se ajustan a su terreno y van alineados con la marca que quiere reflejar.

Según Porter (1987) una estrategia de diferenciación consiste en que la empresa ofrece en el mercado un producto que por los motivos que sea, el consumidor percibe como único y por tanto está dispuesto a pagar un sobreprecio por adquirido. Para que una estrategia de diferenciación tenga éxito han de darse dos circunstancias:

- Los productos tienen que ser de alguna manera, diferentes a los que ofrecen los competidores.
- El consumidor debe percibir esa diferencia, si no fuera así no pagaría el sobreprecio.

Se propone que la principal estrategia de diferenciación de ALL DESIGN S.A.C. debe nacer en el diseño, haciendo que el diseño de los servicios sea único y personalizado para cada tipo de cliente, buscando siempre que el servicio que toma el cliente sea ejecutado de tal forma que refleje la marca que quiere vender al mercado, haciendo una relación de diseño-marca.

**b. Alianzas con Proveedores**

Según los resultados del análisis del poder de negociación de los proveedores, estos tienen un mayor poder de negociación debido a que ALL DESIGN S.A.C. compra a precio de mercado y al contado, debido a la ausencia de contratos de abastecimiento de materiales con los principales proveedores de materiales.

Según los resultados apreciados en la Tabla 15, se maneja un total de S/. 580,450.00 en compras de materiales para proyectos, de los cuales un 70% de ellos se realizan a grandes Retail de materiales de construcción con un monto ascendente a S/. 406,315.00.

Se propone generar alianzas de abastecimiento con las grandes empresas Retail para:

- Acceder a créditos que permitan mantener un adecuado nivel de liquidez
- Acceder a beneficios adicionales como disponibilidad de materiales, tarifas corporativas y entrega de materiales en obra.

Asimismo se propone generar contratos de largo plazo con los grandes retail, para así mantener precios corporativos por los materiales suministrados y minimizar el riesgo de elevación constante de precios debido a la dinámica del sector.

**c. Realizar un Estudio de Mercado**

Se propone a ALL DESIGN S.A.C. invertir en la contratación de un estudio de mercado para recopilar información de la competencia y captar las mejores estrategias para ponerlas en práctica en la organización. Este estudio brindará información importante de la competencia respecto a la cuota de mercado que la empresa ocupa actualmente en relación al tamaño total del mismo y la cuota de mercado que tiene la competencia directa e indirecta, identificación de los líderes actuales en el rubro, prácticas exitosas de gestión a seguir, entre otros.

De la información obtenida en el estudio de mercado la más relevante es conocer la cuota de mercado que ALL DESIGN S.A.C. ocupa actualmente en relación al tamaño total del mismo, puesto que le permite a la organización conocer su estado competitivo actual, asimismo el conocer la cuota de mercado de la competencia directa e indirecta permitirá hacer un comparativo directo y así fijar estrategias de gestión que permita a la organización incrementar su cuota de mercado.

Por último el estudio de mercado le permitirá a ALL DESIGN S.A.C. acceder a las buenas prácticas de gestión administrativa, comercial, financiera y contable que tiene la competencia directa e indirecta; dicha información es muy valiosa pues la gerencia de ALL DESIGN S.A.C. podrá absorber las mejores prácticas que se acomodan a la organización e iniciar un proceso de implementación de las mismas, imitando a los referentes del mercado con la finalidad de incrementar la efectividad de la gestión, ganar una mayor cuota de mercado y posicionar la marca en el cliente.

#### **d. Implementar Campañas Promocionales**

Según los resultados de condiciones iniciales mediante la Matriz Boston Consulting Group (BCG), los servicios ofertados por ALL DESIGN S.A.C. (diseño de interiores, mantenimiento correctivo de inmuebles, obra civil) se encuentran dentro del cuadrante Incógnita, lo que representa que el mercado se encuentra en rápido crecimiento, pero los servicios de ALL DESIGN S.A.C. no poseen una cuota de mercado significativa.

Para llevar los servicios de ALL DESIGN S.A.C. hacia el cuadrante Estrella se propone implementar una estrategia promocional mediante Marketing Digital con la finalidad de incrementar la cuota de mercado de la empresa y de cada uno de los servicios ofertados.

En vista que el Marketing Digital es una estrategia promocional muy fuerte en la actualidad, ALL DESIGN S.A.C. puede aprovechar muchas de estas herramientas para hacer más conocida la marca y los servicios que oferta, los mismos que puede hacer del siguiente modo:

- Actualizar constantemente la página web de la empresa, colgando fotos de los últimos trabajos realizados incluyendo fotografías de la entrega de los proyectos al cliente y algún mensaje de recomendación del mismo; lo que reflejará un sentido de confianza por ALL DESIGN S.A.C. puesto que vende la imagen de una empresa formal que se preocupa por mantener satisfecho a su cliente.
- Trabajar con Google Adwords para que la página web de la empresa se haga más visible en internet y aparezca de inmediato al momento de teclear palabras clave en google.
- Crear y administrar una cuenta en la red social de profesionales LinkedIn, con la finalidad de hacer más visible a la empresa entre una gran cantidad de profesionales que acceden a esta red social y pueden seguir a ALL DESIGN S.A.C. por este medio.
- Crear y administrar una cuenta en la red social Facebook, puesto que al ser la red social más utilizada a nivel mundial se puede conseguir clientes por este medio y hacer visible la marca y los servicios ofertados.
- Participar en eventos relacionados a Construcción y Arquitectura

**e. Generar Flujos de Caja Proyectados**

Uno de los resultados del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), es que ALL DESIGN S.A.C. muestra que a la fecha del estudio no contaba con capacidad de inversión en el corto plazo, se tenía problemas de liquidez y no se llevaba un control de ingresos y egresos exacto. Por este motivo se propone a ALL DESIGN S.A.C. elaborar un flujo de caja proyectado por cada proyecto a ser ejecutado con un horizonte de tiempo de acuerdo a la duración del proyecto, esto antes del inicio del proyecto. De esta manera se podrá proveer las futuras necesidades de efectivo en cada uno de los proyectos y se evitará ingreso de dinero a la empresa procedente de las arcas del Gerente General, asimismo esta estrategia ayudará para una adecuada toma de decisiones a nivel financiero.

Elaborado el flujo de caja proyectado, la actualización del mismo debe ser de preferencia en tiempo real, haciendo también una conciliación entre los saldos del flujo de caja y los saldos reales disponibles actualmente en caja y bancos.

ALL DESIGN S.A.C. debe designar un responsable de esta tarea, al no existir un personal de finanzas en la empresa, en su defecto puede realizar esta tarea el Jefe de Contabilidad y de ser posible contratar una asesoría financiera que pueda apoyar el manejo de los flujos al inicio de la implementación de esta estrategia, sin embargo la responsabilidad directa de llevar al día el flujo de caja y la actualización del mismo debe ser el Jefe de Contabilidad que es un personal directo de ALL DESIGN S.A.C.



#### **f. Funciones y Líneas de Autoridad en Organigrama Propuesto y Manual de Organización y Funciones**

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) da como resultado que una debilidad de ALL DESIGN S.A.C. es el desorden organizacional debido a que no se han definido funciones, líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la organización, asimismo a la fecha del estudio la empresa no contaba con un Organigrama creado, aprobado y difundido y tampoco con documentos que demuestren las funciones específicas del personal.

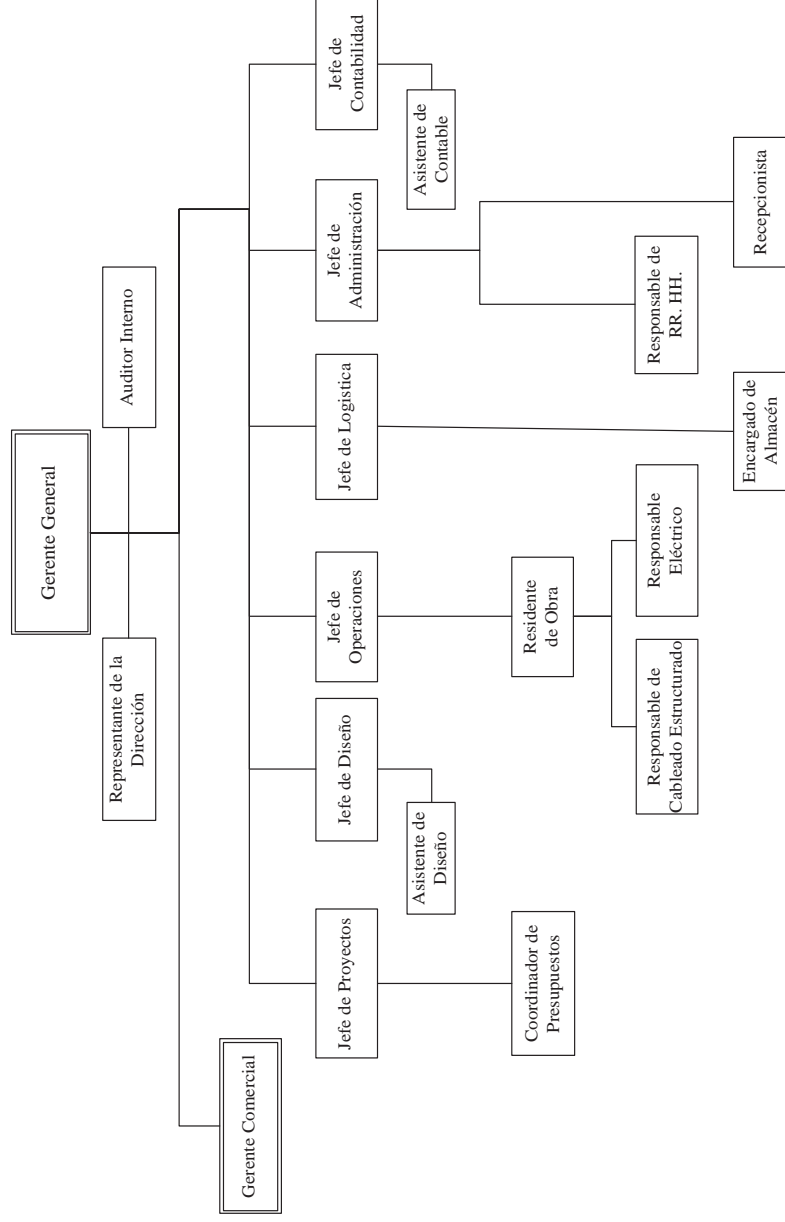
El no contar con un Organigrama y un Manual de Organización y Funciones genera desorden en el sentido que el personal ejerce funciones que son designadas directamente por su jefatura inmediata al momento de su contratación, pero no tiene funciones definidas que permitan medir el desempeño del personal en cumplimiento de dichas funciones, asimismo genera duplicidad de funciones puesto que varias personas pueden hacer la misma tarea sin que ellos mismos lo sepan. Por otro lado al no tener una estructura orgánica y responsabilidades definidas el personal no puede responder ante algo específico, puesto que nunca se le encomendó oficialmente dicha tarea o responsabilidad.

El establecer líneas de autoridad y responsabilidad es un requisito explícito de la norma la NTP ISO 9001:2009 que es el criterio de auditoria mediante el cual se realiza la propuesta de esta investigación. Por este motivo se vio por conveniente no solamente proponer el hecho de tener un organigrama y un Manual de Organización y Funciones que incluya perfiles de puesto, si no que se elaboró dichos documentos como parte del presente trabajo de titulación.

En primer lugar se elaboró un Organigrama funcional por puesto de trabajo de ALL DESIGN S.A.C., el cual se propone aprobar por la gerencia general y difundir en la empresa. Asimismo se elaboró un Manual de Organización y Funciones según los requisitos de la NTP ISO 9001:2009 incluyendo el perfil de puesto con educación, formación, habilidades y experiencia (Chiavenato, 2011).

La Figura 28 nos muestra el Organigrama Propuesto de ALL DESIGN S.A.C. y el Anexo 7 nos muestra el Manual de Organización y Funciones.

	<b>ORGANIGRAMA ALL DESING S.A.C</b>	<b>ANEXO</b> Código: M-02-A-01 Version: 01
---	-------------------------------------	--



**Figura 30: Organigrama Propuesto ALL DESIGN S.A.C.**

FUENTE: Elaboración Propia

Adicionalmente como parte de la propuesta se elaboró el Manual de Organización y Funciones de ALL DESIGN S.A.C. que incluye en su contenido de perfiles de puesto respetando lo solicitado por la norma NTP ISO 9001:2009 en cuanto a educación, formación, habilidades y experiencia, este documento se realizó en base a lo descrito en el Organigrama Propuesto.

Con la implementación de este Manual de Organización y Funciones ALL DESIGN S.A.C. contará con líneas de autoridad y de responsabilidad definidos, cargos definidos y funciones definidas. El detalle del documento se encuentra en el Anexo 7.

**Tabla 27: Cuadro Resumen del Manual de Organización y Funciones**

MANUAL	CONTENIDO	¿QUÉ RESUELVE?
Manual de Organización y Funciones (MOF)	<p>Este Manual incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La descripción de cada puesto de trabajo de ALL DESIGN S.A.C.</li> <li>• Ubicación de cada puesto dentro del Organigrama según numeración correspondiente.</li> <li>• La línea de autoridad de cada puesto, indicando a quien reporta y quien le reporta por cada puesto de trabajo.</li> <li>• Perfil de Puesto por cada cargo, respetando lo solicitado por la NTP ISO 9001:2009 en cuanto a educación, formación, habilidades y experiencia.</li> </ul>	<p>Este Manual resuelve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de definición de responsabilidades y funciones específicas de cada puesto de trabajo de ALL DESIGN S.A.C.</li> <li>• La falta de conocimiento de líneas de autoridad derivadas del Organigrama</li> <li>• Resuelve la ausencia de Perfiles de Puesto requeridos al momento de la contratación para las personas que ocuparán los cargos de ALL DESIGN S.A.C.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración Propia

**g. Implementar Actividades de Control y Seguimiento**

El Análisis de la Cadena de Valor nos muestra diversos procesos que participan en la ejecución de los servicios de diseño de interiores, mantenimiento correctivo de inmuebles y obra civil, ofertados por ALL DESIGN S.A.C. Sin embargo una de las mayores complicaciones es mantener un control de cada uno de los proyectos que se ejecutan por la empresa, debido a que no se han implementado instrumentos de comunicación entre los proyectos y la Administración General de ALL DESIGN S.A.C. que brinden información sobre el estado específico de los proyectos, los incidentes que suceden en el día, los avances que se tienen según lo planificado y los trabajos adicionales que se tienen que realizar debido a que las circunstancias no permitieron que el diseño se cumpla en su totalidad.

Se propone que ALL DESIGN S.A.C implemente documentos que normen el proceso de supervisión de los proyectos que se manejan, asimismo se implementen documentos que permitan dar a conocer el estado del avance de obra y todos los incidentes sucedidos en la misma en determinado tiempo de trabajo (diario o semanal) dependiendo del tiempo de duración del proyecto. Para lograr ello se deben implementar un Cronograma de Obra antes del inicio de cada proyecto, con ello se podrá medir los avances y se podrá generar indicadores de eficiencia y eficacia para el área de Operaciones en la ejecución de cada uno de los proyectos trabajados.

Como motivo de complementar el presente trabajo de Titulación se ha elaborado un Manual de Procedimientos donde se ha trabajado procedimientos operativos estándar que presentan una propuesta de estandarización para las actividades de Supervisión y Control de Calidad de la Obra, asimismo de la Elaboración de Presupuesto, cuyo proceso finaliza con la elaboración de un Cronograma de Obra que en comparación con los documentos de avance de obra permitan medir el estado exacto de avance de los proyectos. Ver Anexo 9.

#### **h. Mejorar el Proceso Comercial**

Uno de los resultados de la Determinación de los Problemas Organizacionales es la Deficiente Gestión Comercial, debido a que la Gestión Comercial de ALL DESIGN S.A.C. no cuenta con una fuerza de ventas que concentre recursos en su totalidad en captar nuevos clientes y fidelizar los clientes actuales para la consecución de nuevos proyectos para trabajar. Esto debido a que la principal fuente de captación de clientes son los contactos personales del Gerente General y el Gerente Comercial, lo cual es una fortaleza pero a su vez un problema, pues la gerencia se confía en ello y no sale al mercado en busca de nuevos nichos y clientes potenciales que le permitiría ampliar su cuota de mercado y ganar presencia en la mentalidad del consumidor.

Asimismo no se cuenta con una metodología estandarizada para la captación de clientes y su seguimiento. Por tal motivo se propone que ALL DESIGN S.A.C. implemente un plan de mejora de la Gestión Comercial poniendo en acción las siguientes actividades:

- Capacitar al Gerente Comercial en temas técnicos de arquitectura y diseño de interiores, para que las visitas comerciales no dependan del acompañamiento de un personal del área de Proyectos o de Diseño.
- Capacitar a todo el personal en Trato al Cliente, Técnicas de Venta y Negociación Eficaz, ya que el giro del negocio hace que todo el personal tenga contacto con el cliente de alguna u otra forma.
- Estandarizar la forma de enviar los presupuestos al cliente y de brindarle seguimiento.
- Crear y administrar una base de datos de clientes y actualizarla periódicamente.
- Llevar registros de los requisitos del cliente para con su proyecto al momento del contacto con el mismo.
- Elaborar un Plan Comercial y un Plan de Marketing que se ajuste a las necesidades de la empresa.
- Elaborar un Presupuesto de Ventas y definir metas comerciales con medición mensual.

#### **4.5.2. Propuesta de Mejora para la Calidad**

Según los resultados de los diferentes análisis empleados en el presente Trabajo de Titulación, se recomienda a ALL DESIGN S.A.C. implementar un Sistema de Gestión de la Calidad según los requisitos de la norma NTP ISO 9001:2009.

Para complementar la propuesta se diseñó un Sistema de Gestión de la Calidad para ALL DESIGN S.A.C. el mismo que se encuentra descrito en un Manual de la Calidad que describe cada uno de los requisitos de la norma y la forma como la empresa cumple con cada uno de dichos requisitos; y en un Manual de Procedimientos que detalla paso a paso la forma estándar de realizar cada uno de los procesos contemplados en el alcance de certificación del Sistema de Gestión de la Calidad

##### **a. Manual de Calidad**

La elaboración del Manual de Calidad se llevó a cabo debido a las siguientes razones:

- El manual sirve como un instrumento guía del cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad según los requisitos de la NTP ISO 9001:2009, que a su vez permite ordenar los procesos y el flujo de información de la empresa.
- La correcta implementación de los requisitos señalados en el Manual de Calidad bajo la los requisitos de la norma NTP ISO 9001:2009 traerá para ALL DESIGN S.A.C., clientes satisfechos, una mejor posición competitiva ante el mercado, operaciones internas realizadas de manera efectiva mediante el uso de procedimientos operativos estándar.
- La empresa presentó un bajo porcentaje de cumplimiento de la norma NTP ISO 9001:2009, según los resultados de la lista de verificación. El manual de calidad facilitará la implementación simultánea para dar cumplimiento a los requisitos de la norma NTP ISO 9001:2009 para los procesos de comercialización y supervisión de obras de diseño de interiores, mantenimiento correctivo de inmuebles y obra civil.

La tabla 27 nos muestra un resumen del contenido del Manual de la Calidad y que es lo que se revuelve con la implementación del mismo.

El Anexo 8 muestra el detalle del Manual de la Calidad.

**Tabla 28: Cuadro Resumen del Manual de la Calidad**

Manual	Contenido	¿Qué resuelve?
Manual de la Calidad	<p>El Manual de la Calidad incluye la descripción del sistema de Gestión de Calidad para los procesos de Comercialización y Supervisión de Obra para los servicios de Diseño de Interiores, Mantenimiento Correctivo de Inmuebles y Obra Civil.</p> <p>El Manual de la Calidad cumple con los requisitos explícitos de la norma NTP ISO 9001:2009 (4.2.2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El alcance del Sistema de Gestión de Calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión, información de la revisión, aprobación y modificación del Manual de la Calidad.</li> <li>• Incluye las referencias de los 14 procedimientos documentados.</li> <li>• La descripción de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad y sus interacciones.</li> <li>• La forma de en qué ALL DESIGN S.A.C. cumple con cada uno de los requisitos de la NTP ISO 9001:2009.</li> </ul>	<p>Con una estricta implementación de los requisitos descritos, resuelve el bajo cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009, puesto que sirve como una guía para la implementación y la auditoria del Sistema de Gestión de la Calidad.</p> <p>El Manual de la Calidad describe que documento es el que cumple cada uno de los requisitos exigidos por la NTP ISO 9001:2009.</p>

FUENTE: Elaboración Propia

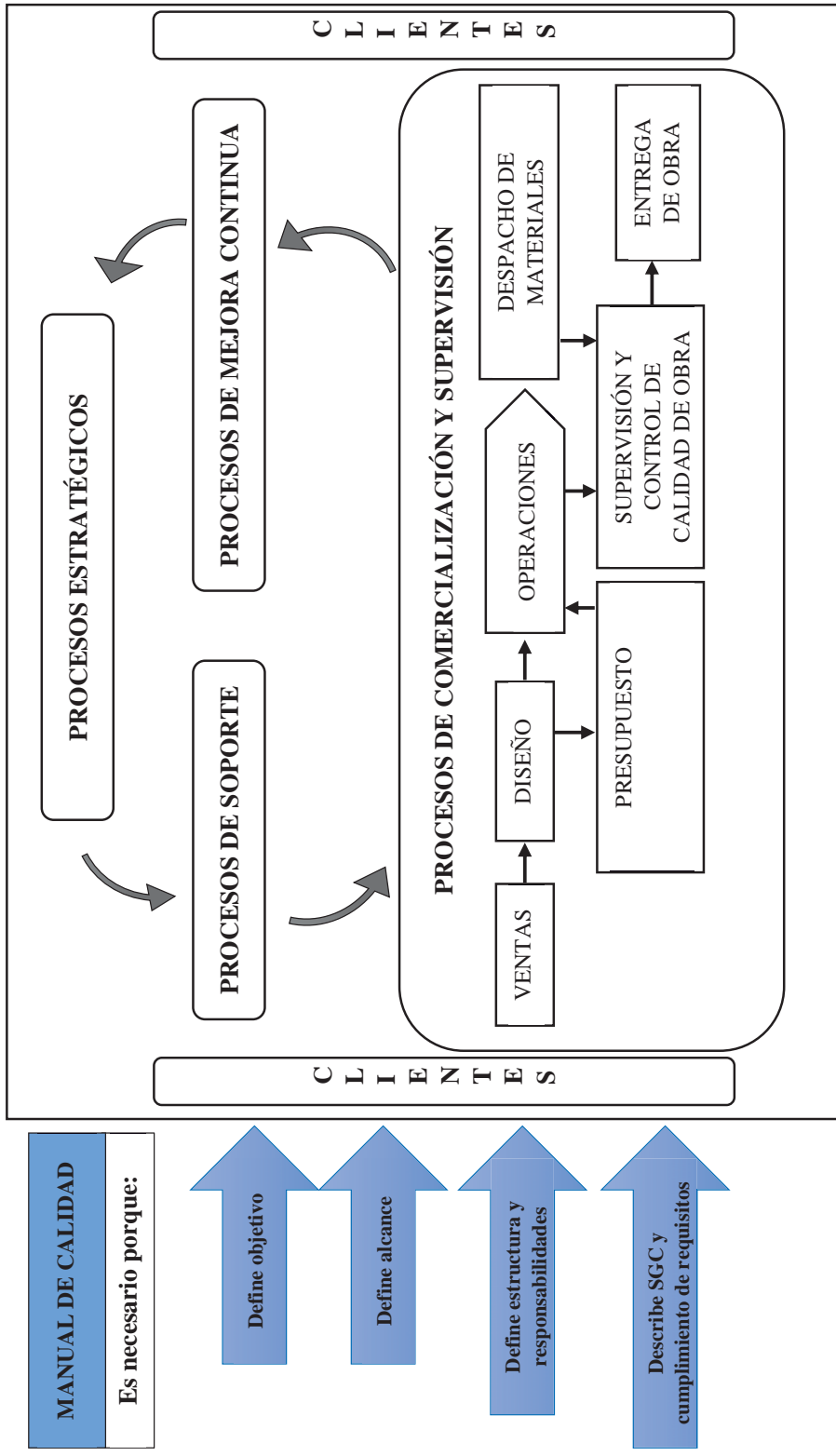


Figura 31: Gráfico Resumen del Manual de la Calidad

FUENTE: Elaboración Propia



## **b. Manual de Procedimientos**

Complementando la propuesta se elaboró un Manual de Procedimientos, el mismo que incluye los procedimientos obligatorios por norma y aquellos que son necesarios para garantizar el cumplimiento de Sistema de Gestión de la Calidad.

El Manual de Procedimientos de ALL DESIGN S.A.C. se elaboró por las siguientes razones:

- Para estandarizar los procesos de la empresa, definiendo el orden de las actividades que componen un proceso y sus respectivos responsables; haciendo de conocimiento del procedimiento a todos los miembros de la empresa.
- Para reducir el riesgo de error en los procesos clave de comercialización y supervisión de obra de ALL DESIGN S.A.C. y de esa forma mejorar la calidad de los procesos y por consiguiente de los servicios ofrecidos.
- Para reducir el desorden organizacional mediante la estandarización de todas las actividades que componen los procesos, pues mediante la aplicación del Manual de Procedimientos ALL DESIGN S.A.C. mantendrá un mayor orden organizacional y además podrá transferir el conocimiento de los procesos a pesar que el personal rote de la empresa.
- Para adecuar los procesos de la empresa a los requisitos de la NTP ISO 9001:2009, de modo que se puedan modificar, controlar y mejorar los procesos con la finalidad de incrementar la satisfacción del cliente.
- Para formalizar los procesos que se llevaban a cabo de alguna forma desordenada y no estandarizada, integrándolos al Sistema de Gestión de la Calidad.

La Tabla 28 muestra un resumen del contenido del Manual de la Procedimientos y que es lo que se revuelve con la implementación del mismo.

La Figura 30 nos muestra una interacción entre el Manual de Procedimientos con los procedimientos estratégicos, de cadena de valor y de apoyo de ALL DESIGN S.A.C.

El Anexo 9 muestra el detalle del Manual de Procedimientos

**Tabla 29: Cuadro Resumen del Manual de Procedimientos**

Manual	Contenido	¿Qué resuelve?
Manual de Procedimientos	<p>El Manual de Procedimientos de ALL DESIGN S.A.C. incluye 14 procedimientos documentados que se presentan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• P-01 Control de Documentos y Registros.</li> <li>• P-02 Auditoría interna.</li> <li>• P-03 Acciones correctivas y preventivas.</li> <li>• P-04 Control de Producto y Servicio No Conforme</li> <li>• P-05 Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.</li> <li>• P-06 Elaboración del Diseño</li> <li>• P-07 Gestión de Compras</li> <li>• P-08 Contratación de Servicios</li> <li>• P-09 Gestión de Almacén</li> <li>• P-10 Selección, Evaluación y Reevaluación de Proveedores</li> <li>• P-11 Elaboración del Presupuesto</li> <li>• P-12 Pago a Proveedores</li> <li>• P-13 Contabilidad</li> <li>• P-14 Supervisión y Control de Calidad en Obra</li> </ul> <p>Además cada uno de los procedimientos contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los objetivos y el alcance</li> <li>- Los responsables e involucrados.</li> <li>- Desarrollo del procedimiento</li> <li>- Registros empleados</li> <li>- Flujograma del proceso</li> </ul>	<p>El Manual de Procedimientos resuelve el desorden organizacional mediante la estandarización los procesos contemplados dentro del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>El Manual describe la secuencia adecuada de las actividades que componen el proceso.</p> <p>El Manual define los responsables para cada una de las actividades que se realizan.</p>

FUENTE: Elaboración Propia

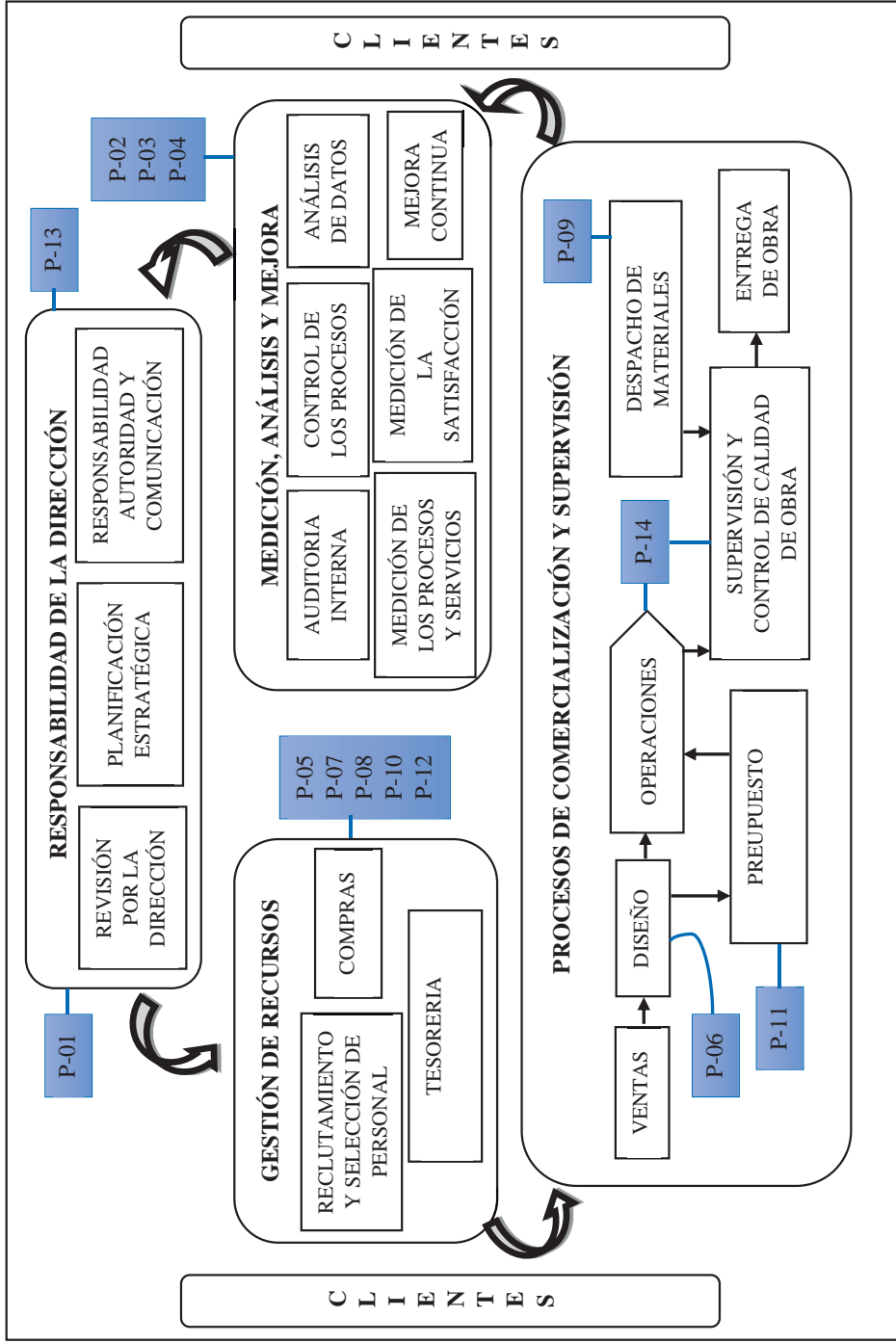


Figura 32: Gráfico Resumen del Manual de Procedimientos

FUENTE: Elaboración Propia

### **4.5.3. Cronograma y Presupuesto de la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad**

La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad propuesto para ALL DESIGN S.A.C. es basado en los requisitos de la en la NTP ISO 9001:2009.

Para llevar a cabo la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad se calculó la inversión estimada que debería que realizar ALL DESIGN S.A.C. basada en la cotización dada por una empresa consultora de prestigio en el mercado. Cabe mencionar que los precios del presupuesto aplican únicamente para ALL DESIGN S.A.C. puesto que los costos varían según el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, dependiendo de: los procesos a certificar, número de personal, número de normas a certificar e instalaciones de la empresa.

El presupuesto estimado, el mismo que no incluye el precio de la auditoria de certificación y el diseño de los documentos elaborados en el presente Trabajo de Titulación asciende a US\$ 8600 (dólares americanos), considerando que las condiciones de la empresa fueron las halladas antes de la ejecución de este trabajo de titulación reflejado en el informe de Diagnostico del Sistema de Gestión de la Calidad (Ver Anexo 6).

El Cronograma de Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad tiene un horizonte de tiempo de 6 meses, en los cuales se trabajará la estandarización de cada uno de los procesos para adecuarlos a los requisitos de la norma NTP ISO 9001:2009. (Ver Figura 31)

Luego de documentar, implementar y mantener registros del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad, ALL DESIGN S.A.C. se encontrará en condiciones de solicitar una auditoría externa a una empresa certificadora y de cumplir con los requisitos podrá ser recomendada para una certificación de cumplimiento de la norma internacional ISO 9001 en su versión 2008, que es la norma certificable internacionalmente y en se Perú adoptó bajo la forma de NTP ISO 9001:2009, siendo equivalentes en requisitos exigidos.

Es importante mencionar que el presente trabajo de titulación tuvo como parte del objetivo principal la elaboración de una propuesta de mejora basada en la NTP ISO 9001:2009, y que durante el desarrollo se realizó adicionalmente una propuesta basada en herramientas de gestión empresarial, siendo esta última no considerada para la realización del presente presupuesto de implementación.

**Tabla 30: Presupuesto de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad**

<b>Ítems</b>	<b>Inversión (\$)</b>
Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad	450.00
Entrevistas con personal	7,200.00
Elaboración de Política y Objetivos de la Calidad	
Elaboración de Mapa de Procesos	
Elaboración de instrucciones, formatos, indicadores de gestión	
Elaboración de Organigrama Manual de Organización y Funciones	
Elaboración de Manual de Procedimientos	
Elaboración de Manual de Organización y Funciones	
Control de documentos	
Adecuación de registros	
Puesta a prueba del Sistema de Gestión de la Calidad	
Muestras y medición de indicadores	
Revisión por la dirección	
Formación del personal (Capacitación ISO 9001)	250.00
Formación de Auditores Internos	250.00
Auditoría interna ISO 9001	450.00
<b>Inversión Total de Implementación</b>	<b>8,600.00</b>

FUENTE: Elaboración Propia

IMPLEMENTACIÓN DEL SGC - ALL DESIGN S.A.C.		Meses					
N°	Actividades	1	2	3	4	5	6
1	Formación del personal (Capacitación ISO 9001)	■	■				
2	Requisitos de productos y servicios	■	■				
3	Política y Objetivos de la Calidad	■	■				
4	Mapa de Procesos	■	■				
5	Validación de los Procesos	■	■	■	■		
6	Documentación de Base Legal		■	■			
7	Medición de Productos y Servicios			■	■		
8	Producto y Servicio No Conforme			■	■		
9	Medición de Procesos			■	■		
10	Gestión de compras y proveedores			■	■		
11	Recursos Humanos		■	■	■		
12	Gestión de quejas y reclamos			■	■		
13	Gestión de la Infraestructura		■	■	■		
14	Gestión del Ambiente de Trabajo			■	■	■	
15	Campaña de difusión y toma de conciencia		■	■	■	■	■
16	Creación de procedimientos e instructivos		■	■	■		
17	Control de documentos y registros			■	■	■	■
18	Puesta a prueba del SGC					■	■
19	Formación de auditores internos						■
20	Auditoría Interna						■
21	Revisión por la Dirección						■

**Figura 33: Cronograma de Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad**

FUENTE: Elaboración Propia

#### **4.5.4. Distribución Física de ALL DESIGN S.A.C.**

Con la finalidad de reducir los tiempos de comunicación entre las diferentes áreas de trabajo de ALL DESIGN S.A.C. se propone una distribución física de las instalaciones de las oficinas administrativas de la empresa, el mismo que permitirá que el flujo de información siga una ruta determinada, manteniendo al personal ubicado estratégicamente según la función que realiza y el nivel de coordinación que tiene con las demás áreas (Mesher, 2012).

La distribución propuesta se describe de la siguiente manera:

- Al ingresar a la mano derecha se ubica la recepcionista, quien luego de consultar el motivo de la visita al cliente lo deriva con el personal responsable del área o la gerencia correspondiente.
- Las oficinas ubicadas a la mano izquierda del local corresponden a los gerentes, la administración general y el personal de contabilidad; buscando que toda la parte administrativa - contable (back office) se encuentre en mismo extremo de la oficina, para facilitar el flujo de información que se maneja administrativamente.
- Las oficinas ubicadas a la mano derecha del local corresponden a la parte técnica: diseño, operaciones, proyectos, logística y la zona de ploteos, ubicando a todo el personal responsable de la planificación y supervisión de los proyectos en una misma zona, con la finalidad de mejorar el flujo de información técnica que se maneja operativamente.
- Por último, al final del pasillo central se ubica una pequeña Sala de Reuniones, donde se llevan a cabo las reuniones internas con el personal de la empresa o con clientes que visitan el local, la ubicación de la sala está diseñada con la finalidad de brindar un sentido de confianza al cliente que se reúne en las oficinas de ALL DESIGN S.A.C., pues al recorrer todo el pasillo puede presenciar cómo se realiza el trabajo, viendo al personal diseñando los diferentes proyectos que se trabajan, este último detalle es de importancia en el sector donde opera la empresa, debido a la existencia de múltiples empresas informales que operan en el mercado.

El plano de distribución física de las oficinas de ALL DESIGN S.A.C. se presenta en el Anexo 10.

## V. CONCLUSIONES

- ALL DESGIN S.A.C. tiene como principal fortaleza a la red de contactos de la gerencia, lo cual le permite captar nuevos clientes y mantener cuota de mercado. Asimismo mantiene un adecuado manejo las relaciones con competidores y clientes. Por otro lado el nivel de cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009 es de 18.9%, sin embargo se cuenta con documentos que registran las operaciones de la empresa. Esto permite a la empresa mantener una base sólida para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Conforme los resultados de la evaluación de los Puntos Críticos de Control (PCC), ALL DESING S.A.C. cuenta con 13 Puntos Críticos de Control en los diferentes procesos analizados, dichos puntos son actividades con un alto riesgo de error, donde al concretarse el error este generaría un cuello de botella al proceso reduciendo su eficiencia y su tiempo de ejecución.
- La exitosa implementación del Manual de la Calidad elaborado en el presente trabajo de titulación permitiría a ALL DESING S.A.C. mantener una guía para el adecuado funcionamiento de su Sistema de Gestión de Calidad y adaptar sus procesos al cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009, de esa manera la empresa mejorará sus procesos y tendrá la capacidad de brindar servicios de alta calidad.
- El Manual de Procedimientos elaborado en el presente Trabajo de Titulación está compuesto por 14 procedimientos operativos estándar que norman las actividades que componen cada uno de los procesos incluidos en el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad. La aplicación exitosa de este manual permitirá a ALL DESING S.A.C. reducir el nivel desorden organizacional pues cada proceso se encuentra normado en el Sistema de Gestión de la Calidad.



- El aplicación del Manual de Organización y Funciones elaborado en el presente Trabajo de Titulación llevaría a que ALL DESING S.A.C. estandarice la autoridad y las responsabilidades de cada puesto de trabajo, mediante la definición funciones específicas y de un perfil de puesto adecuado para dicho puesto de trabajo.
- El presupuesto para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de ALL DESING S.A.C. asciende a un monto total de \$ 8,600.00, el cual representa una inversión para la empresa, donde la recuperación de dicha inversión se dará mediante la captación de nuevos clientes y presencia en el mercado.
- El presente Trabajo de Titulación elaboró una propuesta del Sistema de Gestión de la Calidad según los lineamientos de la NTP ISO 9001:2009 con documentación que servirá como base para continuar con la implementación total del sistema, donde dicha propuesta resuelve el problema de ALL DESING S.A.C. de encontrarse limitada en el mercado por no trabajar bajo un sistema de gestión que asegure la calidad de los procesos y servicios que oferta.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a ALL DESIGN S.A.C. implementar las propuestas del presente Trabajo de Titulación, a fin de fortalecer los procesos relacionados a la Gestión Empresarial mediante: la implementación de estrategias de diferenciación, estableciendo alianzas con los proveedores, realizando un estudio de mercado, implementando campañas promocionales, elaborando flujos de caja proyectados, definiendo líneas de autoridad y funciones, implementando actividades de control y seguimiento y mejorando la gestión comercial.
- Se recomienda alinear la propuesta del presente trabajo de titulación a la estandarización de los procesos y así reducir el riesgo para los 13 Puntos Críticos de Control diagnosticados.
- Se recomienda implementar el Manual de la Calidad del presente Trabajo de Titulación, con la finalidad de contar con un documento guía sobre cómo la empresa mantiene implementado su Sistema de Gestión de la Calidad y que permita mejorar sus procesos y servicios ofrecidos.
- Se recomienda a la Alta Dirección de ALL DESIGN S.A.C. establecer mecanismos de fomenten una cultura organizacional de trabajo bajo un enfoque en procesos, con la finalidad de comprometer a todo el personal de la empresa con el cumplimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Se recomienda implementar el Manual de Organización y Funciones que permita al personal de la empresa contar con responsabilidades específicas para su puesto.
- Se recomienda recurrir a una asesoría externa especialista en Gestión de Calidad, con la finalidad que guiar a ALL DESIGN S.A.C. en la óptima implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Se recomienda utilizar la documentación elaborada en el presente trabajo de titulación como parte del Sistema de Gestión de la Calidad y continuar así con la implementación total del mismo en busca de su mejora organizacional.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

1. ALFARO, O. 2008. Sistemas de Aseguramiento de la Calidad en la Construcción. Tesis para optar el título de Ingeniero Civil. Pontificia Universidad Católica del Perú. San Miguel. pág. 95.
2. BERTRAND, H. 1990. Control de calidad, técnica y aplicaciones. Ed. Díaz de Santos S.A. Madrid. pág. 549.
3. BROCKA, B. y BROCKA, S. 1994. Gestión de la Calidad: cómo aplicar las mejores soluciones de los expertos. Vergara editores. Buenos Aires – Argentina.
4. CÁMARA PERUANA DE LA CONSTRUCCIÓN (CAPECO). 2015. Diario Gestión. Consultado el 15/01/2015. Disponible en <http://gestion.pe/economia/capeco-sector-construccion-habria-crecido-2-2015-y-proximo-ano-no-tan-malo-2120657>.
5. CAMISÓN, C., Cruz, S., Gonzales, T. 2007. Gestión de la calidad. Pearson Education S.A. Madrid. pág. 976.
6. CHANG R. MATTHEW E. (1999) Las herramientas para la mejora continua de la calidad: Guía práctica para lograr resultados positivos, Volumen 2. Ediciones Gránica. Buenos Aires. pág 244.
7. CHIAVENATO, I. 2012. Introducción a la Teoría General de la Administración. Octava Edición. Mc Graw Hill Interamericana de editores S.A. Mexico D.F. pág. 560.
8. CHIAVENATO, I. 2011. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. . Mc Graw Hill Interamericana de editores S.A. Mexico D.F. pág. 421.
9. DAVID, F. 2013. Administración Estratégica. Editorial Pearson. Décimo cuarta edición. Mexico D.F. pág. 386.
10. D´ALESSIO, F. El proceso estratégico-Un enfoque de gerencia. 2008. Editorial Pearson. Primera edición. Lima. pág. 445.
11. ECHAVARREN, A. 2011. El Negocio Inmobiliario. México D.F. pág. 265.
12. FEIGENBAUM, A. (1991). Defining the Total Quality System. Total Quality Control. 3ra. Edición ed. McGraw-Hill, pág. 78.

13. FERNÁNDEZ, L. 2010. Etapas Constructivas. A. Madrid Vicente Ediciones. pág. 402.
14. FEDERACIÓN INTERAMERICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN. 2014. Evolución de la Economía de los Países Miembros de la FIIC 2013-2014. Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción CMIC. 1ra Edición, pág. 123.
15. GITLOW, H. 1993. Planificando la calidad. Editorial Ventura. México. 10:14, 21.
16. GUTIÉRREZ, H. 2010. Calidad Total y Productividad. Mc Graw Hill. Interamericana de editores S.A. pág. 116.
17. GUTIÉRREZ, M. 1989. Administrar para la Calidad: Conceptos Administrativos del Control de Calidad. Editorial LIMUSA, México, D.F. pág. 285.
18. HAMMER, M. y CHAMPY, J. 1994. Reingeniería. 1ra Edición. Bogotá, CL. Editorial Norma. pág. 158.
19. HARRINGTON J. y HARRINGTON H. 1997. Administración Total del Mejoramiento Continuo – La Nueva Generación. Primera edición. Mc GrawHill / Interamericana de Colombia. Santa fe de Bogotá. Colombia. pág. 640.
20. HERNANDEZ, R.; FERNANDEZ, C. y BAPTISTA, P. 2010. Metodología de la Investigación. Quinta Edición. Editorial Mc GrawHill. Mexico DF. México. pág. 613.
21. ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad- conceptos y vocabularios, Lima.
22. ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad, Lima.
23. ISO 9004:2009 Sistemas de Gestión de la Calidad – Gestión para el éxito sostenido en una organización
24. JURAN, J. 2001. Manual de Calidad. Editorial Mc Granw Hill/Interamericana de as España. SAU. Madrid.
25. KELLY, M. 1994. Manual de Solución de Problemas. Editorial Panamá S.A. Mexico D.F. pág. 180.
26. KLEBEERG, F.; BONILLA, E.; DÍAZ, B. y NORIEGA, M. 2012. Mejora Continua de los Procesos. Fondo Editorial Universidad de Lima. Primera edición. Lima-Perú. pág. 220.

27. LÓPEZ, S. 2006. Implantación de un Sistema de Calidad: Los Diferentes Sistemas de Calidad existentes en la organización. Ed. Ideas propias. España. pág. 176
28. MESA, V. 2013. Investigación Aplicada a la Gestión de la Calidad Total y Productividad, apuntes de teoría. Ciclo Optativo UNALM.
29. MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO. 2014. Estadísticas Anuales.
30. MESHER, L. 2012. Diseño de espacios comerciales: manuales de diseño interior. Primera Edición. Editorial Gustavo Gili. pág. 138.
31. OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN LIMA. 2012. El Sector de la Construcción en el Perú. pág. 103.
32. PLAZOLA, A. 2002. Enciclopedia de Arquitectura. Edición 3. Plazola Editores. México D.F. pág. 683.
33. PORTER, M. 1987. Ventaja competitiva. C.E.C.S.A. México. Página 55.
34. PRICE WATERHOUSE COOPERS. Revista América Economía. Consultado el 8 de abril del 2015. Disponible en: <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/pricewaterhousecoopers-crecimiento-del-sector-construccion-superara-el-pi>
35. REGLAMENTO NACIONAL DE EDIFICACIONES. 2006. Diario el Peruano. Lima. pág. 433.
36. RIVERA, J. 2012. Gestión de calidad y relaciones con los clientes. Consultado el 15/01/2014. Disponible en <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/05/07/gestion-de-calidad-clientes/>.
37. SAEZ, F.; GARCIA, O.; PALAO, J.; ROJO, J. 2003. Innovación Tecnológica en las Empresas (en línea). Consultado el 10/01/2015. Disponible en: <http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/innovaciontecnologica.html>.
38. SALAZAR, M. y GARCÍA, J. 1996. Calidad Total. Editorial CINSEYT. Lima. Perú. pág. 159.
39. SALVADOR, C. 1994. Percepción del Cliente. Editorial Panamá S.A. Mexico D.F. pág. 245.
40. SENLLE, A. Y STOLL, G. 1994. Calidad Total y Normalización. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. pág. 59.

41. SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS. 2014. Centro de Desarrollo Industrial. Consultado el 25/02/2014. Disponible en [http://www.cdi.org.pe/asist\\_empcertISO9000-010.htm](http://www.cdi.org.pe/asist_empcertISO9000-010.htm).
42. SOSA, D. 2006. Administración por Calidad. Un modelo de calidad total para las empresas. Segunda Edición. Editorial Limusa Noriega 241 p.
43. STANTON, W. 2007 .Fundamentos de Marketing. México D.F.
44. VERDOY P., Mateu J. Sirvent R. Sagasta S. 2006. Manual de Control Estadístico de Procesos: Teoría y aplicaciones. Edit. Univesitat Jaume. Madrid. pág. 341.
45. VILAR, J. 1997. Cómo implantar y gestionar la calidad total. Editorial fundación Confemetal. Madrid. pág. 103.
46. WALTON, D. 2010. Manual Práctico de la Construcción. A. Madrid Vicente Ediciones. pág. 282.
47. WILLIAM J. STANTON, MICHAEL J. ETZEL, BRUCE J. WALKER. 2007. Fundamentos de Marketing. Decimocuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 741.

## ANEXOS

**Anexo 1: Matriz de Correspondencia**

	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ESPECÍFICO 1	<p>Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa respecto a los procesos y la calidad</p>	<p>-Reunión inicial con el Gerente General                      -Visitas a la empresa para recolección de información.                      -Análisis de la información y diagnóstico de la empresa</p>	<p>Entrevista con el personal                      Lista de Verificación                      Aplicación de herramientas de gestión:                      -Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.                      -Análisis de la Matriz BCG.                      -Análisis FODA.                      -Análisis de la Cadena de Valor.                      Laptop con MS Office 2010.</p>	<p>ALL DESGIN S.A.C. tiene como principal fortaleza a la red de contactos de la gerencia, lo cual le permite captar nuevos clientes y mantener cuota de mercado. Asimismo mantiene un adecuado manejo las relaciones con competidores y clientes. Por otro lado el nivel de cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009 es de 18.9%, sin embargo se cuenta con documentos que registran las operaciones de la empresa. Esto permite a la empresa mantener una base sólida para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.</p>	<p>Se recomienda a ALL DESIGN S.A.C. implementar las propuestas del presente Trabajo de Titulación, a fin de fortalecer los procesos relacionados a la Gestión Empresarial mediante: la implementación de estrategias de diferenciación, estableciendo alianzas con los proveedores, realizando un estudio de mercado, implementando campañas promocionales, elaborando flujos de caja proyectados, definiendo líneas de autoridad y funciones, implementando actividades de control y seguimiento y mejorando la gestión comercial.</p>

	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ESPECÍFICO 2	<p>Determinar los puntos críticos de los procesos principales de ALL DESING S.A.C.</p>	<p>- Visitas a la empresa para recolección de información. Que incluyeron</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de documentación y registros existentes</li> <li>- Análisis de los Puntos Críticos de Control según Metodología HACCP</li> </ul>	<p>Entrevistas con el personal.</p> <p>Laptop con MS Office 2010 incluido MS Visio 2010.</p>	<p>Conforme los resultados de la evaluación de los Puntos Críticos de Control (PCC), ALL DESING S.A.C. cuenta con 13 Puntos Críticos de Control en los diferentes procesos analizados, dichos puntos son actividades con un alto riesgo de error, donde al concretarse el error este generaría un cuello de botella al proceso reduciendo su eficiencia y su tiempo de ejecución.</p>	<p>Se recomienda alinear la propuesta del presente trabajo de titulación a la estandarización de los procesos y así reducir el riesgo para los 13 Puntos Críticos de Control diagnosticados.</p>



OBJETIVOS	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ESPECÍFICO 3 Realizar la propuesta de Manual de la Calidad del sistema de gestión de la calidad	-Visitas a la empresa para recolección de información. Entrevistas con el personal Aplicación de la Lista de Verificación NTP ISO 9001:2009	Lista de Verificación NTP ISO 9001:2009 Laptop con MS Office 2010	La exitosa implementación del Manual de la Calidad elaborado en el presente trabajo de titulación permitiría a ALL DESING S.A.C. mantener una guía para el adecuado funcionamiento de su Sistema de Gestión de Calidad y adaptar sus procesos al cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009, de esa manera la empresa mejorará sus procesos y tendrá la capacidad de brindar servicios de alta calidad.	Se recomienda implementar el Manual de la Calidad del presente Trabajo de Titulación, con la finalidad de contar con un documento guía sobre cómo la empresa mantiene implementado su Sistema de Gestión de la Calidad y que permita mejorar sus procesos y servicios ofrecidos.

OBJETIVOS	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ESPECÍFICO 4 Elaborar un Manual de Procedimientos	-Visitas a la empresa para recolección de información. Entrevistas con el personal Aplicación de la Lista de Verificación NTP ISO 9001:2009	Lista de Verificación NTP ISO 9001:2009 Cuestionario de entrevista con el personal Laptop con MS Office 2010	El Manual de Procedimientos elaborado en el presente Trabajo de Titulación está compuesto por 14 procedimientos operativos estándar que norman las actividades que componen cada uno de los procesos incluidos en el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad. La aplicación exitosa de este manual permitirá a ALL DESING S.A.C. reducir el nivel desorden organizacional pues cada proceso se encuentra normado en el Sistema de Gestión de la Calidad.	Se recomienda a la Alta Dirección de ALL DESIGN S.A.C. establecer mecanismos de fomenten una cultura organizacional de trabajo bajo un enfoque en procesos, con la finalidad de comprometer a todo el personal de la empresa con el cumplimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.

OBJETIVOS	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ESPECÍFICO 5 Elaborar un Manual de Organización y Funciones	-Visitas a la empresa para recolección de información. Entrevistas con el personal Aplicación de la Lista de Verificación NTP ISO 9001:2009	Lista de Verificación NTP ISO 9001:2009 Cuestionario de entrevista con el personal Laptop con MS Office 2010	El aplicación del Manual de Organización y Funciones elaborado en el presente Trabajo de Titulación llevaría a que ALL DESING S.A.C. estandarice la autoridad y las responsabilidades de cada puesto de trabajo, mediante la definición funciones específicas y de un perfil de puesto adecuado para dicho puesto de trabajo.	Se recomienda implementar el Manual de Organización y Funciones que permita al personal de la empresa contar con responsabilidades específicas para su puesto.

OBJETIVOS	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ESPECÍFICO 6 Elaborar un presupuesto de la implementación del sistema de gestión de la calidad.	-Elaboración del presupuesto. - Elaboración del Cronograma de Implementación	Laptop con MS Office 2010	El presupuesto para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de ALL DESING S.A.C. asciende a un monto total de \$ 8,600.00, el cual representa una inversión para la empresa, donde la recuperación de dicha inversión se dará mediante la captación de nuevos clientes y presencia en el mercado.	Se recomienda recurrir a una asesoría externa especialista en Gestión de Calidad, con la finalidad que guiar a ALL DESIGN S.A.C. en la óptima implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
GENERAL	<p>Elaborar una propuesta de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad basada en la NTP ISO 9001:2008 para la empresa ALL DESING S.A.C.</p>	<p>Reunión inicial con el Gerente General</p> <p>-Visitas a la empresa para recolección de información.</p> <p>-Análisis de la información y diagnóstico de la empresa.</p> <p>-Elaboración de la propuesta de mejora.</p> <p>-Elaboración del presupuesto.</p>	<p>Entrevistas con personal</p> <p>Laptop con MS Office 2010, incluido MS Visio 2010</p> <p>Lista de Verificación NTP ISO 9001:2009</p> <p>Aplicación de herramientas de gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Análisis de las Fuerzas de Porter.</li> <li>-Análisis de la Matriz BCG.</li> <li>-Análisis FODA.</li> <li>-Análisis de la Cadena de Valor.</li> </ul>	<p>El presente Trabajo de Titulación elaboró una propuesta del Sistema de Gestión de la Calidad según los lineamientos de la NTP ISO 9001:2009 con documentación que servirá como base para continuar con la implementación total del sistema, donde dicha propuesta resuelve el problema de ALL DESING S.A.C. de encontrarse limitada en el mercado por no trabajar bajo un sistema de gestión que asegure la calidad de los procesos y servicios que oferta.</p>	<p>Se recomienda utilizar la documentación elaborada en el presente trabajo de titulación como parte del Sistema de Gestión de la Calidad y continuar así con la implementación total del mismo en busca de su mejora organizacional.</p>

FUENTE: Ciclo Optativo UNALM (Investigación Aplicada a la Gestión de la Calidad Total y Productividad – Apuntes de Teoría)

## Anexo 2: Tabla de Descripción de Personal

Cargo	Función	Perfil
Gerente General	Responsable de definir la Misión y Visión de la organización, así como de plantear las estrategias para el crecimiento organizacional a nivel de todas las empresas que se manejan a nivel de grupo corporativo. Es el responsable de velar por los intereses de la organización y de afianzar las relaciones a nivel empresarial.	Hombre de 39 años y Administrador de Empresas, con vasta experiencia en el sector construcción, diseño de interiores y remodelaciones.
Gerente Comercial	Responsable de plantear los objetivos comerciales así como las estrategias para alcanzar dichos objetivos, es el responsable de la obtención de nuevos proyectos, de la negociación y cierre de nuevas oportunidades comerciales, así como de mantener la satisfacción de los clientes en cada obra que se realice	Hombre de 43 años, y Administrador de Empresas, con experiencia en el área comercial de más de 10 años en España y en Perú.
Jefe de Proyectos	Responsable del planeamiento y la dirección de las obras ejecutadas desde la fase de la elaboración del presupuesto hasta la entrega de la obra terminada	Hombre de 38 años y Arquitecto de profesión. Con experiencia de 15 años en el sector Construcción y en la supervisión de obras.
Coordinador de Presupuestos	Responsable de la elaboración de los presupuestos de obra que será presentados a los clientes, en base a los márgenes establecidos por gerencia y respetando los tiempos estándar necesarios para la ejecución de la obra.	Mujer de 27 años, Arquitecta de profesión y con estudios en Metrados y Presupuestos, conocimientos de S10 y de materiales de la construcción. Con 5 años de experiencia en elaboración de presupuestos.

Jefe de Diseño	Responsable de la elaboración de las propuestas de diseño (planos, vistas en 3D) a ser presentados a los clientes en base al proyecto que se va a realizar.	Hombre de 27 años, Arquitecto de profesión, Master en Arquitectura Digital y con 5 años de experiencia en el Diseño de Interiores.
Asistente de Diseño	Responsable de asistir técnicamente al Jefe de Diseño en la recopilación de la información necesario del cliente en reuniones y en campo, para elaborar los planos y los diseños solicitados y de realizar todos los ajustes necesarios a los diseños y de retocar los mismos para su respectiva entrega al cliente.	Mujer de 21 años, estudiante de Arquitectura, con conocimientos de Autocad, 3Ds Max, y Photoshop.
Jefe de Operaciones	Responsable de la coordinación de las obras a ejecutarse en coordinación con el Jefe de Proyectos programando las actividades de los Residentes de Obra y de los responsables de las especialidades	Mujer de 28 años, Arquitecta de profesión, con estudios de Supervisión de Obra y manejo de Autocad. Con 6 años de experiencia en ejecución de obras.
Residente de Obra	Responsable de la ejecución de la obra según los parámetros estipulados por la Jefatura de Operaciones, y en coordinación con los Subcontratistas.	Hombre de 29 años, Ingeniero Civil de profesión y con estudios de Estructura de Materiales. Con 7 años de experiencia en la supervisión de obras de construcción.
Responsable de Cableado y Estructurado	Responsable de realizar la instalación de cableado de data en cada uno de los proyectos que lo demande	Hombre de 32 años, Técnico Electricista, con 10 años de experiencia en el sector construcción y telecomunicaciones.

Responsable Eléctrico	Responsable de las instalaciones eléctricas en la obra, es el encargado de poder hacer la previsión de materiales eléctricos para la obra.	Hombre de 35 años, Técnico Electricista, con 12 años de experiencia en el sector construcción y automotriz.
Jefe de Logística	Responsable de realizar la adquisición de materiales y herramientas tanto para la oficina como para la obra, en respuesta a las solicitudes enviadas y respetando los presupuestos asignados por proyecto	Mujer de 27 años, Administradora de Empresas, con diplomado en Supply Chain Management. Con 5 años en el área de compras y 3 años como Administrador de Obra.
Encargado de Almacén	Responsable del manejo de los materiales y herramientas dentro del Almacén, tanto en la recepción ubicación y salida de los materiales para su disposición en obra.	Hombre de 26 años, Técnico en Administración Industrial, con conocimiento de Microsoft Excel Nivel Avanzando, con 3 años de experiencia en el área.
Jefe de Administración	Responsable de generar las Órdenes de Trabajo y llevar el control administrativo del pago a los Subcontratistas, así como de la documentación necesaria de cada proyecto.	Mujer de 34 años, Administradora de Empresas de profesión, con diplomado en Finanzas. Con 8 años de experiencia como en el sector construcción.
Responsable de Recursos Humanos	Responsable de la selección y contratación del personal de la empresa, así como de brindarle la inducción necesaria para ser incorporado.	Mujer de 26 años, Licenciada en Administración de Empresas, con 2 años de experiencia en reclutamiento y selección de personal.
Recepcionista	Responsable de brindar orientación a las personas que visitan la empresa, así como recibir la documentación dirigida a las distintas áreas.	Mujer de 27 años, Técnica en Secretariado Ejecutivo, con 5 años de experiencia como recepcionista.

Jefe de Contabilidad	Responsable de planificar, organizar, supervisar y controlar las actividades contables y la formulación de los estados financieros.	Mujer de 32 años, Contadora Pública Colegiada, con 10 años de experiencia en el área y 2 años en la industria de la construcción.
Asistente Contable	Responsable del ingreso de la información al sistema contable, análisis de cuentas y registro y provisión de documentos relacionados a ventas.	Mujer de 23 años, estudiante de Contabilidad, con conocimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera.

**Anexo 3: Cuestionario de Entrevista al Personal**

1. ¿Cuál es su puesto o cargo?

.....

2. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?

.....

3. ¿Qué actividades realiza en la empresa?

.....  
.....  
.....

4. ¿Cómo realiza sus actividades?

.....  
.....  
.....

5. ¿Qué recursos utiliza para desarrollar sus actividades?

.....  
.....  
.....

6. ¿Conoce algún objetivo relacionado al control de sus actividades?, explique

.....  
.....  
.....

7. ¿Qué le gustaría mejorar o cambiar en el desarrollo de sus actividades?

.....  
.....  
.....

8. ¿Ha tenido alguna dificultad para desarrollar sus actividades con normalidad? Si la respuesta es sí, explique con un ejemplo.

.....  
.....  
.....



9. ¿Cuánto cree que es el porcentaje de apoyo de su área de trabajo con los objetivos de la empresa?

.....  
.....  
.....

10. ¿Qué tan importante cree Ud. Que es el apoyo de su área con los objetivos de la empresa?

.....  
.....  
.....

11. ¿Sabe qué es la norma ISO 9001? Explicar.

.....  
.....  
.....

12. ¿Sabe qué es un sistema de gestión de calidad?

.....  
.....  
.....

FUENTE: ISO 9004:2009

#### Anexo 4: Lista de Verificación

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
<b>4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>					
<b>4.1 Requisitos generales</b>					
1. ¿La organización establece, documenta, implementa y mantiene un sistema de gestión de la calidad y mejora continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional?	X				
2. ¿La organización gestiona los procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional?	X				
3. ¿En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización se asegura de controlar tales procesos?		X			
<b>4.2 Requisitos de la Documentación</b>					
<b>4.2.1 Generalidades</b>					
4. ¿La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad?	X				
5. ¿La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye un manual de la calidad?	X				
6. ¿La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional?	X				
7. ¿La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos?			X		

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
<b>4.2.2 Manual de la calidad</b> <b>8.</b> ¿La organización establece y mantiene un manual de la calidad?	X				
<b>4.2.3 Control de los documentos</b> <b>9.</b> ¿Se establece un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:? <ul style="list-style-type: none"> <li>• aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,</li> <li>• revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,</li> <li>• asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,</li> <li>• asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,</li> <li>• asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y</li> <li>• prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.</li> </ul>	X				
<b>10.</b> ¿Los registros permanecen legibles, fácilmente identificables y recuperables?			X		

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
<b>5. Responsabilidad de la dirección</b>					
<b>5.1 Compromiso de la dirección</b>					
1. ¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia?		X			
<b>5.2 Enfoque al cliente</b>					
2. ¿La alta dirección se asegura de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente?		X			
<b>5.3 Política de la calidad</b>					
3. ¿La alta dirección se asegura de que la política de la calidad:? <ul style="list-style-type: none"> <li>• es adecuada al propósito de la organización,</li> <li>• incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,</li> <li>• proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,</li> <li>• es comunicada y entendida dentro de la organización, y</li> <li>• es revisada para su continua adecuación</li> </ul>	X				
<b>5.4 Planificación</b>					
<b>5.4.1 Objetivos de la calidad</b>					
4. ¿La alta dirección se asegura de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización?	X				

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
<b>5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad</b> <b>5.</b> ¿La alta dirección se asegura de que la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad?	X				
<b>6.</b> ¿La alta dirección se asegura de que se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste?	X				
<b>5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación</b> <b>5.5.1 Responsabilidad y autoridad</b> <b>7.</b> ¿La alta dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización?		X			
<b>5.5.2 Representante de la dirección</b> <b>8.</b> ¿La alta dirección designa un miembro de la dirección de la organización?	X				
<b>5.5.3 Comunicación interna</b> <b>9.</b> ¿La alta dirección asegura de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del SGC?		X			
<b>5.6 Revisión por la dirección</b> <b>5.6.1 Generalidades</b> <b>10.</b> ¿La alta dirección revisa el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas?		X			
<b>11.</b> ¿La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.	X				

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
12. ¿Se mantienen registros de las revisiones por la dirección?		X			
<b>5.6.2 Información de entrada para la revisión</b> 13. ¿La información de entrada para la revisión incluye:? <ul style="list-style-type: none"> <li>• los resultados de auditorías,</li> <li>• la retroalimentación del cliente,</li> <li>• el desempeño de los procesos y la conformidad del producto,</li> <li>• el estado de las acciones correctivas y preventivas,</li> <li>• las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,</li> <li>• los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y</li> <li>• las recomendaciones para la mejora</li> </ul>	X				
<b>5.6.3 Resultados de la revisión</b> 14. ¿ Los resultados de la revisión por la dirección incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con:? <ul style="list-style-type: none"> <li>• la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos,</li> <li>• la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y</li> <li>• las necesidades de recursos</li> </ul>	X				
<b>6. Gestión de los recursos</b>					
<b>6.1 Provisión de recursos</b> 1. ¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia?		X			

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
2. ¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos?		X			
<b>6.2 Recursos Humanos</b>					
<b>6.2.1 Generalidades</b>					
3. ¿El personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas?			X		
<b>6.2.2 Competencia formación y toma de conciencia</b>					
4. ¿La organización determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto?		X			
5. ¿La organización, cuando sea aplicable, proporciona formación o toma otras acciones para lograr la competencia necesaria?		X			
6. ¿La organización evalúa la eficacia de las acciones?	X				
7. ¿La organización se asegura de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad?	X				
8. ¿La organización mantiene los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia?			X		
<b>6.3 Infraestructura</b>					
9. ¿La organización determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto?			X		
<b>6.4 Ambiente de trabajo</b>					
10. ¿La organización determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto?		X			

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
<b>7. Realización del producto</b>					
<b>7.1 Planificación de la realización del producto</b>					
1. ¿La organización planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del producto?			X		
2. ¿La planificación de la realización del producto es coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad?		X			
<b>7.2 Procesos relacionados con el cliente</b>					
<b>7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto</b>					
3. ¿La organización determina los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma?			X		
4. ¿La organización determina los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido?		X			
5. ¿La organización determina los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto?			X		
6. ¿La organización determina cualquier requisito adicional que considere necesario?		X			
<b>7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto</b>					
7. ¿La organización revisa los requisitos del producto?			X		
8. ¿Cuándo el cliente no proporciona una declaración documentada de los requisitos, la organización confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación?	X				
9. ¿Cuándo se cambian los requisitos del producto, la organización se asegura de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados?		X			



PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
<b>7.2.3 Comunicación con el cliente</b> <b>10.</b> ¿La organización determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:? <ul style="list-style-type: none"> <li>• la información sobre el producto,</li> <li>• las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y</li> <li>• la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.</li> </ul>		X			
<b>7.3 Diseño y desarrollo</b> <b>7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo</b> <b>11.</b> ¿La organización planifica y controla el diseño y desarrollo del producto?		X			
<b>12.</b> ¿ Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización determina:? <ul style="list-style-type: none"> <li>• las etapas del diseño y desarrollo,</li> <li>• la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y</li> <li>• las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.</li> </ul>	X				
<b>7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo</b> <b>13.</b> ¿Se determina los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y se mantiene registros?		X			
<b>14.</b> ¿Los elementos de entrada se revisan para comprobar que sean adecuados?		X			
<b>7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo</b> <b>15.</b> ¿Los resultados del diseño y desarrollo se proporcionan de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y se aprueban antes de su liberación?	X				

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
<b>7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo</b> <b>16.</b> ¿En las etapas adecuadas, se realizan revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado?		X			
<b>7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo</b> <b>17.</b> ¿Se realiza la verificación, de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1), para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo?	X				
<b>7.3.6 Validación del diseño y desarrollo</b> <b>18.</b> ¿Se realiza la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido?		X			
<b>7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo</b> <b>19.</b> ¿Los cambios del diseño y desarrollo se identifican y se mantienen registros?		X			
<b>20.</b> ¿Los cambios se revisan, verifican y validan, según sea apropiado, y se aprueban antes de su implementación?	X				
<b>7.4 Compras</b> <b>7.4.1 Proceso de compras</b> <b>21.</b> ¿La organización se asegura de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados?		X			
<b>22.</b> ¿La organización evalúa y selecciona los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización?	X				
<b>7.4.2 Información de las compras</b> <b>23.</b> ¿La información de las compras describe el producto a comprar?	X				

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
24. ¿La organización se asegura de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor?	X				
<b>7.4.3 Verificación de los productos comprados</b>					
25. ¿La organización establece e implementa la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados?		X			
26. ¿Cuándo la organización o su cliente quieren llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización establece en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto?	X				
<b>7.5 Producción y prestación del servicio</b>					
<b>7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio</b>					
27. ¿La organización planifica y lleva a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas?		X			
<b>7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio</b>					
28. ¿La organización valida todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio?	X				

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
<p><b>29.</b> ¿ La organización establece las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,</li> <li>• la aprobación de los equipos y la calificación del personal,</li> <li>• el uso de métodos y procedimientos específicos,</li> <li>• los requisitos de los registros y</li> <li>• la revalidación</li> </ul>		X			
<p><b>7.5.3 Identificación y trazabilidad</b></p> <p><b>30.</b> ¿La organización identifica el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto?</p>		X			
<p><b>31.</b> ¿La organización identifica el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto?</p>		X			
<p><b>7.5.4 Propiedad del cliente</b></p> <p><b>32.</b> ¿La organización cuida los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma?</p>		X			
<p><b>33.</b> ¿La organización identifica, verifica, protege y salvaguarda los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto?</p>		X			
<p><b>7.5.5 Preservación del producto</b></p> <p><b>34.</b> ¿La organización preserva el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos?</p>		X			

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
<b>7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición</b>					
<b>35.</b> ¿La organización determina 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				
<b>36.</b> ¿La organización establece 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				
<b>37.</b> ¿La organización evalúa y registra la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecta que el equipo no está conforme con los requisitos?	X				
<b>38.</b> ¿Se confirma 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?		X			
<b>8. Medición, análisis y mejora</b>					
<b>8.1 Generalidades</b>					
<b>1.</b> ¿La organización planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: - demostrar la conformidad con los requisitos del producto, - asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad - mejorar continuamente la eficacia del SGC	X				
<b>8.2 Seguimiento y medición</b>					
<b>8.2.1 Satisfacción del cliente</b>					
<b>2.</b> ¿Cómo una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización?	X				

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
3. ¿Se determinan los métodos para obtener y utilizar dicha información?	X				
<b>8.2.2 Auditoría interna</b>					
4. ¿La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados?	X				
5. ¿Se planifica 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				
6. ¿Se establece 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				
7. ¿La dirección responsable del área que esté siendo auditada se asegura de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas?	X				
8. ¿Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación?	X				
<b>8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos</b>					
9. ¿La organización aplica métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del SGC?		X			
10. ¿Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados?		X			
11. ¿Cuándo no se alcanzan los resultados planificados, se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente?	X				

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
<b>8.2.4 Seguimiento y medición del producto</b> <b>12.</b> ¿La organización hace el seguimiento y mide las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo?		X			
<b>13.</b> ¿La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente son aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente?	X				
<b>8.3 Control del producto no conforme</b> <b>13.</b> ¿La organización se asegura de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados?	X				
<b>14.</b> ¿Se establece un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme?	X				
<b>8.4 Análisis de datos</b> <b>15.</b> ¿La organización determina, recopila y analiza 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?	X				
<b>16.</b> ¿ El análisis de datos proporciona información sobre:? <ul style="list-style-type: none"> <li>• la satisfacción del cliente (véase 8.2.1),</li> <li>• la conformidad con los requisitos del producto (véase 8.2.4),</li> <li>• las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (véase 8.2.3 y 8.2.4), y los proveedores (véase 7.4).</li> </ul>	X				

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
<b>8.5 Mejora</b> <b>8.5.1 Mejora Continua</b> <b>17.</b> ¿La organización mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección?	X				
<b>8.5.2 Acción correctiva</b> <b>18.</b> ¿La organización toma acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir?	X				
<b>19.</b> ¿Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas?	X				
<b>20.</b> ¿Se establece un procedimiento documentado para:? <ul style="list-style-type: none"> <li>• revisar las NC (incluyendo las quejas de los clientes),</li> <li>• determinar las causas de las no conformidades,</li> <li>• evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,</li> <li>• determinar e implementar las acciones necesarias,</li> <li>• registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y</li> <li>• revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.</li> </ul>	X				
<b>8.5.3 Acción preventiva</b> <b>21.</b> ¿La organización determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia?	X				
<b>22.</b> ¿Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales?	X				



PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
<p>23. ¿ Se establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• determinar las no conformidades potenciales y sus causas,</li> <li>• evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,</li> <li>• determinar e implementar las acciones necesarias,</li> <li>• registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y</li> <li>• revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.</li> </ul>	X				

**Anexo 5: Matriz de Solución de Problemas**

Puntaje/Ponderado	Criterio	Nivel	Puntaje			
			1	2	3	4
3	Inversión estimada	Alto	0	5	5	0
		Medio	0	0	0	5
		Bajo	5	0	0	0
2	Tiempo	Largo	2	0	0	0
		Medio	3	5	4	0
		Corto	0	0	1	5
1	Recursos externos	Alto	5	0	0	0
		Medio	0	3	2	3
		Bajo	0	2	3	2
2	Reacción al cambio	Positivo	2	5	2	5
		Neutro	3	0	3	0
		Negativo	0	0	0	0
3	Incidencias sobre el cliente	Alto	2	0	4	2
		Medio	3	3	1	3
		Bajo	1	2	0	0
Puntaje total			126	101	116	138

**Anexo 6: Informe de Diagnóstico de ALL DESIGN S.A.C.**

<b>Nombre de la organización</b>	ALL DESIGN S.A.C.
<b>Dirección</b>	Av. Benavides 475 – Miraflores - Lima
<b>Fecha(s) de ejecución</b>	22 y 23 de diciembre del 2014

<b>Estructura del informe</b>	
<b>1</b>	<b>Integrantes del equipo de auditoría</b>
<b>2</b>	<b>Alcance de la auditoría</b>
<b>3</b>	<b>Criterios de auditoría</b>
<b>4</b>	<b>Resumen de la auditoría</b>
<b>5</b>	<b>Resumen de hallazgos</b>
<b>6</b>	<b>Cálculo del porcentaje de avance</b>
<b>7</b>	<b>Conclusiones del equipo de auditoría</b>
<b>8</b>	<b>Cronograma y propuesta económica</b>

### **1. Integrantes del equipo de auditoría:**

- Manuel Eduardo Paredes Quezada

### **2. Alcance.**

El proceso de auditoría abarcó el siguiente alcance:

*“Diseño y ejecución de obras nuevas, remodelaciones y mantenimiento correctivo de inmuebles”*

### **3. Criterios de auditoría.**

- Norma ISO 9001:2008

### **4. Resumen de la auditoría**

Como actividad inicial, se llevó a cabo la fase de gabinete, donde se revisó la documentación existente; como parte de esta fase, se elaboró un Plan de la Auditoría, como planificación de la fase de campo.

La reunión de apertura se llevó a cabo a las 9 horas del 22 de diciembre del 2014, con la participación de las gerencias. En esta reunión se confirmaron los objetivos, la metodología, el alcance y plazo de la auditoría de diagnóstico.

Durante el proceso de auditoría se tuvo dos jornadas de reuniones y la visita a una obra en ejecución. Fueron necesarios ajustes al plan sobre la marcha para asegurar el cumplimiento de los objetivos de esta auditoría. Durante estas reuniones fue analizado el funcionamiento de los procesos de la compañía, su estructura y las áreas que la conforman.

## 5. Resumen de hallazgos

Requisito	Detalle y evidencias
<p>4.1 Requisitos generales</p>	<p>a. No se evidencia que se hayan determinado los procesos necesarios en un “Mapa de Procesos”, que incluya los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. Se debe elaborar el Mapa de Procesos que incluya los requisitos del presente punto normativo. Se evidencia un flujograma detallado (no oficial) que se debe tomar como referencia para la elaboración del Mapa de Procesos.</p> <p>Se identifican los procesos de la cadena de valor:</p> <div data-bbox="678 800 1338 1192" data-label="Diagram"> <pre> graph LR     A[COMERCIAL Contacto Diseño Presupuesto Negociación] --&gt; B[APROVISIONAMIENTO Materiales Tercerización de servicios]     B --&gt; C[EJECUCIÓN]   </pre> <p>El diagrama muestra un flujo de tres etapas conectadas por una gran flecha azul que apunta a la derecha. La primera etapa, 'COMERCIAL', incluye las actividades: Contacto, Diseño, Presupuesto y Negociación. La segunda etapa, 'APROVISIONAMIENTO', incluye: Materiales y Tercerización de servicios. La tercera etapa es 'EJECUCIÓN'.</p> </div> <p>b. El Mapa de Procesos deberá incluir la esquematización de la interacción general de los mismos. Asimismo, se debe detallar cada proceso de manera individual mediante la caracterización de los procesos (Proveedor-Entrada-Proceso-Salida-Cliente).</p> <p>Los ítems c, d, e y f se analizan en los apartados específicos donde son desarrollados.</p> <p>El proceso de ejecución del servicio utiliza de manera intensiva la tercerización de las actividades principales (obras civiles, instalación de drywall, vidrios y otras partidas), dejando la ejecución de instalaciones eléctricas y data a la empresa. Para ello, se controlan a los proveedores y se ejerce control de las operaciones con ellos.</p>

<p>4.2.1 Generalidades</p>	<p>a. Se evidencia una declaración documentada de una política de la calidad (en la Presentación); no se evidenciaron objetivos de la calidad documentados.</p> <p>b. No se evidencia un Manual de la Calidad.</p> <p>c. No se evidencian los procedimientos documentados requeridos por la norma (Los procedimientos de control de documentos, control de registros, auditoría interna, producto/servicio no conforme, gestión de acciones preventivas y gestión de acciones correctivas).</p>
<p>4.2.2 Manual de la Calidad</p>	<p>a. El Manual de la Calidad se elaborará en la Fase 2; debe contener el alcance de las líneas de negocio que se incluyen en el alcance del sistema de gestión de la calidad, “Diseño y ejecución de obras nuevas, remodelaciones y mantenimiento correctivo de inmuebles”</p> <p>No se identificaron posibles exclusiones a los apartados del capítulo 7 de la norma de referencia:</p> <p>b. El Manual de la Calidad deberá hacer referencia a los procedimientos documentados (citar tanto los procedimientos obligatorios como los procedimientos operativos propios de ALL DESIGN S.A.C).</p> <p>c. El Mapa de Procesos debe encontrarse insertado dentro del Manual de la Calidad. Se recomienda que forme parte del manual, como un anexo, para facilitar su modificación en el tiempo sin necesidad de cambiar de versión a todo el Manual.</p>
<p>4.2.3 Control de los documentos</p>	<p>No se cuenta con un procedimiento documentado aprobado. El mismo debe indicar los controles para la aprobación, revisión, actualización, identificación de cambios, estado de versión y distribución a puntos de uso. Asimismo, en Fase 2 se deben identificar todos los documentos externos que serán declarados en el Sistema de Gestión de la Calidad</p>

<p>4.2.4 Control de los registros</p>	<p>No se evidencia un procedimiento documentado aprobado de Control de Registros, este debe indicar los controles necesarios para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La identificación</li> <li>• El almacenamiento</li> <li>• La protección</li> <li>• La recuperación</li> <li>• La retención</li> <li>• La disposición</li> <li>• Legibilidad</li> </ul> <p>Se recomienda que este procedimiento incluya los mecanismos para la realización de copias de respaldo de la información de la empresa.</p>
<p>5.1 Compromiso de la dirección</p>	<p>La Gerencia General de ALL DESIGN S.A.C., evidencia su compromiso con la mejora continua y con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. Sin embargo, los ítems normados se analizan a continuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Se debe comunicar formalmente la importancia de satisfacer los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, en comunicado a toda la empresa.</li> <li>b) Deben suscribir la Política de la Calidad que se apruebe, estableciéndola en ALL DESIGN S.A.C.</li> <li>c) Deben elaborar y aprobar los objetivos de la calidad.</li> <li>d) Deben llevar a cabo la primera revisión por la dirección, donde se dé a conocer el estado del Sistema de Gestión de la Calidad.</li> <li>e) Oficializar políticas adecuadas para asegurar la disponibilidad de recursos para la implementación y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.</li> </ol>
<p>5.2 Enfoque al cliente</p>	<p>ALL DESIGN S.A.C. tiende a basar su estrategia de mercado en la diferenciación, con fortalezas en el cumplimiento de plazos acordados. Mantiene una política de post venta:</p>

	<p>Asignan técnicos para solucionar cualquier inconveniente cuando las instalaciones se ponen en funcionamiento.</p> <p>Sin embargo, el control de costos debe permitirle mantenerse en el rango de proveedor viable para sus clientes.</p> <p>Se evidencia la puesta en práctica de un proceso comercial, en el cual se conocen los requisitos de los potenciales clientes. Sin embargo, no se ha implementado un mecanismo para conocer formalmente la percepción final respecto del servicio brindado.</p>
<p>5.3 Política de la Calidad</p>	<p>Se evidencia la Política de la Calidad en el documento Presentación Corporativa del año 2012. La política:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) No ha sido adecuada al propósito de ALL DESIGN S.A.C. (se debe citar el alcance de líneas de negocio).</li> <li>b) Contiene los compromisos de cumplir los requisitos y mejorar continuamente</li> <li>c) La política debe revisarse y aprobarse para proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, al hacer referencia a características clave del servicio de ALL DESIGN S.A.C. que pueden dar pie a objetivos.</li> <li>d) La política no ha sido difundida de manera efectiva dentro de la organización. Es necesario establecer un cronograma de difusión de la Política de la Calidad, que incluya un refuerzo al personal administrativo y una explicación completa al personal operativo. Se recomienda el uso de carteles y/o gigantografías en lugares estratégicos, para fomentar la recordación de la política. Asimismo, la política aprobada debe quedar lo más sintética posible.</li> <li>e) La política está en su primera versión. Se debe indicar en el Manual de la Calidad que será revisada anualmente.</li> </ul>



<p>5.4.1 Planificación – Objetivos de la calidad</p>	<p>En el Sistema de Gestión de la Calidad no se ha establecido formalmente objetivos de la calidad.</p> <p>La norma indica establecer objetivos en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Se recomienda establecer objetivos que sean coherentes con las variables clave que se incluyan en la política y con la propuesta de valor de la compañía</p>
<p>5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad</p>	<p>a) Se debe establecer la planificación de acciones y recursos para gestionar el logro de los objetivos planteados. Se recomienda implementar un tablero de control dinámico como herramienta para gestionar el logro de cada objetivo que se plantee. Asimismo, se recomienda elaborar el programa anual del Sistema de Gestión de la Calidad, con la planificación de las actividades más importantes del sistema (revisión de documentos, inspecciones, auditorías internas, auditorías externas, reuniones de comité de calidad, fechas de corte de mediciones, revisión por la dirección y otras actividades inherentes), como guía de planificación para el Representante de la Dirección.</p> <p>b) Se recomienda explicar en el Manual de la Calidad que el Representante de la Dirección es responsable de mantener la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad y de su adecuación ante cambios.</p>
<p>5.5.1 Responsabilidad y autoridad</p>	<p>No se evidencia un organigrama que cuente con revisión y aprobación. Se recomienda generar organigrama de puestos para todos los niveles de la organización; sobre todo con líneas de mando y ubicación de áreas administrativas (RRHH, Logística, Administración y Recepción).</p> <p>Se evidencia un esquema incompleto de funciones por puesto, utilizado por la Gerencia Comercial, lo cual puede servir como base para elaborar el documento definitivo.</p>

<p>5.5.2 Representante de la dirección</p>	<p>Se debe realizar el nombramiento de un Representante de la Dirección (RD) para el Sistema de Gestión de la Calidad. Las funciones que la norma solicita para el Representante de la Dirección deben estar contenidas en el perfil de este puesto.</p>
<p>5.5.3 Comunicación interna</p>	<p>Se recomienda que el Manual de la Calidad detalle la red de comunicaciones de ALL DESIGN S.A.C., incluyendo la infraestructura y los mecanismos a disposición del personal para interactuar dentro del Sistema de Gestión de la Calidad. Esto puede ser insertado en el Manual de la Calidad como una matriz de comunicaciones.</p>
<p>5.6.1 Revisión por la Dirección - Generalidades</p>	<p>La revisión formal por la dirección en ALL DESIGN S.A.C. debe tener periodicidad anual como mínimo.</p> <p>Actualmente, el Gerente General centraliza la información relevante del desempeño de la organización, por proyecto, en un cuadro donde se incluye desde la información del proceso comercial inicial hasta la rentabilidad de la obra.</p> <p>Se recomienda crear un comité de la calidad que representa a las áreas o procesos clave, de modo que cada miembro se haga responsable de los resultados de sus procesos, realizando la revisión en una reunión del comité con el Gerente General y que este también sirva como eje del SGC.</p>
<p>5.6.2 Información de entrada para la revisión</p>	<p>Se recomienda responsabilizar al Representante de la Dirección con la elaboración del Informe de Revisión por la Dirección, contando con 2 evidencias:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los elementos de entrada recopilados por el Representante de la Dirección y Comité de Calidad, como Informe de Revisión por la Dirección, que se presenta a la gerencia, y</li> <li>2. La evidencia de resultados de la revisión, en decisiones gerenciales consignadas en el acta de reunión.</li> </ol>
<p>5.6.3 Resultados de la revisión</p>	<p>Se recomienda consignar los resultados, como decisiones en el acta de Revisión por la Dirección.</p>

	El procedimiento debe incluir la posibilidad de abrir acciones de mejora, como consecuencia de las decisiones resultantes de la revisión.																				
6.1 Provisión de recursos	<p>a) Para implementar, mantener y mejorar el SGC, se debe elaborar un presupuesto simple de la implementación y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad, que tome en cuenta tanto recursos para actividades periódicas o continuas (calibración de equipos de medición, auditorías internas, capacitaciones al personal, inspecciones, reuniones de comité de calidad, mantenimiento de infraestructura clave y otras), como recursos para llevar a cabo acciones de mejora derivadas de las actividades de seguimiento y medición del Sistema de Gestión de la Calidad .</p> <p>b) Para el cumplimiento de los requisitos del cliente en la operatividad diaria, se asignan recursos para llevar a cabo con éxito cada servicio, mediante la gestión de adelantos y el control del cumplimiento de las partidas presupuestarias. Para ello, Administración lleva un cuadro de control.</p> <p>Ejm: Proveedor Sebastián Pacheco(Obra Civil)</p> <table border="1" data-bbox="589 1314 1279 1839"> <thead> <tr> <th data-bbox="589 1314 959 1367"><b>Adelantos</b></th> <th data-bbox="959 1314 1279 1367"><b>Fecha</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="589 1367 959 1419">S/. 5000</td> <td data-bbox="959 1367 1279 1419">09/08/2014</td> </tr> <tr> <td data-bbox="589 1419 959 1472">S/. 1500</td> <td data-bbox="959 1419 1279 1472">13/08/2014</td> </tr> <tr> <td data-bbox="589 1472 959 1524">S/. 5000</td> <td data-bbox="959 1472 1279 1524">17/08/2014</td> </tr> <tr> <td data-bbox="589 1524 959 1577">S/. 6000</td> <td data-bbox="959 1524 1279 1577">24/08/2014</td> </tr> <tr> <td data-bbox="589 1577 959 1629">S/. 6000</td> <td data-bbox="959 1577 1279 1629">05/09/2014</td> </tr> <tr> <td data-bbox="589 1629 959 1682">S/. 2000</td> <td data-bbox="959 1629 1279 1682">03/10/2014</td> </tr> <tr> <td data-bbox="589 1682 959 1734">S/. 5000</td> <td data-bbox="959 1682 1279 1734">09/10/2014</td> </tr> <tr> <td data-bbox="589 1734 959 1787">S/. 5000</td> <td data-bbox="959 1734 1279 1787">15/10/2014</td> </tr> <tr> <td data-bbox="589 1787 959 1839">S/. 35500</td> <td data-bbox="959 1787 1279 1839"><b>Total</b></td> </tr> </tbody> </table>	<b>Adelantos</b>	<b>Fecha</b>	S/. 5000	09/08/2014	S/. 1500	13/08/2014	S/. 5000	17/08/2014	S/. 6000	24/08/2014	S/. 6000	05/09/2014	S/. 2000	03/10/2014	S/. 5000	09/10/2014	S/. 5000	15/10/2014	S/. 35500	<b>Total</b>
<b>Adelantos</b>	<b>Fecha</b>																				
S/. 5000	09/08/2014																				
S/. 1500	13/08/2014																				
S/. 5000	17/08/2014																				
S/. 6000	24/08/2014																				
S/. 6000	05/09/2014																				
S/. 2000	03/10/2014																				
S/. 5000	09/10/2014																				
S/. 5000	15/10/2014																				
S/. 35500	<b>Total</b>																				

	<p>Según cuadro de adelantos suma un total de S/. 35500</p> <p>La compañía no ha previsto la disponibilidad de recursos financieros para casos potenciales de proyectos que necesiten financiamiento adicional a la combinación de adelantos y recursos propios. Se recomienda la disponibilidad de líneas de capital de trabajo aprobadas para no afectar la capacidad de respuesta ante tales situaciones.</p>
6.2.1 RRHH - Generalidades	<p>Se evidencian perfiles de puestos elaborados por Gerencia Comercial, sin embargo el mismo se encuentra incompleto. Se debe trabajar un Manual de Organización y Funciones con perfiles por cada puesto, incluyendo las variables de educación, formación, experiencia y habilidades requeridas por la norma ISO 9001.</p> <p>Se evidencian procesos de reclutamiento y selección de personal aún no formalizados y realizados directamente por las gerencias.</p> <p>Se evidencia la utilización de la Ficha de Declaración de los trabajadores como archivo básico de cada trabajador.</p>
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia	<p>a) La competencia necesaria se ha determinado para algunos puestos; se debe revisar por completo para los puestos del organigrama que se apruebe.</p> <p>b) Se han realizado capacitaciones sobre la marcha de acuerdo con necesidades puntuales, así como charlas de 5 minutos rutinarias en la obra. Se debe establecer un programa de capacitaciones básico, de acuerdo con las brechas de competencia que se encuentren.</p> <p>c) En el Manual de la Calidad se deben definir los mecanismos que servirán para evaluar la eficacia de las acciones de formación tomadas. Se recomienda distinguir los casos donde es posible evaluar la eficacia mediante exámenes, pruebas prácticas o analizando el</p>

	<p>impacto en el desempeño durante un periodo de tiempo, en un informe de desempeño del personal.</p> <p>d) Se recomienda que en el programa de capacitación se incluyan actividades que aseguren la toma de conciencia del personal respecto a la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.</p> <p>e) No se evidencia un archivo formal de CV documentados del personal. Los tiene quien reclutó y entrevistó (Gerente General y Gerente Comercial).</p> <p><b>Ejm: Arq. Alejandro Saavedra:</b> Gerencia Comercial proporcionó su CV, donde se consigna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 años de experiencia</li> <li>• Estudios en USIL. No queda claro si tiene título profesional.</li> <li>• Tiene pendiente las evidencias objetivas de su competencia.</li> </ul> <p><b>Ejm: Pedro Abela:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidenció Informe de Vida Laboral – Ministerio del Empleo y Seguridad Social – Gobierno de España.</li> </ul> <p><b>Ejm: Milagros Márquez:</b> Ingresó a ALL DESIGN S.A.C. en Agosto del 2012, por recomendación de Giancarlo Álvarez.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío CV simple a Gerencia Comercial</li> <li>• Fue entrevistada por Gerencia Comercial</li> <li>• Bachiller en Arquitectura Universidad Ricardo Palma</li> <li>• Experiencia de 8 meses en empresa de remodelaciones, haciendo presupuestos, levantamiento, residente. Experiencia de 2 años en Estudio de Arquitectos, planos de detalle de viviendas multifamiliares y otras edificaciones.</li> </ul>
--	---

	<p>Es necesario que ALL DESIGN otorgue un plazo para la regularización de los registros de todo el personal.</p>
<p>6.3 Infraestructura</p>	<p>La infraestructura principal de ALL DESIGN S.A.C. se compone del inmueble donde se encuentran sus oficinas, las herramientas y equipos para instalaciones eléctricas, así como equipos informáticos y software especializado de diseño y arquitectura. No precisa de gran infraestructura de almacenaje ni un inventario variado de herramientas o equipos debido al intensivo uso de proveedores para la ejecución.</p> <p>La gestión de la infraestructura de la compañía como espacios de trabajo, equipos para los procesos (hardware y software) y servicios de apoyo (equipos de comunicación), tiene en la práctica responsabilidades compartidas, comenzando por el responsable de área que utiliza la infraestructura.</p> <p>Se deben determinar los inventarios exactos de la infraestructura relevante para la calidad de los servicios de ALL DESIGN S.A.C. y esquematizar para estos elementos, programas de mantenimiento con responsabilidades fijas.</p>
<p>6.4 Ambiente de Trabajo</p>	<p>Las gerencias han gestionado la adecuación de los ambientes de trabajo de la oficina administrativa. Cada responsable de área es responsable del mantenimiento de las condiciones del ambiente de trabajo en la compañía. Se evidencia de manera empírica la determinación y gestión del ambiente de trabajo necesario para la conformidad del servicio o producto ofrecido, sin embargo, en la visita a la obra se pudo observar mecanismos de gestión en práctica, como distribución de EPPs, uso de uniformes y reflectores para trabajo nocturno. Asimismo, en la organización se contempla el trabajo de prevencionistas.</p> <p>Se recomienda implementar formularios oficiales de distribución de EPP y otros afines, con la finalidad de llevar un control del suministro de los mismos.</p>

<p>7.1</p> <p>Realización del producto-</p> <p>Planificación de la realización del producto</p>	<p>La planificación de la prestación del servicio, se desarrolla de manera genérica y parcial, ya que no se encuentran definidos algunos elementos como la política, objetivos, la auditoría interna y otros.</p> <p>La norma solicita que el resultado de la planificación sea presentado de manera adecuada a la metodología de operación de la organización. Por ello, recomendamos que se elaboren planes de calidad enfocados en los procesos de la cadena de valor de la compañía, donde se especifiquen los recursos, los controles (verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba) del servicio, los criterios de aceptación, los documentos y los registros necesarios para llevar a cabo estos procesos.</p> <p>Ejemplo de estructura de plan de la calidad:</p> <table border="1" data-bbox="589 1003 1365 1241"> <thead> <tr> <th>Proceso</th> <th>Entradas</th> <th>Salidas</th> <th>Recursos</th> <th>Documentos</th> <th>Controles</th> <th>Criterio de aceptación</th> <th>Responsable</th> <th>Registros</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Proceso	Entradas	Salidas	Recursos	Documentos	Controles	Criterio de aceptación	Responsable	Registros									
Proceso	Entradas	Salidas	Recursos	Documentos	Controles	Criterio de aceptación	Responsable	Registros											
<p>7.2.1</p> <p>Procesos relacionados con el cliente-</p> <p>Determinación de requisitos relacionados con el producto</p>	<p>Se evidencia que la metodología de trabajo de ALL DESIGN S.A.C., ha previsto la forma de determinar requisitos de los clientes en la operatividad diaria, a través del proceso comercial (Contacto, Diseño, Presupuesto y Negociación), donde se toma el pedido del cliente vía correo electrónico, entrevista, visitas y contacto telefónico.</p> <p>Existen dos casos típicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mediante trabajo de campo identifican el problema del cliente y diagnostican lo que se requiere.</li> <li>2. El cliente realiza una licitación de un proyecto definido.</li> </ol>																		

	<p>El Gerente Comercial es encargado del manejo del contacto con el cliente, mientras que el Jefe de Proyectos supervisa el costeo, el diseño (cuando es aplicable) y la elaboración de presupuestos. En esta etapa, la exactitud de los metrados es clave para una cotización exacta. Asimismo, la toma de datos completa ayuda a determinar ajustes en las cotizaciones, según requerimientos de tiempo, volumen, horarios y otros requisitos que se levantan al inicio.</p> <p>Existen inconsistencias en los registros que sustentan los mecanismos de determinación de requisitos de los clientes antes de iniciar las operaciones, es decir, en la etapa de acuerdos comerciales, como la determinación de costos, margen de rentabilidad, tiempos, tolerancias y otros requisitos que generan registros de evidencia para el <i>dossier</i> de la obra.</p> <p>Ejemplo: Binswager Remodelación Ropería Nestle. Tiene presupuesto, sin embargo faltan hoja de costos.</p> <p>Dentro del proceso comercial, se asignan comisiones de contacto y de éxito sobre la base de la facturación del proyecto. Sin embargo, para evitar riesgos respecto del cumplimiento de los márgenes estándar, la mejor práctica para el rubro al que pertenecen es asignar las comisiones a la utilidad del proyecto.</p>
<p>7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto.</p>	<p>La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de comprometerse a brindar un producto/servicio.</p> <p>De acuerdo con lo declarado por el Jefe de Proyectos, para determinados servicios, se tiene tarifas pre-establecidas como producto de las negociaciones previas con los proveedores según su categoría de servicio; sin embargo, en la casuística de la organización, se declara que competidores han presentado propuestas técnicas equivalentes con menores costos.</p>



Para optimizar los precios de los proveedores se recomienda realizar un análisis del mercado incluyendo *benchmarking* donde sea posible. Para generar evidencias de competencia entre los proveedores aprobados, se recomienda utilizar un formulario de comparación de propuestas, donde se registre el otorgamiento de la buena pro al proveedor con la mejor combinación calidad-precio.

Dentro del área de Proyectos, se utiliza la Plantilla de Precios Unitarios como guía para el costeo; esta plantilla es la que contiene los precios unitarios pre-negociados con los proveedores aprobados. Se declara que la última plantilla es de Enero 2014, sin embargo, en ningún caso se pudo observar evidencia de aprobación de estas plantillas. Se verificó la utilización de las plantillas o de un criterio de costo global para partidas pequeñas:

**Botica Francesa (Laboratorio):**

Se hizo según "Verificación Edificación Laboratorio Botica Francesa" del proveedor Ing. Fermín Jiménez Murillo 26/07/14

- Cotización N°0008FN013 de RYR PERU EXPORTS SAC, Columnas y viga metálica
- 3 día útiles
- 5 viajes x 20 soles sustenta presupuesto de S/.100

**Nestlé:**

- Se evidencian fotos en DropBox
- Demolición de piso ceramico S/25 (según tabla) \* 6.3m = S/.157.5
- Pintado vencelatex 2 manos: S/12\*41.25=495

**Pizza Hut Larcomar – Delosi (AAAQ1077-5):**

- El diseño se hizo sobre planos y fotos, sin visita técnica

- Tablero Melamine Duraplac (3.35m\*1900=6365 soles), no está en Plantilla de Precios, fue según cotización de Elvis Rosales, solo se cotizó con este proveedor debido a que tiene mejores acabados y es más rápido.

ALL DESIGN S.A.C. ha determinado que es requisito la conformidad de presupuestos por Gerencia General y Gerencia Comercial, sin embargo, se evidencia que el Jefe de Proyectos ha enviado presupuesto al potencial cliente Binswager el 15/06/2014, sin estas aprobaciones. (Ver 7.2.1). En otros casos, las aprobaciones de presupuestos se llevan a cabo, pero no cuentan con evidencia.

Se evidencia que el manejo de contratos con clientes, se encuentra en proceso de formalización; el área de Administración, indica la existencia de un contrato:

Contrato a precios unitarios. Caso: Remodelación del local Botica Francesa SAC – Sede Santa Anita. (ABFCORP S.A.)

Algunos requisitos del contrato:

- Adquirir los materiales
- Informar por escrito la terminación de la obra
- Reuniones semanales de coordinación de obra
- Valorización semanal

Se recomienda prestar especial atención a los requisitos que se aceptan en los contratos, debido a que se convierten en requisitos auditables y su incumplimiento genera reportes de “Servicio No Conforme” dentro del Sistema de Gestión de la Calidad. Por ejemplo, el requisito “valorización semanal” podría incumplirse si durante la ejecución no se encuentra práctico valorizar con esta frecuencia, sino quincenalmente. Cualquier acuerdo posterior, modificación o adenda, debe ser claramente acordada con el cliente y anexada al acuerdo original.

	<p>No cuentan con aceptaciones de presupuestos del cliente por medio escrito, suele ser por teléfono, lo que puede significar riesgos hasta la regularización de una Orden de Servicio. La organización debe ceñirse a obtener por lo menos un correo electrónico corporativo de confirmación o aceptación del cliente.</p>
<p>7.2.3 Comunicación con el cliente</p>	<p>ALL DESIGN S.A.C. utiliza el servicio de correo electrónico corporativo, líneas telefónicas fijas y móviles para comunicarse con todos sus clientes en la operatividad diaria. Recepción toma llamadas de clientes o potenciales clientes, las direccionan a Gerencia Comercial o Gerencia General.</p> <p>En el caso de clientes corporativos, la compañía ha determinado que dichos clientes sean monitoreados por la Gerencia General.</p> <p>El área de Proyectos emite Informes periódicos al cliente (diario, semanal, mensual) en diapositivas, con fotos.</p> <p>Para coordinaciones fuera de la operatividad diaria, también son aplicables reuniones entre representantes de ALL DESIGN S.A.C. y funcionarios de los clientes.</p> <p>Se recomienda crear una matriz detallada de comunicación con el cliente, determinando las atribuciones de comunicación de cada puesto.</p>
<p>7.3.1 Planificación del Diseño y desarrollo</p>	<p>Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar las etapas del diseño y desarrollo, revisión, verificación y validación del diseño de arquitectura. No se evidenció que se hayan identificado claramente las etapas del diseño y desarrollo.</p> <p>Los diseños realizados en algunos proyectos de ALL DESIGN S.A.C., no cuentan con algunos de los ítems mencionados anteriormente.</p>

	<p>ALL DESIGN S.A.C. utiliza herramientas para el Diseño y Desarrollo de planos, entre otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vray</li> <li>• Photoshop</li> <li>• Premiere</li> <li>• AutoCAD</li> <li>• 3D Max</li> </ul>
<p>7.3.2 Elementos de entrada para el D&amp;D</p>	<p>Los elementos de entrada deben revisarse para comprobar que sean adecuados. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben existir contradicciones.</p> <p>Luego de reuniones: La Gerencia Comercial y la Jefatura de Proyectos, incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo de campo, levantamiento de información</li> <li>• Toma de medidas</li> <li>• Toma de fotos</li> <li>• Informe y adjunta fotos por Dropbox</li> </ul> <p>Ejemplos:</p> <p>1.- Oficinas de Nestlé (fotos y planos en AutoCAD: Arquitectura, panelería, mobiliario)</p> <p>2.- Tottus Al Plato: Plano eléctrico. No se utiliza toda la información en el membrete, como la revisión o cambios.</p>
<p>7.3.3 Resultados del D&amp;D</p>	<p>Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada.</p> <p>Los resultados en ALL DESIGN pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos</li> <li>• Vistas 3D</li> </ul> <p>Los registros se encuentran en una carpeta compartida por el área de Diseño.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano Boticas (se evidenciaron versión 1,2,3,4)</li> <li>• Aprobación de Planos por el Jefe de Proyectos.</li> <li>• Trabajo sobre planos del cliente</li> </ul>

<p>7.3.4 Revisión del D&amp;D</p>	<p>Se debe realizar una revisión sistemática del Diseño y Desarrollo de acuerdo con lo planificado para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la capacidad de los resultados del Diseño y Desarrollo para cumplir con los requisitos del cliente.</li> <li>• Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.</li> </ul>
<p>7.3.5 Verificación del D&amp;D</p>	<p>Se debe realizar la verificación de acuerdo con lo planificado para asegurarse que los resultados cumplan con los requisitos de los elementos de entrada. Este es el control de calidad del diseño, sin embargo no se evidenció una aprobación objetiva.</p>
<p>7.3.6 Validación del D&amp;D</p>	<p>Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega e implementación del producto. No se evidenció un registro claro de validación de los diseños.</p>
<p>7.3.7 Control del cambio del D&amp;D</p>	<p>Los cambios en el Diseño y Desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registro.</p> <p>Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado y aprobarse antes de su implementación.</p> <p>No se evidenció un adecuado registro de cambios en los planos de diseño. Se debe formalizar un formulario de control de cambios del Diseño y Desarrollo.</p>
<p>7.4.1 Proceso de compras</p>	<p>La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificado.</p> <p>Tienen por lo menos 4 proveedores por rubro. Sin embargo, se debe promover la competencia entre ellos para poder optimizar costos.</p> <p>Se cuenta con un registro de los proveedores el mismo que cuenta con la siguiente información: Proveedor, Rubro, Dirección, Teléfono, Mail, Web, Contacto.</p> <p>Para el Sistema de Gestión de la Calidad, ALL DESIGN S.A.C. debe implementar un procedimiento de selección, evaluación y reevaluación de proveedores.</p>

	<p>Por la criticidad de los productos que proveen se recomienda realizar un matriz de control de proveedores, para los siguientes rubros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rubro eléctrico</li> <li>• Pinturas</li> <li>• Luminarias</li> <li>• Grifería</li> <li>• Servicios publicitarios (impresión)</li> <li>• Drywall, cielo raso, entre otros.</li> </ul>
<p>7.4.2 Información de las compras</p>	<p>El área de Logística recibe información del área de Administración. Verifica el stock y/o cotiza la compra. Existen compras importantes para el desarrollo de las actividades principales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales eléctricos</li> <li>• Equipos de Protección Personal (EPPs)</li> </ul> <p>Se pide a Logística mediante “Formulario de Compras”, cotiza y lo pasa a aprobación al Jefe de Proyectos.</p> <p>Ejemplo: “Tottus Al Plato”: Interruptor térmico y otros, sin fechas, aprobado por el Jefe de Proyectos. Según fecha de compra fue de 09/09/14 (Se debe colocar fecha de aprobación del proveedor).</p> <p>Se recomienda establecer un procedimiento documentado de compras, adecuado a lo exigido por la norma ISO 9001.</p>
<p>7.4.3 Verificación de los productos comprados</p>	<p>Existen dos niveles de verificación, a nivel del proceso de compras, en determinados casos lo realiza el personal Logístico perteneciente al Almacén, exige que el proveedor envíe documentación del producto comprado, como la certificación de equipos de seguridad certificados.</p>

	<p>El siguiente nivel de verificación es realizado físicamente a la llegada de los productos, por el Residente de Obra, esto se realiza por medio de inspecciones visuales, que en determinados casos involucran al personal subcontratado. Se evidencia que estas medidas no se encuentran formalizadas.</p> <p><u>Caso: (TOTTUS al Plato)</u></p> <p>Los materiales se almacenan en la trastienda de TOTTUS. El Residente de Obra no verifico la compra realizada por ALL DESIGN S.A.C. (Porcelanato), Contratista Sebastián Arteaga compra materiales como pegamento, fragua; los cuales no son inspeccionados a su ingreso a la obra.</p> <p><u>Caso: Cuadro Reporte de Gastos (por OT)</u></p> <p>Ejm: Al Plato Mega Plaza:</p> <p>Última compra: tubos, cajas, cables y caja metálica 14/09/14, S/.863, factura 002-000763, Electro Inversiones G&amp;G.</p> <p>Las Guías de Remisión se encuentran en file sin rotular, en orden cronológico, obras mezcladas, algunas firmas de conformidad del residente no se encontraron: Mall Aventura Plaza. Guías de Remisión 001-001204, sin firma del residente.</p>
<p>7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio</p>	<p>Estos controles deben comprender el despacho de equipos, accesorios (EPP's), instalación, desarrollo de avances del servicio, entre otros.</p> <p>En el seguimiento de actividades realizado por el área de proyectos, se evidencia una metodología que actualmente está en revisión.</p> <p><b>Control de avance:</b> Mediante cuadro de valorización.</p> <p>Informe 14/09/14 (periodo 2 al 12): Declara las actividades siguientes:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerramiento</li> <li>• Demolición</li> <li>• Desmontaje</li> <li>• Picado</li> <li>• Retiro de desmonte</li> <li>• Encofrado</li> <li>• Instalación</li> </ul> <p>Se tiene un informe previo de conclusión de la 1ª etapa, sin embargo, no están archivados en una sola ubicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorización No 1 Al Plato, 10/10/14</li> </ul> <p>De acuerdo con las declaraciones del personal de proyectos, existen variables a controlar durante la ejecución del servicio, que dependen principalmente del Residente de Obra.</p> <p>Se recomienda realizar un análisis de todas las condiciones que se requieren tener bajo control, según contratos, para poder estar seguros que los mecanismos de control de la prestación del servicio son los suficientes.</p>
<p>7.5.2</p> <p>Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio</p>	<p>Se observa que aplica la validación de procesos, respecto a los requisitos que los proveedores de servicios deben cumplir, así como las competencias del personal operativo de ALL DESIGN S.A.C. Se deben establecer los mecanismos y registros de validación apropiados.</p>
<p>7.5.3</p> <p>Identificación y trazabilidad</p>	<p>La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del servicio.</p> <p>Existe un método de codificación de presupuestos y un correlativo de Órdenes de Trabajo (OTs) que se controlan en cuadros, otros datos trazables como materiales y personal son trazables debido a que se imputan a un proyecto con base en la documentación.</p>



	<p>Observación: Se tomó una muestra en el área de presupuesto. Códigos de presupuestos y OTs no coinciden: Caso: AAAQ1148</p>
<p>7.5.4 Propiedad del cliente</p>	<p>Este apartado es de aplicación directa en el servicio de instalación (Proyectos). Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener los registros (Véase 4.2.4)</p> <p>Se evidencia que en la práctica el Residente de Obra informa a Jefe de Proyectos, este o el Residente de Obra informan al cliente. Se gestiona la reparación o reposición. (No se mantiene un control de registros controlados)</p> <p>Se recomienda mencionar en el Manual de la calidad u otro documento, el mecanismo previsto para informar al cliente en caso exista un deterioro de la propiedad del cliente bajo responsabilidad de ALL DESIGN S.A.C.</p>
<p>7.5.5 Preservación del producto</p>	<p>Lo que ALL DESIGN S.A.C. ofrece a sus clientes tiene componentes de servicio y de producto. Hasta su entrega, ALL DESIGN S.A.C. se responsabiliza por la integridad de las instalaciones que implementa.</p> <p>Se tiene informe previo de conclusión de la etapa, no están archivados en una sola carpeta.</p> <p>Se dieron observaciones (adicionales) que se evidenciaron con la parte 1 en funcionamiento, con el mobiliario puesto por el cliente, que generaron re-colocar puntos eléctricos, daños ocasionados por el cliente, así como adicionales (pared de drywall). Se obtuvieron correos electrónicos sobre la subsanación de observaciones.</p>

<p>7.6</p> <p>Control de los equipos de seguimiento y medición</p>	<p>Este apartado aplica a equipos que se utilizan principalmente en el área de proyectos (Presupuestos y supervisión del residente).</p> <p>Ejemplos:</p> <p>Equipos de medición:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Winchas (en buen estado)</li> </ul> <p>Equipos de medición eléctricos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensiómetros</li> <li>• Multitester</li> <li>• Amperímetros</li> </ul> <p>Se debe elaborar una lista completa y técnica de los equipos de medición, para administrar el control metrológico. La ejecución de la calibración de los equipos se encuentra pendiente.</p> <p>Se recomienda validar la lista de equipos de medición para incluir todos los tipos de equipo aplicables. Asimismo, se recomienda separar a estos equipos en una lista aparte o distinguirlos de alguna manera, debido a que el tipo de control de equipos de medición es distinto al mantenimiento habitual de otras herramientas.</p>
<p>8.2.1</p> <p>Satisfacción del cliente</p>	<p>No se evidencia que se haya ejecutado una medición de la percepción del cliente respecto de su nivel de satisfacción. Se debe implementar una metodología de encuesta de satisfacción a toda obra culminada, así como un acta de conformidad.</p>
<p>8.2.2</p> <p>Auditoría interna</p>	<p>No se evidencia el procedimiento de Auditorías Internas. Este se debe ser elaborado y ejecutar la primera auditoría interna. Las no conformidades y observaciones deberán ser diligenciadas en planes de acción.</p>
<p>8.2.3</p> <p>Seguimiento y medición de los procesos</p>	<p>Se evidenciaron variables como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad por obra</li> <li>• Puntualidad de entrega</li> <li>• % de éxito comercial</li> <li>• Requerimientos de clientes no presupuestados</li> </ul>

	<p>Estas variables y otras se encuentran en los cuadros de control que se manejan. Es necesario utilizar las variables que se manejan y completar un cuadro de indicadores de procesos, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de respuesta</li> <li>• Disminución % de costo de venta</li> <li>• % de devoluciones de materiales comprados</li> </ul> <p>Es fundamental que los indicadores de procesos permitan a la gerencia de ALL DESIGN S.A.C. comprobar el impacto de iniciativas de mejora y tomar decisiones.</p>
<p>8.2.4 Seguimiento y medición del producto</p>	<p>Este apartado de la norma se refiere al control de calidad del servicio. Depende primero en tener claros cuáles son los requisitos de los clientes, los requisitos inherentes del servicio y los requisitos legales y reglamentarios del mismo. Una vez identificados los requisitos y sus tolerancias, se debe establecer un sistema de medición de estas variables, entre otras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento contractual</li> <li>• Puntualidad de entrega/avance</li> <li>• Resultado de inspecciones (observaciones de Control de Calidad de ALL DESIGN S.A.C.)</li> <li>• Integridad de las instalaciones del cliente</li> <li>• Cumplimiento de protocolos de atención del personal que interactúa con el cliente</li> </ul> <p>Las mediciones pertinentes de medición del producto/servicio deben contar con documentos y formularios del Sistema de Gestión de la Calidad (por ejemplo un Checklist de Inspección, un protocolo de ensayo). Tomar en cuenta que en muchos casos, el proveedor de ALL DESIGN S.A.C., debe realizar los ensayos (Por ejemplo una prueba de resistencia de concreto).</p> <p>No se evidenció que se hubiera analizado el cumplimiento del Contrato a precios unitarios. Remodelación del local Botica Francesa SAC – Sede Santa Anita. (ABFCORP S.A.).</p>

<p>8.3</p> <p>Control del producto no conforme</p>	<p>No se evidencia un procedimiento de Producto y Servicio No Conforme. Se debe esbozar una tipificación de causas del servicio no conforme (externas e internas).</p> <p><u>Caso: Tottus Al Plato</u></p> <p>Se dieron observaciones y adicionales que se evidenciaron con la parte 1 en funcionamiento, con el mobiliario puesto por el cliente, que generaron re-colocar puntos eléctricos, daños ocasionados por el cliente, así como adicionales (pared de drywall). Se obtuvieron correos electrónicos sobre la subsanación de observaciones. No se encontró un registro ordenado de sustento de la subsanación. Sin embargo, el 08/08/14 se envió un cuadro al Supervisor de DEGPRO, este aprobó la valorización el 09/08/14 por correo electrónico.</p> <p>Una vez aprobado el procedimiento de tratamiento de servicio no conforme, se debe empezar a aplicar en las obras entrantes y mantener registros del tratamiento de las observaciones.</p>
<p>8.4</p> <p>Análisis de datos</p>	<p>Se deberá implementar el Análisis de Datos en base a las mediciones efectuadas a los distintos procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La encuesta de satisfacción</li> <li>• La evaluación de proveedores</li> <li>• Los indicadores de procesos</li> <li>• Los resultados de control de calidad</li> </ul>
<p>8.5.1</p> <p>Mejora continua</p>	<p>Una vez que se tengan resultados de auditorías, análisis de datos, acciones correctivas, acciones preventivas y resultados de la revisión por la dirección se deberán generar mejoras vinculadas a cada uno de estos componentes.</p>
<p>8.5.2,</p> <p>Acción correctiva</p>	<p>No se evidencia un procedimiento documentado de Acciones Correctivas y Preventivas. Se debe redactar el mismo e implementar acciones de mejora bajo este mecanismo.</p>
<p>8.5.3</p> <p>Acción preventiva</p>	<p>No se evidencia un procedimiento documentado de Acciones Correctivas y Preventivas. Se debe redactar el mismo e implementar acciones de mejora bajo este mecanismo.</p>

## **6. Conclusiones del equipo de auditoría.**

ALL DESIGN S.A.C. tiene un Sistema de Gestión de la Calidad en estado incipiente, con documentación no formalizada que debe abordarse en una etapa de Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad con base en la norma ISO 9001:2008. No se encuentran contingencias significativas que permitan la implementación del Sistema de Gestión, más que el propio compromiso de la Gerencia de ALL DESIGN.

Tras identificar las principales brechas de cumplimiento con relación a la norma ISO 9001:2008, y tomando en cuenta las prioridades y objetivos empresariales de ALL DESIGN, se recomienda continuar con la etapa de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, bajo la versión vigente de la norma, ISO 9001:2008.

## **Anexo 7: Manual de Organización y Funciones**

El presente Manual de Organización y Funciones tiene como objetivo establecer funciones específicas y estandarizadas por cada puesto de trabajo que existe en ALL DESIGN S.A.C., con la finalidad de definir responsabilidades dentro de la empresa y las bases para medir el desempeño del personal. Asimismo tiene como objetivo también definir el perfil de puesto para cada cargo de la empresa, con la finalidad de estandarizar las contrataciones y el nivel de competencia de los colaboradores.

El presente Manual resuelve uno de los objetivos específicos del presente Trabajo de Titulación, pero también resuelve el punto 5.5.1. de la norma NTP ISO 9001:2009, Responsabilidad y Autoridad, definiendo las responsabilidades y las líneas de autoridad de ALL DESIGN S.A.C.

El presente manual cuenta con 19 puestos de trabajo, donde se describen las funciones de cada uno de los cargos y se establecen los perfiles de puesto recomendados en cuanto a educación, formación, habilidades y experiencia.

## **Anexo 8: Manual de la Calidad**

El Manual de la Calidad es la herramienta guía utilizada para conocer cómo se encuentra estructurado el Sistema de Gestión de la Calidad de una empresa y como esta cumple cada uno de los puntos normativos, es indispensable para la comprensión, el uso y la aplicación de los requisitos de la norma NTP ISO 9001:2009 en la empresa para partes interesadas internas y externas que lo soliciten, básicamente con fines de auditoría interna o externa.

El Manual de la Calidad resuelve el tedioso proceso de entendimiento del Sistema de Gestión de la Calidad de una empresa, puesto que describe como la empresa cumple todos y cada uno de los requisitos de la NTP ISO 9001:2009, asimismo controla la actualización constante de los documentos que componen el Sistema de Gestión de la Calidad; con ello el Manual de Calidad se convierte un instrumento guía para todo aquel que busque conocer el Sistema de Gestión de Calidad una empresa.

El presente Manual de la Calidad es un documento descriptivo, elaborado siguiendo la misma secuencia de requisitos de la norma NTP ISO 9001:2009, el cual familiarizará a su lector con los elementos más importantes del Sistema de Gestión de la Calidad de ALL DESIGN S.A.C.

## **Anexo 9: Manual de Procedimientos**

El Presente Manual de Procedimientos es un documento que contiene la base documentaria del Sistema de Gestión de la Calidad, donde se describen los procesos definiendo responsables a través de una secuencia lógica de actividades a seguir.

El presente manual está conformado por un total de 14 procedimientos, dentro de los cuales los 4 primeros son los procedimientos documentados obligatorios por la NTP ISO 9001:2009 y los siguientes son aquellos necesarios para asegurar la satisfacción del cliente.

Los procedimientos contenidos en el presente manual son:

- P-01 Control de Documentos y Registros
- P-02 Auditoría interna
- P-03 Acciones correctivas y preventivas
- P-04 Control de Producto y Servicio No Conforme
- P-05 Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.
- P-06 Elaboración del Diseño
- P-07 Gestión de Compras
- P-08 Contratación de Servicios
- P-09 Gestión de Almacén
- P-10 Selección, Evaluación y Reevaluación de Proveedores
- P-11 Elaboración del Presupuesto
- P-12 Pago a Proveedores
- P-13 Contabilidad
- P-14 Supervisión y Control de Calidad en Obra



## **Anexo 10: Plano de Distribución de las oficinas de ALL DESIGN S.A.C.**

El presente plano de distribución de las oficinas de ALL DESIGN S.A.C. nos muestra una distribución física recomendada para mejorar el flujo de información de la empresa y reducir los tiempos de ejecución de cada uno de los procesos administrativos y de operativos de los proyectos.

El plano propuesto distribuye las oficinas de ALL DESIGN S.A.C. de la siguiente manera:

- Zona de Ingreso: Recepción.
- Zona Izquierda: Oficinas de gerencia, administración y contabilidad.
- Zona Derecha: Oficinas de diseño, proyectos, operaciones y logística.
- Zona superior: Sala de reuniones y zona de ploteos.