

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

Ciclo Optativo de Profesionalización en Gestión de Calidad Total y Productividad



Trabajo de Titulación:

“PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD PARA EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE BAÑOS PORTATILES DE LUJO EN LA EMPRESA VIPPER BASADA EN LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA NTP ISO 9001:2008”

Ejecutores:

Bch. Lavado Egoavil, Conny Lisbeth

Bch. Parrilla Yactayo, José Luis

Asesora:

M. Sc. María Inés Núñez Gorriti

Lima – Perú

2016

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Objetivo Principal.....	2
1.2. Objetivos Específicos.....	3
II. REVISION DE LITERATURA.....	4
2.1. Glosario de Términos	4
2.2. La Comercialización.....	7
2.3. Calidad.....	8
2.3.1. Concepto de Calidad	8
2.3.2. Calidad Total.....	9
2.3.3. Sistemas de Gestión de la Calidad	10
2.3.4. Elementos de La Gestión de la Calidad.....	10
2.4. Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008	10
2.5. Objetivos y Beneficios de la Norma ISO 9000:2008	11
2.5.1. Implantación de un Sistema de Calidad	12
2.5.2. Factores que Integran el Sistema de Calidad	12
2.6. Empresa, Concepto y Clasificación.....	13
2.7. Comportamiento del Consumidor del Mercado Meta	14
2.7.1. Comportamiento del Segmento	14
2.7.2. La Clase Social Alta.....	15
2.7.3. Desarrollo del Mercado	20
2.8. Logística	22
2.9. Reingeniería de Procesos.....	24
2.9.1. Principios de la Reingeniería	25
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	27
3.1. Lugar de Ejecución.....	27
3.2. Materiales	27
3.3. Normas y Disposiciones Legales.....	27
IV. METODOLOGÍA.....	28
4.1. Reunión Con El Representante De La Empresa.....	28
4.2. Visita a la Empresa para la Recolección de la Información	30
4.2.1. Entrevista con el Gerente General y a los Colaboradores.....	30
4.2.2. Análisis de las Condiciones Iniciales de la Empresa.....	30

4.2.3.	Análisis de la Empresa Basados en las Herramientas de Calidad.....	34
4.2.4.	Diagnóstico de la Empresa.....	37
4.2.5.	Elaboración de la Propuesta de Mejora de la Calidad	37
4.2.6.	Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones	38
V.	RESULTADOS Y DISCUSION.....	39
5.1.	Aspectos Generales de la Empresa Vipper.....	39
5.1.1.	Ubicación.....	41
5.1.2.	Descripción de la Empresa.....	42
5.1.3.	Estructura Organizacional	43
5.1.4.	Actividad Económica.....	45
5.1.5.	Mercado	47
5.1.6.	Servicio	47
5.2.	Diagnóstico de la Gestión de la Empresa Basados en las Herramientas de Gestión..	56
5.2.1.	Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. (1987).....	57
5.2.2.	Análisis de la Matriz BCG Aplicada a la Industria. The Boston Consulting Group (1970).....	66
5.2.3.	Análisis FODA Fred R. David (2003).....	71
5.2.4.	Análisis de las Matrices EFE-EFI	74
5.2.5.	Análisis de la Cadena de Valor.....	76
5.3.	Diagnóstico de la Gestión de la Empresa Basados en las Herramientas de Calidad..	96
5.3.1.	Mapeo de Procesos de la Empresa	97
5.3.2.	Análisis de los resultados de la Lista de Verificación cuantitativa con base en la NTP – ISO 9001:2008	98
5.3.3.	Determinación de los Puntos Críticos. (Adaptación de Metodología HACCP 2012).	100
5.3.4.	Determinación de la Causa Raíz del Problema	103
5.4.	Desarrollo la Propuesta.....	122
5.4.1.	Propuesta de Gestión.....	122
5.4.2.	Desarrollo de la Propuesta del Sistema de Gestión de la Calidad	136
VI.	CONCLUSIONES	145
VII.	RECOMENDACIONES	147
VIII.	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	149
IX.	ANEXOS	152

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Datos Principales de ubicación-VIPPER	27
Cuadro 2: Aspectos generales y Herramientas a utilizar	31
Cuadro 3: Clasificación de las Herramientas a utilizar	32
Cuadro 4: Aspectos Generales de VIPPER	39
Cuadro 5: Principales resultados de la aplicación de las Herramientas de Gestión	40
Cuadro 6: Análisis de las cinco fuerzas de Porter VIPPER	57
Cuadro 7: Distribución del Mercado de Eventos de los últimos 4 meses	62
Cuadro 8: Competidores Indirectos de VIPPER	63
Cuadro 9: Principal proveedor de VIPPER y productos que abastece.	64
Cuadro 10: Principales clientes catering de VIPPER	65
Cuadro11: Análisis de la matriz BCG VIPPER	66
Cuadro12: Características para la Elaboración de la matriz BCG	68
Cuadro 13: Leyenda	69
Cuadro14: Resultados Matriz FODA-EFI-EFE	71
Cuadro 15: Matriz EFE	74
Cuadro 16: Matriz EFI	75
Cuadro 17: Análisis de la cadena de valor VIPPER	76
Cuadro 18: Flujo grama de actividades del proceso de comercialización de la empresa VIPPER	77
Cuadro 19: Resumen del puntaje, valoración y porcentaje de cumplimiento de cada requisito de la NTP ISO 9001:2008	98
Cuadro 20: Matriz de Determinación de Puntos Críticos de Control	100
Cuadro 21: Matriz de decisiones sobre los puntos Críticos de Control (PCC)	102
Cuadro 22: Resultado de la fase de generación de ideas detectar los problemas de VIPPER.	104
Cuadro 23: Resultado de la fase de aclaración de problemas	105
Cuadro 24: Resultados de la fase de generación para la determinación de las causas de la situación actual de VIPPER con respecto a la calidad	106
Cuadro 25: Resultados de la fase de aclaración para la determinación de las causas generales de la situación actual de VIPPER con respecto a la	

calidad	107
Cuadro 26: Escala de valorización para la fase de calificación	108
Cuadro 27: Resultados de la fase de calificación de las causas de la situación actual de VIPPER	108
Cuadro 28: Principales causas encontradas de la situación actual de VIPPER	109
Cuadro 29: Resultados de la calificación ponderada de los criterios evaluados	109
Cuadro 30: Determinación del factor de ponderación	110
Cuadro 31: Matriz de selección de las causas principales	111
Cuadro 32: Causas principales elegidas a partir de la Matriz de selección	112
Cuadro 33: Tabla de Pareto	118
Cuadro 34: Propuesta de Gestión para VIPPER	123
Cuadro 35: Propuesta de Flujograma para el proceso de comercialización de alquiler baños portátiles de lujo	127
Cuadro 36: Cuadro comparativo de Flujograma Situación actual vs Propuesta	129
Cuadro 37: Diagrama de operación de Traslado de equipo de instalación de baños portátiles	131
Cuadro 38: Diagrama de Operación del Armado de Baños Portátiles	132
Cuadro 39: Diagrama de Operación de Supervisión del Servicio	134
Cuadro 40: Diagrama de operación de desinstalación y embalaje para traslado	135
Cuadro 41: Propuesta de Sistema de Gestión de la Calidad para VIPPER	136
Cuadro 42: Resumen de los Manuales de la Propuesta de Sistema de Gestión de la Calidad para VIPPER	137
Cuadro 43: Programación de la capacitación de los procedimientos en el departamento de comercialización de la empresa VIPPER	140
Cuadro 44: Contenido de la evaluación de desempeño	141
Cuadro 45: Proyección de sueldos para el área de ventas y de servicios.	144

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de Deming. PHVA	13
Figura 2: Distribución de Hogares según NSE-Lima Metropolitana	16
Figura 3: Distribución de personas según NSE-Lima Metropolitana	17
Figura 4: Distribución de Ingresos y gastos según NSE-Lima Metropolitana	18
Figura 5: Cuota de clase media y alta en el Perú y América Latina	19
Figura 6: Ingresos Familiares 2005-2012 (S/.)	20
Figura 7: Crecimiento en el tercer trimestre y ajuste en la previsión de crecimiento en el cuarto trimestre del 2013	21
Figura 8: Perú. Crecimiento del PBI 2013-2017 (Variación porcentual)	22
Figura 9: Metodología de la Investigación	29
Figura 10: Mapa de ubicación local de funcionamiento de VIPPER	41
Figura 11: Tipos de eventos para los que es contratado VIPPER	46
Figura 12: Modelo de baño portátil de la línea Gold Premiun	48
Figura 13: Modelo de baño portátil de la línea Gold	48
Figura 14: Modelo de baño portátil de la línea Silver- Baño de varones	49
Figura 15: Modelo de baño portátil de la línea Silver- Tocador de damas	50
Figura 16: Modelo de baño portátil de la línea Estándar Blanco	51
Figura 17: Modelo de baño portátil de la línea Estándar Negro	51
Figura 18: Modelo de baño portátil de la línea Estándar Plus	52
Figura 19: Modelo de baño portátil de la línea Económica Express-Vista interna	53
Figura 20: Modelo de baño portátil de la línea Económica Express -Vista externa	53
Figura 21: Modelo de baño portátil de la línea Tráiler Gold Premium	54
Figura 22: Modelo de baño portátil de la línea Tráiler Estándar-Vista exterior	55
Figura 23: Modelo de baño portátil de la línea Tráiler Estándar-Vista interior	55
Figura 24: Modelo de baño portátil de la línea Tráiler Express	56
Figura 25: Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	58
Figura 26: Distribución del Mercado de en el Último Cuatrimestre del 2014	61
Figura 27: Matriz BCG de la empresa VIPPER	67
Figura 28: Distribución de Ventas VIPPER según tipo de evento	67
Figura 29: Porcentaje de ventas de VIPPER según Líneas de Servicio a	

Diciembre 2013	70
Figura 30: Cadena de Valor de VIPPER basado en el Mapa de Procesos	78
Figura 31: Caracterización del proceso de Ventas	82
Figura 32: Caracterización del proceso de Planificación	85
Figura 33: Caracterización del proceso de Preparación de equipo de instalación y accesorios	88
Figura 34: Caracterización del proceso de Instalación	91
Figura 35: Caracterización del proceso de Supervisión	94
Figura 36: Caracterización del proceso de Recojo del equipo	96
Figura 37: Porcentaje de cumplimiento de Requisitos de la NTP ISO 9001:2008	99
Figura 38: Nivel de cumplimiento de los requisitos de la NTP 9001:2008	99
Figura 39: Árbol de decisiones para etapas de un proceso	101
Figura 40: Diagrama de Causa Efecto – Falta de planificación en el proceso de Comercialización	113
Figura 41: Diagrama de Causa Efecto – Desorden en el proceso de Comercialización	116
Figura 42: Diagrama de Pareto	119
Figura 43: Cronograma para la realización de actividades	121
Figura 44: Propuesta de Organigrama para VIPPER	125
Figura 45: Manuales de la Propuesta de Sistema de Gestión de la Calidad para VIPPER	136

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Cuadro de Consistencia del Trabajo de Investigación no Experimental	153
ANEXO 2: Matriz FODA	154
ANEXO 3: Lista de Verificación en base a la Norma ISO 9001:2008	155
ANEXO 4: Entrevista realizada al gerente de la organización.	170
ANEXO 5: Entrevista realizada al personal administrativo de la organización	172
ANEXO 6: Criterio de Interpretación para el Diagnóstico de la ISO 9001:2008	174
ANEXO 7: Cálculo de las valoraciones finales para la lista de verificación cuantitativa con base en la norma ISO 9001: 2008	174
ANEXO 8: Escala de calificación según el porcentaje de cumplimiento de la norma ISO 9001:2008	175
ANEXO 9: Manual de la Calidad	176
ANEXO 10: Manual de Procedimientos	215
ANEXO 11: Manual de Organización y Funciones (MOF) - Brochure	242
ANEXO 12: Encuesta de satisfacción del cliente	269
ANEXO 13: Formatos de control	271

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación no experimental se planteó la implementación de un Sistema de Calidad basado en los requisitos establecidos por el estándar internacional ISO 9001:2008 para el proceso de comercialización de baños portátiles de lujo en la empresa VIPPER.

Se identificó como problema la *ausencia de planificación y el desorden en el proceso de comercialización*. A partir de ello, el objetivo principal fue analizar la situación actual de la empresa VIPPER, detectar deficiencias, problemas y puntos críticos del proceso de comercialización para así realizar el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad que, a través de su mantenimiento y mejora, permita a la organización responder a las altas exigencias del cliente logrando un alto grado de satisfacción del mismo. Es así que, se procedió a identificar el proceso de comercialización y las actividades que intervienen en él. La metodología utilizada para dicho análisis se basó en las herramientas generales, de gestión, y de calidad, haciendo énfasis en la aplicación de la lista de verificación según la NTP ISO 9001:2008.

Del análisis realizado, se encontró que las principales causas de los problemas son: (1) La falta de definición de responsabilidades y funciones del personal y (2) la falta de definición de una política, objetivos e identificación de los procesos más importantes de la empresa. Es por esto que, se concluyó que mediante la implementación de mejora de la calidad basada en los lineamientos de la NTP ISO 9001:2008 para el proceso de Comercialización se solucionará la mayor parte de los problemas encontrados.

Se recomienda asimismo, el rediseño del proceso y sus actividades de forma que cumplieran con los requisitos de la norma, para ello se elaboraron el Manual de Calidad que tiene como objetivo describir el Sistema de Gestión de Calidad y, a modo de complemento, se desarrollaron el Manual de procedimientos y el Manual de Organización y funciones (MOF).

ABSTRACT

In the following non-experimental research, it is proposed the implementation of a quality control system based on the requirements established by the ISO 9001:2008 international standard for the commercialization process of the luxury portable bathrooms in the VIPPER Company.

The absence of planning and the disarray in the commercialization process were identified as problems. On that basis, the main aim was to analyze the current situation of the VIPPER Company, identify shortcomings, problems and critical points in the commercialization process in order to develop the design of a quality management system which, through its maintenance and improvement, allows the organization to supply the high demands of the client, achieving a high degree of satisfaction of the same one. Therefore, the commercialization process and the activities involved in it were identified. The methodology used in such analysis was based on the general, management and quality tools, with an emphasis on the application of the checklist according to the NTP ISO 9001:2008.

From the analysis conducted, it was found that the main causes of the problems are: (1) the lack of definition of the responsibilities and roles of the staff members and (2) the lack of definition of a policy, targets and the identification of the most important processes in the company. Thus, it was concluded that by the implementation of the improvement of the quality based on the guidelines of the NTP ISO 9001:2008 for the commercialization process, most problems encountered will be solved. Furthermore, it is advisable the redesign of the process and its activities in a manner that meets the requirements of the standard, and, to this end, the Quality Manual was drawn up, which aims at describing the quality management system and, as a complement, the Procedures Manual and the Organization Manual were developed.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, nos encontramos en un mundo globalizado y las normas de estandarización se han puesto de moda. Es cada vez más común encontrar empresas que brinden una ventaja competitiva: la calidad, reflejada en la satisfacción del cliente, la cual no solo le permita subsistir sino también obtener una posición privilegiada en el mercado.

En el presente trabajo de Investigación no Experimental se desarrolló la propuesta de mejora de la calidad para el proceso de comercialización de baños portátiles de lujo en la empresa de servicios “ROKHA CONTRATISTA E.I.R.L.” basada en los requisitos establecidos en la NTP ISO 9001:2008. Por un tema de identificación con la marca y a solicitud de su gerente general, de aquí en adelante denominaremos a la empresa: “VIPPER”.

Los clientes a los cuales VIPPER va dirigido son de un alto nivel económico y social cuyos gustos y preferencias son los más exigentes del mercado. Es por esto que, VIPPER presta mayor dedicación y es minucioso con cada detalle pues, sus clientes se caracterizan por exigir siempre los más altos estándares, buscan que la misma comodidad que tiene en sus casas, las puedan encontrar en cada sitio donde vayan. Es allí donde los sistemas de calidad juegan un papel importante pues, se basan en controlar los detalles requeridos por el cliente; en este caso particular la calidad está dada no por el precio sino por la satisfacción del cliente.

Asimismo, VIPPER busca expandir su mercado hacia la clase media en vista al crecimiento de este sector. Según el último estudio de APEIM, el 59.1 por ciento de los hogares en Lima Metropolitana pertenecen a la clase social media y junto al NSE A representan el 62.1 por ciento. Esto ha hecho que este mercado se expanda aún más, no solo en la demanda sino también en los detalles a ser incluidos dentro del servicio los cuales deben ir de la mano con su estilo de vida.

Según lo expuesto en el presente trabajo de investigación no experimental, en el primer capítulo se presenta un resumen con los principales resultados y conclusiones. En el segundo capítulo, se dan a conocer los objetivos principales y específicos que persigue este estudio para la empresa VIPPER.

En el tercer capítulo, presentarán los conceptos principales y el marco teórico sobre el cual se desarrolla el presente trabajo, resaltando los conceptos de Calidad, Procesos y del sector donde se desenvuelven los clientes. En el cuarto y quinto capítulo se presentan los materiales y métodos utilizados y se desarrolla la metodología propuesta haciendo uso de las principales herramientas de gestión y de calidad, tales como las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, Análisis FODA, Cadena Valor y la aplicación de las lista de verificación basadas en la NTP ISO 9001:2008.

Del análisis realizado, en el capítulo sexto se presentan los principales resultados de la caracterización de la empresa en base a las herramientas utilizadas, resultados que nos servirán de línea base para la propuesta de mejora de la empresa VIPPER. En los capítulos séptimo y octavo, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis y resultados previos, estas recomendaciones se dan con la finalidad de que este estudio tenga carácter de mejora continua a través de la implantación de la propuesta.

Finalmente, se presentan las referencias utilizadas para este estudio en el capítulo noveno que sirvieron como soporte para el desarrollo y análisis de cada uno de los resultados. Es en el capítulo décimo donde se recopilan los anexos, información adicional que complementa la información brindada en el cuerpo del estudio y ayuda a un mayor entendimiento de esta.

1.1. Objetivo Principal

Evaluar las condiciones iniciales de la empresa VIPPER y realizar una propuesta de mejora para el proceso de comercialización de la empresa VIPPER según los lineamientos de la NTP ISO 9001:2008.

1.2. Objetivos Específicos

- Evaluar la situación general de la empresa VIPPER y del proceso de comercialización.
- Detectar deficiencias, problemas y puntos críticos que inciden en el proceso de comercialización de VIPPER en la prestación de su servicio, así como identificar los subprocesos susceptibles de mejora.
- Elaboración de la propuesta de mejora de la calidad en el proceso de comercialización de la empresa VIPPER
- Elaboración del manual de procedimientos de acuerdo a la NTP ISO 9001:2008 para el proceso de comercialización en la empresa.

II. REVISION DE LITERATURA

En este capítulo se definen los términos principales relacionados con la calidad, se da a conocer un marco teórico e información acerca del sector donde se desenvuelve la empresa haciendo un análisis del mercado y del rubro.

2.1. Glosario de Términos

De la Norma Internacional ISO 9000; se obtienen las siguientes términos y definiciones del Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabularios.

1. **Ambiente de trabajo**, conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.
 - **NOTA:** Las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales (tales como la temperatura, esquemas de reconocimiento, ergonomía y composición atmosférica).
2. **Calidad**, grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
3. **Cliente**, organización o persona que recibe un producto.
Ejemplo: Consumidor, usuario final, minorista, beneficiario y comprador.
4. **Competencia**, aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.
5. **Control de la calidad**, parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.
6. **Diseño y desarrollo**, conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema.
7. **Eficacia**, grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
8. **Eficiencia**, relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
9. **Infraestructura**, sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

- 10. Mejora continua**, actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.
- 11. Norma ISO 9001:2008**, la norma ISO 9001 de 2008 elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización, especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.
- 12. Proceso**, se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".
- 13. Procedimiento**, forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- NOTA 1: Los procedimientos pueden estar documentados o no.
 - NOTA 2: Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término "procedimiento escrito" o "procedimiento documentado". El documento que contiene un procedimiento puede denominarse "documento de procedimiento".
- 14. Proveedor**, organización o persona que proporciona un producto
- 15. Registro**, documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas
- NOTA 1: Los registros pueden utilizarse, por ejemplo, para documentar la trazabilidad y para proporcionar evidencia de verificaciones, acciones preventivas y acciones correctivas.
- 16. Reparación**, acción tomada sobre un producto no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista.
- NOTA 1: La reparación incluye las acciones reparadoras adoptadas sobre un producto previamente conforme para devolverle su aptitud al uso, por ejemplo, como parte del mantenimiento.
 - NOTA 2: Al contrario que el reproceso, la reparación puede afectar o cambiar partes de un producto no conforme.
- 17. Requisito**, necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. Expresión en el contenido de un documento formulando los criterios a cumplir a fin de declarar la conformidad con el documento, y para los que no se permite ninguna desviación.

Consultado en la Norma de Construcción de la Administración Pública del Distrito Federal. Publicada en el Diario Federal, edición vigente a partir del primero de

Mayo del 2008, se obtienen los siguientes términos:

- 18. Accesorios**, utensilio auxiliar para determinado trabajo o para el funcionamiento de una máquina.
- 19. Desagüe**, conjunto de tubos, conexiones y accesorios empleados para conectar los muebles sanitarios al drenaje.
- 20. Instalación**, conjunto de aparatos, conductos u otros elementos destinados a complementar las condiciones de habitabilidad de un edificio o prestar un servicio.
- 21. Instalaciones sanitarias**, es el conjunto de tuberías de conducción, conexiones, obturadores hidráulicas en general como son las trampas tipo P, tipo S, sifones, céspoles, coladores, etc., necesarias para la evacuación, obturación y ventilación de las aguas negras y pluviales de una edificación.
- 22. Mantenimiento**, conjunto de operaciones necesarias para asegurar el funcionamiento constante de un sistema o instalación para su rendimiento óptimo, vigilando conservar la seguridad de servicio, sin agredir al ambiente. // son las acciones concretas y/o necesarias para prevenir y corregir deterioros o faltas en los bienes o servicios para la comunidad, con objeto de usarlos en óptimas condiciones. // conjunto de acciones concretas necesarias para prevenir y corregir deterioros o fallas en un edificio y a poder usarlas en óptimas condiciones.
- 23. Manual de operaciones**, documento que describe las diferentes actividades involucradas con la operación de un trabajo específico
- 24. Pieza**, cada uno de los objetos que componen un conjunto; o cada unidad de ciertas cosas o productos que pertenecen a una misma especie.
- 25. Piezas especiales y accesorios de acero para tuberías**, pieza especial que se emplea para cambiar de dirección, hacer derivaciones y reducción o ampliación del diámetro de una tubería. Accesorio es el implemento que se emplea en las tuberías con el fin de obtener la unión hermética entre tubos, o de estos con válvulas o piezas especiales.
- 26. Plano**, representación gráfica a escala en la que se indican las características y ubicación de una obra.
- 27. Programación**, es la determinación de los tiempos de realización de las distintas actividades que comprende el proyecto, y la coordinación junto de éstas, a fin de poder calcular la duración total.
- 28. Sanitaria**, se le da a la relación de sanidad o los servicios para el aseo e higiene como también del medio ambiente que nos rodea.

29. Satisfacción del cliente, percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

- NOTA 1: Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente.
- NOTA 2: Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

30. Sistema de distribución de agua, conjunto de tuberías, equipos, válvulas y piezas especiales que conducen el agua desde el tanque elevado o cárcamo, hasta las válvulas de toma del usuario.

Consultado en la Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Consultado; se obtienen los siguientes términos:

31. Evento, suceso importante y programado, de índole social, académica, artística o deportiva.

32. Instalar, poner o colocar en el lugar debido a alguien o algo // Colocar en un lugar o edificio los enseres y servicios que en él se hayan de utilizar; como en una fábrica, los conductos de agua, aparatos para la luz, etc.

33. Baños portátiles, son unidades de saneamiento portátiles que consisten en un aparato sanitario para sentarse o un contenedor para acucillarse. (biblioteca virtual del desarrollo salud y desarrollo sostenible y salud). Harvey, P.A, 2007. Excreta Disposal in Emergencies. A field Manual. 4. Technical options for the first phase WEDC, Universidad de Loughborough. Reino Unido 2007: 63 p.

2.2. La Comercialización

Según McCarthy E. y Perreault W. (1991) la comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. En otras palabras, la comercialización se da en dos planos: micro y macro, derivándose dos definiciones, una para la microcomercialización y otra para la macrocomercialización la primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. La segunda considera ampliamente todo el sistema de producción y distribución.

Dadas las dos definiciones anteriores, la que mejor se adapta al proceso en estudio, es la microcomercialización. McCarthy E. y Perreault W. (1991), mencionan que la microcomercialización es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previniendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades. También indican que la microcomercialización comienza a partir de las necesidades del cliente determinando que bienes y servicios se crearán, incluyendo decisiones relativas a tareas de producción, contabilidad, finanzas y ventas. Esto no significa que realizará estas tareas sino que, se encargará de orientarlas y coordinarlas luego de interpretar las necesidades de los clientes.

2.3. Calidad

2.3.1. Concepto de Calidad

Según la norma ISO 9000:2055, la calidad se define como el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Según Moreno (2001), los conceptos de calidad y de gestión de la calidad han evolucionado considerablemente a lo largo de los últimos setenta años. De esta manera existen diversos conceptos, propuestos por los autores más importantes en calidad entre los que destacan W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Kaosuro Ishikawa, Philip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum, que a la fecha siguen vigentes formando parte de la teoría de la gestión de las organizaciones, a continuación se describen algunos. El autor Edwards Deming, criticó las formas tradicionales de administrar y evaluar a los trabajadores, por lo que propuso ideas más humanistas y fundamentadas en el conocimiento de la variación natural que en todo proceso existe. Las principales aportaciones de Deming, son: catorce principios para transformar la gestión en la organización y el ciclo Deming, cuyas etapas son: planificar: establecer objetivos y procesos para obtener resultados; hacer: implementar los procesos; verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados; actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos. Los catorce principios de Deming, señalan cómo se debe administrar una organización para asegurar su éxito por medio de la calidad, sirven para evaluar o

autoevaluar la actuación de la dirección de cualquier organización. Estos principios son: crear constancia de objetivos, adoptar la nueva filosofía, eliminar la dependencia de la inspección en masa, acabar con la práctica de conceder un contrato sólo por su precio, mejorar constantemente el sistema de producción y servicio, instituir la formación y reformatión, instituir el liderazgo, erradicar el miedo, derribar las barreras entre las áreas del personal, eliminar lemas, exhortaciones y objetivos, eliminar cuotas numéricas, eliminar barreras para dignificar la fabricación, instituir un programa de educación y reentrenamiento, actuar para lograr la transformación, James (1997).

El autor Joseph M. Juran, escribió sobre calidad un folleto llamado “Métodos estadísticos aplicados a problemas de manufactura”. Conceptualizó el principio de Pareto, enfatizó la responsabilidad de la administración para mejorar el cumplimiento de las necesidades de los clientes. Entre sus principales aportes destacan la trilogía de la calidad, que es un esquema de administración funcional cruzada, compuesta de tres procesos administrativos: planear, mejorar y alcanzar niveles de desempeño sin precedentes, Gutiérrez (2005). Juran asegura que la calidad, se da cuando un producto o servicio es adecuado para su uso; así la calidad consiste en la ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente, es decir, que la opinión del usuario es la que indica que la calidad está en el uso real del producto o servicio, Juran (1990).

2.3.2. Calidad Total

De acuerdo con Evans (2005), la calidad fue evolucionando hasta surgir el concepto de Calidad Total o bien TQ, siglas en inglés de Total Quality. Conforme las compañías empezaron a reconocer la amplitud del enfoque de la calidad, surgió el concepto. La Calidad Total es un sistema administrativo que se enfoca hacia las personas, busca un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo. La calidad total es un enfoque total de sistemas y parte integral de una estrategia de alto nivel, funciona horizontalmente en todas las funciones y departamentos, comprende a todos los empleados, desde el nivel más alto hasta el más bajo y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes, Evans (2005).

2.3.3. Sistemas de Gestión de la Calidad

De acuerdo con Evans (2005), un sistema es un conjunto de funciones o actividades dentro de una organización interrelacionadas para lograr los objetivos de ésta. Para Feigenbaum (1997), un sistema es un grupo o patrón de trabajo de actividades humanas o de máquinas que interactúan, dirigido por información que opera sobre o en materiales directos, información, energía o seres humanos para lograr un propósito u objetivo específico en común. Los sistemas son entonces aquel conjunto de actividades que interactúan, se guían principalmente por información para lograr propósitos.

2.3.4. Elementos de La Gestión de la Calidad

De acuerdo con James (1997), la gestión de la calidad opera con diversos elementos: valores visibles de la organización, principios y normas aceptadas por todos, misión, política objetivos de calidad, procedimientos y prácticas eficaces, requisitos del cliente/proveedor interno y externo, orientación empresarial, demostración de la propiedad de todos los procesos y sus problemas relativos, utilización del ciclo Deming o Shewhart, Deming (1982), el cual mantiene estas cuatro etapas: planificar, hacer, verificar y actuar. Por último la gestión de la calidad utiliza cinco elementos de sistema, como son: proceso, que incluye organización y sistemas, planificación de la calidad, organización, dirección, control y metodología del diseño; auditoría: estructura, personas y tarea; tecnología, que incluye: línea de producción y uso de la información; estructura: que incluye: responsabilidades, comunicación y administración; personas: construcción del equipo, educación y formación, dirección, desarrollo, incentivos y refuerzos; tarea: aspectos de la calidad y cambio.

2.4. Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008

El Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 está basado en la Norma ISO 9001, la cual especifica los requisitos para la certificación/registro y/o evaluación del Sistema Gestión de Calidad de una organización (Sánchez, 2010). Esto sucede cuando una organización:

- a. Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarias aplicables.
- b. Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del
- c. sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el

aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

La última versión (2008) tiene como objetivo simplificar, consolidar e integrar la serie ISO 9000; ahora engloba todas las etapas en que la organización debe responsabilizarse: diseño, desarrollo y elaboración.

Esta versión ha sido simplificada para una mejor comprensión e implantación, y tiene como diferencia un enfoque basado en los procesos en vez de estar enfocado en los procedimientos (Sánchez, 2010).

2.5. Objetivos y Beneficios de la Norma ISO 9000:2008

Los objetivos que se persiguen con la aplicación de las Normas, de acuerdo con Moreno(2001), son: proporcionar a la organización elementos que permitan lograr la calidad del producto o servicio y mantenerla en el tiempo a través de procesos, de manera que las necesidades del cliente sean satisfechas de modo permanente; el establecimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad, que garanticen el buen funcionamiento de la empresa y satisfacción de sus clientes; ayudar a desarrollar un sistema de calidad a nivel mundial, además de productos de calidad consistentes y una buena relación con los clientes.

Entre los beneficios internos, se encuentran: conseguir una mejor documentación, mayor conocimiento de la calidad, cambio cultural positivo, incremento de la eficiencia y productividad operacional, mejoramiento de la comunicación, generar consistentemente productos o servicios de calidad que logran satisfacer al cliente, reducción de costos mediante la eliminación del desperdicio y reproceso. Los beneficios externos de acuerdo con Guajardo (1996), son obtener una imagen superior en el mercado y la distinción de ser una empresa de clase mundial, lograr una percepción mayor de la calidad, reducción de auditorías de calidad por parte del cliente y aumento de la participación en el mercado.

2.5.1. Implantación de un Sistema de Calidad

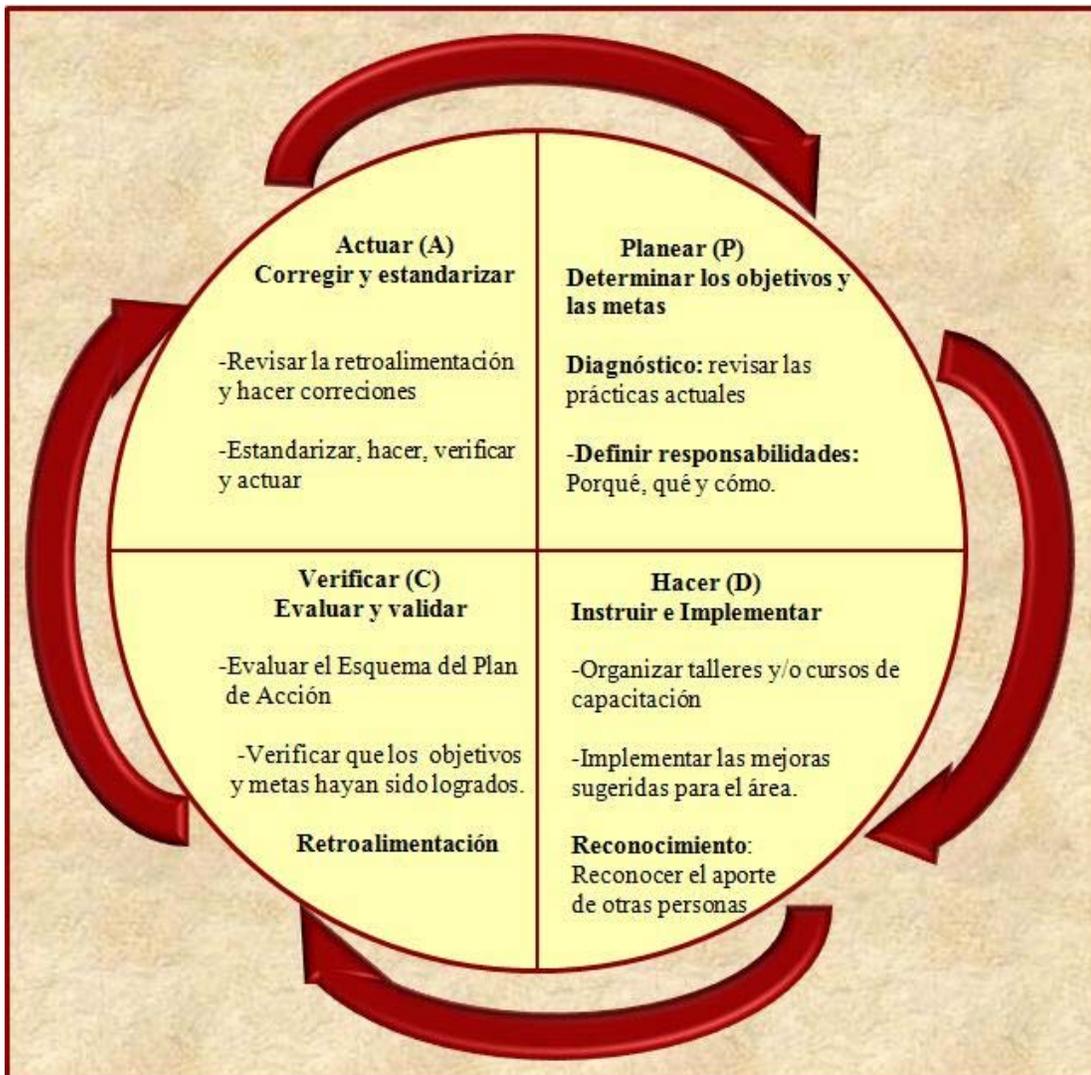
De acuerdo con el autor Moreno (2001), la Norma ISO 9000, proporciona una orientación para la implantación del sistema de calidad, de esta manera se incluyen las siguientes fases: diagnóstico, planificación, documentación del sistema, implantación, control y mantenimiento, y certificación como fase no obligatoria. El diagnóstico implica un análisis profundo de la situación de la empresa en todas sus áreas, específicamente sobre las diferentes actividades y procesos de trabajo, los recursos disponibles, la documentación existente, los resultados y la posible solución. Algunas de las actividades incluidas en esta fase son: cuantificación de los costos de no calidad, expresados en indicadores fiables y representativos, el examen completo de la organización y su funcionamiento. El diagnóstico según Moreno (2001), se desarrolla en tres etapas: recopilación de la información que incluye información interna y externa, que permita obtener los aspectos cualitativos y cuantitativos de la empresa. Análisis de la información, etapa en la cual se evalúa el estado actual de la organización. Presentación de conclusiones, que incluye el establecimiento del plan de actuación a seguir.

2.5.2. Factores que Integran el Sistema de Calidad

La Gestión de la calidad contempla una serie de fases para poder llevarla a su consecución. La cuales son: planificar, controlar, asegurar y mejorar, lo cual no es más que el ciclo de Deming, PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) en un proceso continuo de retroalimentación.

- Planear: conlleva el establecimiento de objetivos y procesos basados en los requerimientos del cliente y en la disponibilidad de los recursos de la organización.
- Hacer: es la ejecución de los procesos.
- Verificar: es el seguimiento y medición de los procesos para determinar el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Actuar: son las medidas correctivas y preventivas para garantizar la calidad en el desarrollo de los procesos.

Figura 1: Ciclo de Deming, PHVA



FUENTE: El círculo de Deming. Supporting empowerment with Deming's PDSA Cycle. Empowerment Organizations, MCB University Press, 1995

2.6. Empresa, Concepto y Clasificación

Las empresas son aquellos grupos que trabajando conjuntamente elaboran productos o servicios con el fin de satisfacer necesidades detectadas o creadas para un determinado mercado meta; son la fuente principal de la economía de cualquier país, Stoner (1992).

Las organizaciones contribuyen al nivel de vida presente de todas las personas del mundo, todos dependemos de las organizaciones por los productos y servicios ofrecidos.

Para Münch (1997), la empresa es un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. De esta manera es necesario conocer de qué manera se clasifican y cuál es la importancia que revisten en nuestro país. En este sentido, cabe mencionar que es imposible que una sola empresa se dedique a satisfacer todas las necesidades de la población, por esta razón las organizaciones dirigen sus esfuerzos a determinados mercados previamente seleccionados, los cuales cuentan con ciertas características y necesidades. Existen diversas formas de agrupar a las organizaciones, como puede ser, de acuerdo con Münch (1997) por: actividad o giro, empresas industriales, de servicios y comerciales, volumen de operaciones o ventas, mayoristas y minoristas, y número de empleados, micro, pequeña, mediana y grande empresa regidas por la Ley General de Sociedades y ley N° 28015 “LEY DE PROMOCION Y FORMALIZACION DE LA MICRO Y PEQUEÑA Empresa”. La clasificación realizada está basada en el número de personas que trabajan en la organización, clasificados por sector comercial, industrial y de servicios.

2.7. Comportamiento del Consumidor del Mercado Meta

2.7.1. Comportamiento del Segmento

Según la Profesora de la Maestría en Marketing de ESAN Ada Gabriela Leyva G. (2011), en un artículo del blog electrónico Conexión ESAN, indica que “ un segmento se define como un grupo homogéneo de consumidores en cuanto a deseos, preferencias de compra, uso de productos, estilos de vida, similares, del mismo segmento al cual pertenecen. Entendiéndose también el mercado meta como aquel grupo de clientes (segmento seleccionado) que la empresa decide captar y satisfacer más eficientemente que la competencia, dirigiéndole su programa de marketing”.

Al trasladar esta definición al mercado real, los factores externos que no se pueden ser controlados (ingreso de nuevas marcas, productos sustitutos o nuevos competidores,

una agresiva campaña.. de bajos precios del competidor, el incremento o decremento en los ingresos económicos de nuestro mercado meta, por incremento salarial, pérdida de empleo, entre otros) cambiaran su manera de actuar.

Al variar las posibilidades de cliente, variarán sus alternativas (decisiones) y reaccionaran a los cambios del mercado de acuerdo a cómo se acomode a su bolsillo y a sus propios intereses, quitándole vigencia a nuestras estimaciones, cálculos y a la participación del mercado que proyectamos obtener. Denominar, etiquetar al cliente segmentado, clasificarlo con un nombre fijo, sean personas (B2C) o empresas (B2B), sin duda nos simplifica la comprensión del grupo como tal. Pero es importante tomar en cuenta, que dado los cambios del mercado, la segmentación es temporal. Asignarles indefinidamente nombres permanentes puede limitarnos.

2.7.2. La Clase Social Alta

Según el sociólogo italiano Fausto Squillace (1916), en su Diccionario de Sociología, define a la clase social como “una categoría de personas en el seno de una sociedad caracterizada por especiales funciones y costumbres, accesible, empero a cualquier elemento que sabe uniformarse con ella”. Además, es una de las variables que muchas empresas utilizan para la segmentación de mercados, ya que mediante la clasificación por clases sociales se puede identificar patrones de comportamiento de grupos de consumidores.

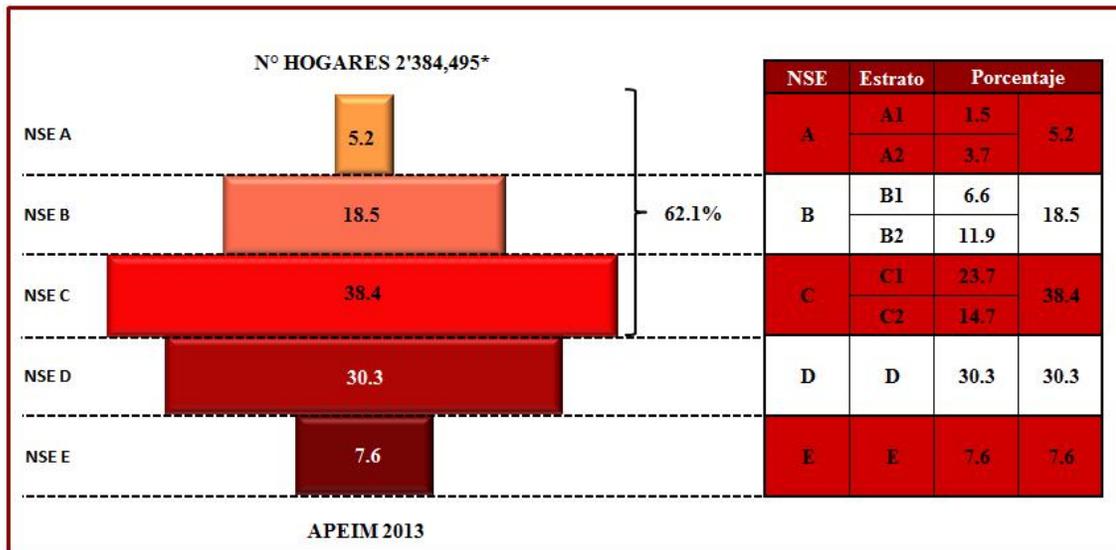
Existen diferencias entre las clases sociales en cuanto a forma de vestir, uso de su tiempo libre, preferencias en los lugares de compra, hábitos de ahorro, gastos, inversión y usos de crédito. En el caso de la clase alta, estas diferencias son marcadas y los detalles son de vital importancia debido a que estas diferencias son generadoras de prestigio. Weber (1977), quien se centra en la interacción de las variables de riqueza, poder y prestigio para definir a esta clase; indica que el prestigio es la capacidad de influir sobre la acción ajena a través de la impresión carismática que uno produce. El prestigio puede codificarse en medios institucionales, como los términos o títulos honoríficos que se conceden legalmente, o simplemente ejercerse en la interacción social. En términos de Weber, es precisamente la clase de oportunidades vitales que se abren a los miembros de la misma a partir de la posesión o no de determinados tipos de bienes, y a la manera en que explotan

estos en un mercado. De aquí se deriva la importancia que es para esta clase mantener estos altos estándares.

Así mismo estructuralmente la clase social alta en la actualidad presenta un mercado en crecimiento reflejado en la cifras dadas por APEIM.

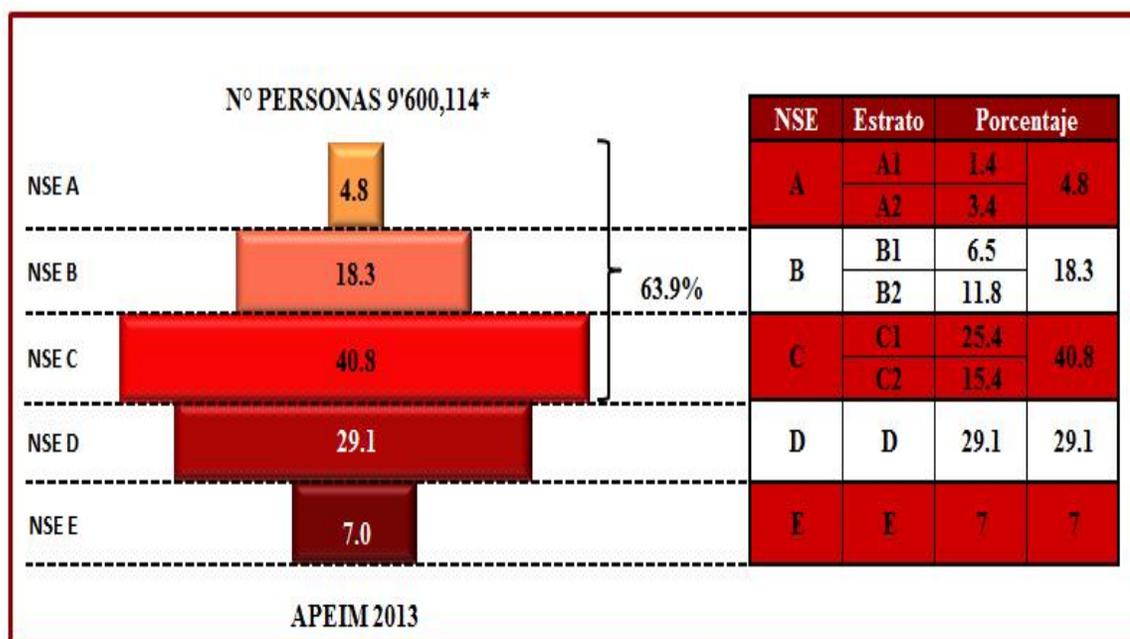
Según el último estudio de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, APEIM, se tiene que el 5.2 por ciento de los hogares en Lima Metropolitana pertenecen al NSE A (véase Figura 2) y el 4.8 por ciento en términos de población (véase Figura 3).

Figura 2: Distribución de Hogares según NSE-Lima Metropolitana



FUENTE: APEIM-2013 según ENAHO 2012

Figura 3: Distribución de personas según NSE-Lima Metropolitana



FUENTE: APEIM-2013 según ENAHO 2012

Un dato sobresaliente del estudio de la APEIM, es que para realizar este tipo de eventos, generalmente se realizan en locales alquilados ya sea por la ubicación o por la amplitud de estos locales, ya que el 35.7 por ciento de los hogares de la clase alta de Lima Metropolitana habitan en departamentos de edificios esta cifra fortalece el alquiler de locales para la realización de sus eventos, por lo cual hará más propenso a requerir los servicios complementarios, dentro de ellos los baños portátiles.

Asimismo, la clase social alta y media, a diferencia de las otras clases, se caracteriza por destinar buena parte de su ingreso promedio mensual en esparcimiento, diversión, servicios culturales, grupo donde se ubica la realización de eventos. Es así que, dentro de su tabla de distribución de gastos, como se indica en la Figura 4, el grupo antes mencionado se ubica en el tercer lugar, solo después del transporte y comunicaciones y de la necesidad primaria de la alimentación.

Figura 4: Distribución de Ingresos y gastos según NSE-Lima Metropolitana

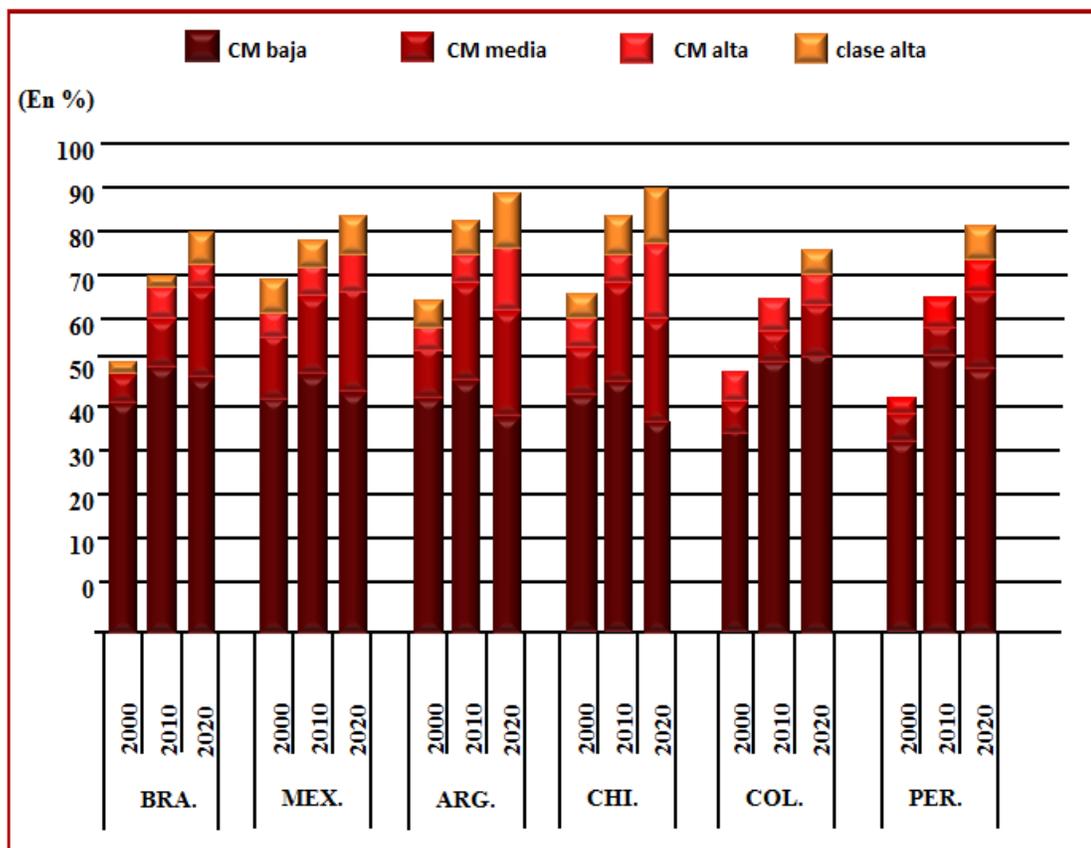
PROMEDIOS	LIMA METROPOLITANA							
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1: Alimentos-gasto promedio	S/. 662.00	S/. 913.00	S/. 826.00	S/. 705.00	S/. 742.00	S/. 646.00	S/. 514.00	S/. 449.00
Grupo 2: Vestido y Calzado-gasto promedio	S/. 87.00	S/. 186.00	S/. 137.00	S/. 84.00	S/. 92.00	S/. 71.00	S/. 55.00	S/. 44.00
Grupo 3: Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda-gasto promedio	S/. 213.00	S/. 483.00	S/. 336.00	S/. 207.00	S/. 230.00	S/. 171.00	S/. 130.00	S/. 84.00
Grupo 4: Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda-gasto promedio	S/. 100.00	S/. 592.00	S/. 148.00	S/. 68.00	S/. 76.00	S/. 57.00	S/. 41.00	S/. 38.00
Grupo 5: Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos-gasto promedio	S/. 151.00	S/. 363.00	S/. 253.00	S/. 141.00	S/. 156.00	S/. 119.00	S/. 86.00	S/. 61.00
Grupo 6: Transportes y Comunicaciones-gasto promedio	S/. 192.00	S/. 943.00	S/. 331.00	S/. 149.00	S/. 166.00	S/. 124.00	S/. 66.00	S/. 47.00
Grupo 7: Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza-gasto promedio	S/. 234.00	S/. 901.00	S/. 406.00	S/. 208.00	S/. 240.00	S/. 159.00	S/. 86.00	S/. 61.00
Grupo 8: Otros bienes y servicios-gasto promedio	S/. 93.00	S/. 232.00	S/. 140.00	S/. 87.00	S/. 96.00	S/. 74.00	S/. 57.00	S/. 50.00
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 2,861.00	S/. 7,123.00	S/. 4,125.00	S/. 2,774.00	S/. 3,019.00	S/. 2,396.00	S/. 1,795.00	S/. 1,427.00
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/. 3,599.00	S/. 11,099.00	S/. 5,308.00	S/. 3,376.00	S/. 3,648.00	S/. 2,957.00	S/. 2,045.00	S/. 1,436.00

*Ingreso estimado en base al gasto - INEI

FUENTE: APEIM-2013

Por otro lado, no debe dejarse de lado el dinamismo de la actual clase media que en unos años pasará a ser la nueva clase alta. Para el observatorio económico realizado por el BBVA Research 2013, el crecimiento de la clase media en Perú es “impresionante”, estimando que en esta década se ampliará aún más su clase media-media (media tradicional), y se generará un nuevo segmento de clase alta (véase Figura 5). “El observatorio* proyecta que en el 2020 la clase alta será el 7% de la población peruana.

Figura 5: Cuota de clase media y alta en el Perú y América Latina

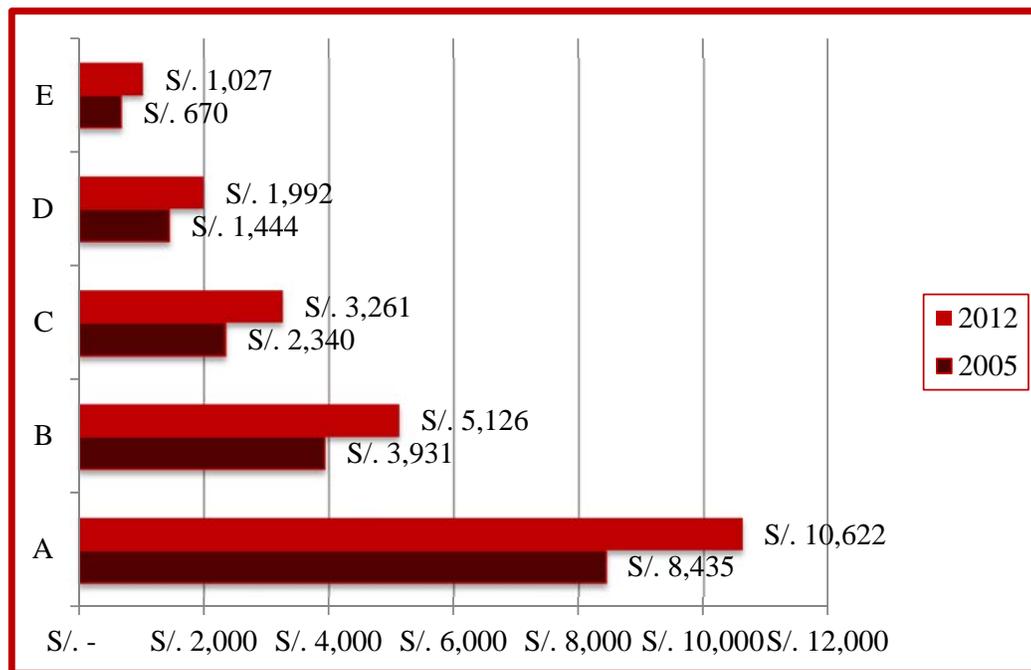


FUENTE: BBVA RESEARCH, Observatorio Económico para promover la divulgación, investigación y discusión de los diferentes aspectos económicos del mundo.

Por esto, dado que podría darse como una oportunidad, se consideraría en un futuro la clase media, ya que ésta se caracteriza por pretender comportarse siguiendo los estándares de vida de la clase alta. Esto se ve fortalecido con los estudios realizados por las empresas investigadoras de mercados más prestigiosas del Perú tales como Arellano Marketing e Ipsos Perú. La clase media representaría el 65 por ciento de la población urbana en el bicentenario, es decir, en el año 2021, según Rolando Arellano, presidente de Arellano Marketing, y actualmente, el 57 por ciento es parte de ese estrato. También indica que de este porcentaje mencionado, el 75 por ciento, pertenecen a la nueva clase media. Son trabajadores independientes que viven en zonas periféricas de la ciudad y que no necesariamente tienen estudios superiores.

De acuerdo con el presidente de Ipsos Perú, Alfredo Torres, hasta 2012 se ha registrado un crecimiento considerable en el ingreso familiar, cuya proporción es mayor en la clase alta. (véase Figura 6).

Figura 6: Ingresos Familiares 2005-2012 (S/.)

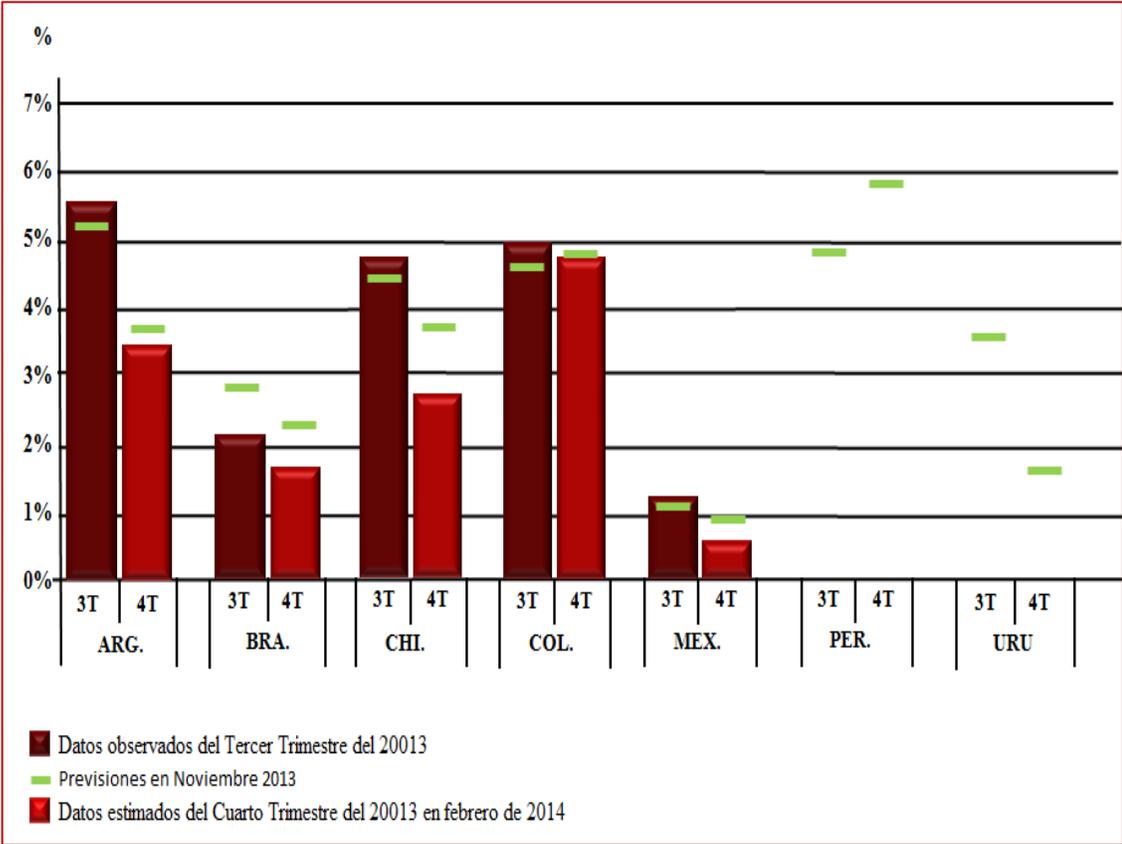


FUENTE: Ipsos Perú

2.7.3. Desarrollo del Mercado

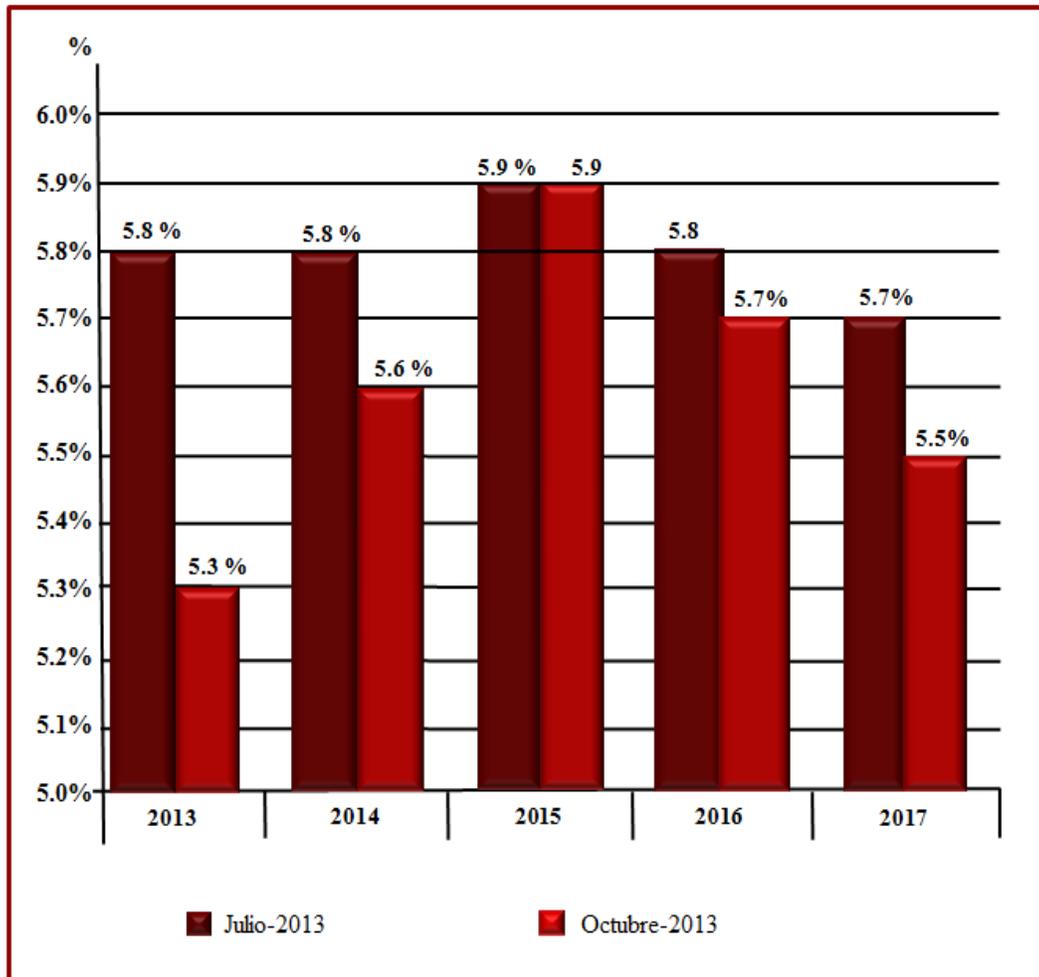
El mercado de la realización de eventos es un mercado creciente y en desarrollo, debido a que, tanto las organizaciones gubernamentales como de empresas privadas se están dedicando a realizar eventos con mayor frecuencia; pese a la importante desaceleración que ha sufrido la economía peruana (ver Figura 7), el Perú acaba de cerrar el 2013 como un año más de crecimiento y con previsiones alentadoras (ver Figura 8). A esto se le suma el interés de las empresas por destinar parte de su presupuesto en la realización de eventos y que en la actualidad los peruanos tienen una capacidad económica que les permite requerir mejores servicios de entretenimiento y que en base a ello todavía hay espacio para que la oferta pueda incrementarse.

Figura 7: Crecimiento en el tercer trimestre y ajuste en la previsión de crecimiento en el cuarto trimestre del 2013



FUENTE: Estadísticas nacionales y BBVA Research

Figura 8: Perú. Crecimiento del PBI 2013-2017 (Variación porcentual)



FUENTE: BBVA Research

2.8. Logística

El término logística ha sido tomado del ámbito militar para ser utilizado en el mundo empresarial, con el término de logística de negocios la cual se refiere: al posible flujo de los recursos que una empresa va a necesitar para la realización de sus actividades; y al conjunto de operaciones y tareas relacionadas con el envío de productos terminados al punto de consumo o de uso. Por tanto, es correcto decir que buena parte del éxito de un negocio depende básicamente de la logística.

A continuación se muestran los principales conceptos de logística:

- Para Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004), la logística es "una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la

obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes".

- Según Lamb, Hair y Mc Daniel (2002), la logística es "el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo".
- Para Enrique B. Franklin (2004), la logística es "el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado".

En síntesis, se puede adoptar la siguiente definición de logística para conocer y describir de una forma amplia y precisa lo que es la logística en el contexto empresarial:

Según el Diccionario de marketing /Cultural, S. A. de la ed. 1999, "La logística es una función operativa que comprende todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes, existencias en proceso y productos terminados; de tal manera, que éstos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento apropiado".

De este último, podemos deducir que Logística es una parte muy importante del proceso del manejo de la cadena de suministro.

Según Mentzer (2001) y otros, la administración de la cadena de suministro se refiere a la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de suministros con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministros como un todo. La cadena de suministros está diseñada de tal manera que todas las funciones están coordinadas con el único objetivo de lograr una ventaja competitiva sobre otra empresa y mayor productividad dentro de los miembros de la cadena.

2.9. Reingeniería de Procesos

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.

El concepto de reingeniería de procesos viene de la mano de Hammer y Champi (1994), considerados los padres de este concepto: “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (Hammer 1994).

En esta definición descrita por Hammer y Champi (1994) 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 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 reinvención, un nuevo comienzo.

2.9.1. Principios de la Reingeniería

Saez, Garcia, Palao y Rojo (2003) mencionan que la Reingeniería de procesos tiene 12 principios:

1. Es necesario que la gerencia de primer nivel apoye y lidere este programa.
2. La Reingeniería debe ser guiada por la estrategia de empresarial.
3. El objetivo último 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.).

Para tales personas Saez, García, Palao y Rojo (2003) resumen la reingeniería de proceso como, no trata de componer algo, la reingeniería de procesos significa que se comienza de nuevo desde cero. Lo único que debe importar es ¿cómo se quiere organizar

el trabajo en el presente? dadas las demandas de los mercados y en el poder de la tecnología de la actualidad se debe hacer énfasis en que no debe importar cómo se ha hecho el negocio en el pasado.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de Ejecución

Este trabajo de investigación se realizó en la empresa VIPPER, dedicada en brindar servicio de alquiler de baños portátiles de lujo -A1, ubicada en:

Cuadro 1: Datos Principales de ubicación-VIPPER

Datos Principales	
Dirección	Calle el Progreso Mz. F-2 Lote 13- Urb. Las Delicias de Villa
Distrito	Chorrillos
Provincia	Lima
Departamento	Lima

3.2. Materiales

A continuación se nombran los materiales y equipos que se utilizaron en este trabajo de investigación:

- 02 Laptops
- Impresora HP LASER JET PRO 400
- Memorias USB de 4 GB
- Hojas bond
- 01 grabadora de voz

3.3. Normas y Disposiciones Legales

- Norma ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la calidad – Fundamentos y Vocabulario
- Norma ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la calidad – Requisitos.

IV. METODOLOGÍA

En este capítulo se describe la metodología utilizada para la realización del presente trabajo de Investigación no experimental, la cual se ve resumida en el cuadro 2 y graficada en la Figura 9:

4.1. Reunión Con El Representante De La Empresa

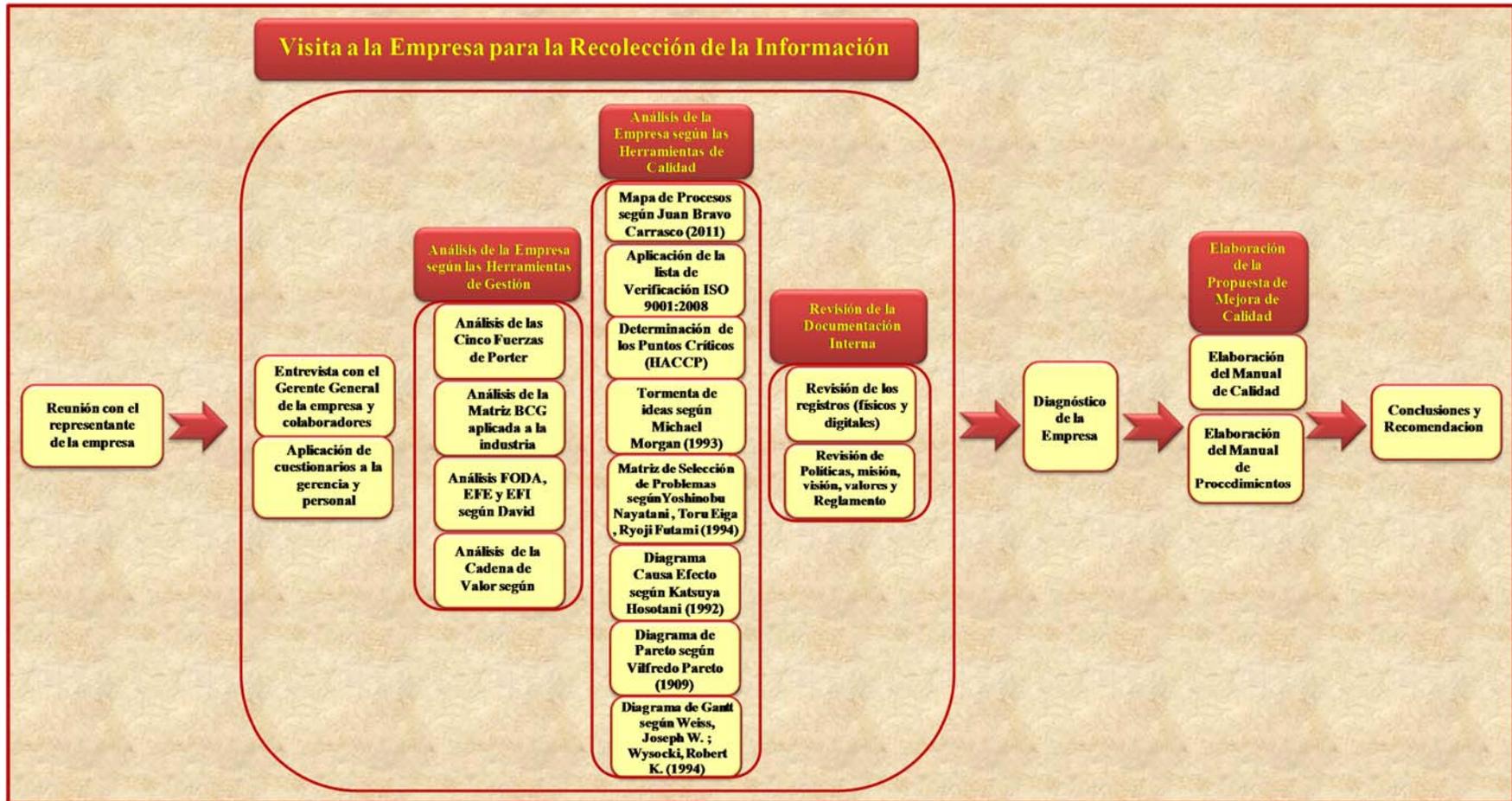
Se realizó una reunión con el Gerente General de la empresa VIPPER donde se dio a conocer lo siguiente:

- Se presentaron los objetivos y se especificó el alcance de la investigación no experimental.
- Se dio a conocer la metodología a ser aplicada durante el desarrollo y ejecución.
- Se informó sobre los beneficios que obtendría la empresa luego del estudio realizado.

Así mismo, luego de una evaluación por parte del Gerencia General, se obtuvo la aprobación y compromiso del mismo de tal manera que facilite el acceso a la información necesaria para el desarrollo del trabajo de investigación no experimental.

Por otro lado, un punto muy importante de esta reunión fue conocer a los responsables de la información que serían requeridas posteriormente.

Figura 9: Metodología de la Investigación



Fuente: Elaboración propia

4.2. Visita a la Empresa para la Recolección de la Información

Se realizaron visitas periódicas a las instalaciones de la empresa y el de los eventos donde prestan sus servicios para recopilar la información.

4.2.1. Entrevista con el Gerente General y a los Colaboradores

En esta etapa se entrevistaron a cinco colaboradores, los cuales son quienes más involucrados están con cada etapa del proceso cuya información obtenida resulta valiosa.

Se entrevistaron a los siguientes colaboradores:

- Khatcherian Vignolo Roman Dario, Gerente General
- Mariela Samanes Zarayasi, Gerente Comercial
- José Luis Parrila Yactayo, Administrador
- Marissa Debora Tafur Bravo, Asistente Administrativa
- Julio Palomino Patiño, quien cumple las funciones de encargado de operaciones

Los formatos de los cuestionarios utilizados en esta etapa se encuentran en el Anexo 3.

4.2.2. Análisis de las Condiciones Iniciales de la Empresa

Durante esta etapa se procede al análisis de toda la información obtenida durante las visitas y se procede a definir cuáles son los aspectos que requieren ser mejorados para que la empresa sea capaz de realizar un servicio de calidad para sus clientes.

Son partes de esta etapa:

- Análisis de la información obtenida en las visitas para la determinación de los procesos principales de la empresa.
- El análisis de las condiciones internas y externas de la empresa, basándose en la información obtenida en el paso anterior y utilizando las herramientas que se indican en el Cuadro 2.
- El cálculo del grado de cumplimiento de los requisitos de la NTP ISO 9001:2009. Basado en la información obtenida con la aplicación de lista de verificación. Y la determinación de la tenencia o no de un sistema de Gestión de Calidad.

Cuadro 2: 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 (1987)
	Análisis de la Matriz BCG aplicada a la industria.	The Boston Consulting Group (1970)
	Análisis FODA	David (2003)
	Matriz EFE	David (2003)
	Matriz EFI	
	Análisis de la Cadena de Valor	Michael Porter (1987)
Herramientas de Calidad	Mapa de Procesos	Juan Bravo Carrasco (2011)
	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	Michael Morgan (1993)
	Matriz de Selección de problemas	Yoshinobu Nayatani, Toru Eiga, Ryoj Futami (1994)
	Diagrama Causa-Efecto	Kasuya Hosotani (1992)
	Diagrama de Pareto	Vilfredo Pareto (1909)
	Diagrama de Gantt	Weiss, Joseph W., Wysock, Robert K. (1994).

FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 3: Clasificación de las Herramientas a utilizar

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

FUENTE: Elaboración propia

En el Cuadro 2, se muestran las herramientas a utilizar que son parte de la metodología. El orden en el que se encuentran indica que una herramienta se relaciona inmediatamente con la siguiente, permitiendo realizar la caracterización de la empresa, establecer una línea base y efectuar el análisis correspondiente de la situación actual que permita la elaboración de la propuesta respectiva.

En el Cuadro 3, se presentan las mismas herramientas pero esta vez se clasifican precisando su funcionalidad desde el punto de vista del planeamiento estratégico. Esta clasificación permite ampliar la visión de la investigación no experimental.

a. *Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas*

A través de la información obtenida del Gerente General y la Gerente Comercial así como, de la documentación interna se llevó a cabo el análisis de la Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter (1987): Amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y amenaza de los productos sustitutos.

b. *Análisis de la Matriz BCG*

En la reunión sostenida con el Gerente General y la Gerente Comercial se obtuvo información necesaria para elaborar la Matriz BCG (1970), información como las ventas anuales, inversión y costos.

Para la elaboración de esta Matriz fue muy importante determinar las líneas del servicio de alquiler de los baños portátiles. Esta información fue trabajada con ayuda del Administrador.

c. *Análisis FODA*

Con ayuda de los colaboradores ya antes mencionados, se procedió a describir las características de VIPPER y del mercado en el que opera, así se realizó el análisis FODA según David (2003), con el cual se identificaron tanto las Fortalezas y Debilidades de la empresa como las Oportunidades y Amenazas en el entorno.

Una vez identificados estos factores se pudo elaborar la Matriz FODA, donde no solo se resume la situación actual de la empresa sino también se proponen estrategias que permitan mejorar esta situación.

d. *Matriz EFE*

Para la elaboración la matriz EFE según David (2003) fue necesario determinar los factores críticos del éxito relacionados al entorno de la empresa, es decir las oportunidades y amenazas. Esta información, se obtuvo del análisis FODA por lo que se procedió a clasificar y asignar valores a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de VIPPER.

Asimismo, se obtuvieron ponderaciones según el peso de la industria en el que se clasificó.

e. Matriz EFI

Luego de haber realizado la matriz EFE, se identificaron los factores internos críticos del éxito, es decir las fortalezas y debilidades. De igual manera que en la matriz anterior, estos factores se obtuvieron del análisis FODA los cuales también se clasificaron, ponderándolos según su peso asignado, y valoraron de acuerdo al grado de incidencia en el éxito de la empresa.

f. Análisis de la Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor de VIPPER consistió en la identificación y descripción de las actividades primarias y las actividades de apoyo según Porter (1987) que generan valor al cliente final. Posteriormente, los procesos principales relacionados a estas actividades también fueron descritos. Estos procesos son:

- Proceso de ventas
- Proceso de preparación de equipos y accesorios
- Proceso de instalación
- Proceso de supervisión
- Proceso de recojo de baños portátiles.

4.2.3. Análisis de la Empresa Basados en las Herramientas de Calidad

a. Mapa de Procesos

Se elaboró un mapeo de los procesos descritos en la cadena de valor con la finalidad de realizar un análisis de cada etapa y de las tareas que están involucradas.

Esto se realizó en base Juan Bravo Carrasco (2011) y a la información documentaria de la empresa contrastada con la entrevista realizada al encargado de operaciones Julio Palomino y el Gerente General Khatcherian Vignolo Román Darío.

b. Matriz de Determinación de Puntos Críticos de Control

La determinación de los puntos críticos se hizo en base al árbol de decisiones que se adjunta en el Figura 12. Haciendo uso de esta herramienta se evaluó cada etapa del proceso identificando las áreas más sensibles.

c. *Aplicación de la Lista de Verificación Basada en la NTP ISO 9001:2008*

Se aplicó la lista de verificación ISO 9001:2008 (véase Anexo 3) al personal de la alta dirección y al personal supervisor de la prestación del servicio durante los eventos, basados en los capítulos 4, 5, 6, 7 y 8 de la NTP ISO 9001:2008. El objetivo principal fue el de determinar el grado en el que VIPPER cumple con los requisitos de la Norma mencionada; es decir, determinar el estado actual de la empresa frente a su desempeño con este sistema de gestión, respecto al proceso de comercialización.

En el **Anexo 4** se puede apreciar el criterio de calificación utilizado en cada una de las preguntas para cada requisito en el diagnóstico de la NTP ISO 9001:2008. Estos valores fueron ponderados usando la fórmula del **Anexo 5** para obtener el puntaje final por requisito.

La evaluación y el diagnóstico final se hicieron en base a la escala del grado de cumplimiento mostrado en el **Anexo 6**.

d. *Tormenta de Ideas*

Se realizó la tormenta de ideas según Michael Morgan (1993) con la finalidad de identificar los principales problemas y sus correspondientes causas en sus tres fases: Generación, Aclaración y Calificación.

Cabe mencionar que estos problemas se determinaron en base a la NTP ISO 9001:2008.

e. *Matriz de Selección*

Con la finalidad de seleccionar y ubicar las opciones en forma prioritaria, se elabora la Matriz de Selección, así mismo esta herramienta se redujo el número de opciones, de modo que sea posible tomar decisiones con mayor facilidad.

La matriz de selección de problemas se elaboró según Yoshinobu Nayatani, Toru Eiga, Ryoji Futami (1994), para la cual se consideró los siguientes criterios de evaluación para cada opción:

1. Inversión estimada: se considera el dinero que será necesario invertir para rectificar el problema.
2. Tiempo estimado: se considera el tiempo que tomaría aplicar la solución seleccionada al problema.
3. Reacción de las personas ante el cambio: se considera la respuesta del personal ante la implementación de la solución seleccionada.
4. Efectos sobre la calidad del servicio: se considera el efecto que se tendría sobre la calidad del servicio al implementar la solución seleccionada.
5. Satisfacción de cliente: se considera la medida en la que la solución seleccionada incide en la satisfacción de los clientes, disminuyéndola o incrementándose.

f. *Diagrama de Causa-Efecto*

Como una herramienta de apoyo se elaboró el Diagrama de Causa-Efectos según Katsuya Hosotani (1992) con la finalidad de organizar y representar las diferentes causas propuestas al problema.

Luego de la Tormenta de ideas, una vez obtenidas las posibles causas, se procede a agruparlas en 5 categorías: Mano de Obra, Máquina, Medio Ambiente, Materiales y Método; la idea de categorizar la causas es ordenar e identificar los factores que pueden afectar a problema aclarando el panorama para facilitar el análisis.

g. *Diagrama de Pareto*

Además de la matriz de selección de problemas, como un análisis adicional se realizó el análisis de Pareto ordenándose los problemas en base a la importancia de incidencia.

Según Vilfredo Pareto (1909) "El 80% de los problemas se pueden solucionar, si se eliminan el 20% de las causas que los originan". Es decir un 20% de los errores vitales, causan el 80% de los problemas, o lo que es lo mismo: en el origen de un problema, siempre se encuentran un 20% de causas vitales y un 80% de triviales.

Para la construcción de este diagrama se consideraron los siguientes pasos:

- Recolectar o recoger datos y clasificarlos por categorías (obtenidos de la tormenta de ideas)
- Ordenar las categorías de mayor a menor indicando el número de veces que se ha producido.
- Calcular los porcentajes individuales y acumulados de cada categoría, el acumulado se calcula sumando los porcentajes anteriores a la categoría seleccionada.
- Construcción del diagrama en función de los datos obtenidos anteriormente.

h. Diagrama de Gantt

Por último, se construyó el Diagrama de Gantt, Weiss, Joseph W., Wysocki, Robert K. (1994) a través del cual se presentó de manera gráfica el proceso para la identificación de las causas así como la implantación de una solución.

4.2.4. Diagnóstico de la Empresa

El diagnóstico de la empresa VIPPER se realizó con ayuda de la información recopilada tanto en las entrevistas a los colaboradores como en la documentación interna. Esta información obtenida y analizada permitió no solo la descripción de la empresa y su caracterización según las herramientas mencionadas en el Cuadro 2, sino que también permitió identificar las áreas susceptibles de mejora.

4.2.5. Elaboración de la Propuesta de Mejora de la Calidad

Esta etapa comprende la elaboración de una propuesta de mejora para la empresa VIPPER.

- a) La propuesta comprende de una parte relacionada a la gestión de la calidad.
 - Elaboración de un manual de calidad con respecto a la implementación de la NTP ISO 9001:2009
 - Elaboración de un manual de procedimientos de los procesos de comercialización.
- b) Finalmente se elaborará un presupuesto para la implementación de la mejora.

4.2.6. Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones

Se realizaron la consolidación de la información y la propuesta en la redacción final del trabajo de investigación no experimental que será sustentado en la Universidad Nacional Agraria La Molina.

V. RESULTADOS Y DISCUSION

En este capítulo se presenta los principales hallazgo de la investigación realizada, se considera que la empresa corre el riesgo de perder su posición en el futuro debido a los resultados que aquí presentamos, en cuanto a la gestión de la empresa y su debilidad en no contar con procesos estandarizados.

5.1. Aspectos Generales de la Empresa Vipper

Al ser esta investigación de tipo descriptiva y explicativa-transversal, es decir orientada a la realidad tal como se presenta, se procede a describir algunas características fundamentales de una situación determinada y aplicado a discreción de los dueños.

Cuadro 4: Aspectos Generales de VIPPER

Extensión	Cuenta con 117.11 m2
Características de la ubicación	La oficina administrativa, lugar de operaciones y su almacén se ubican en un mismo lugar, cuya ubicación no es estratégica.
Fundación	Junio del año 1998
Estilo de liderazgo	Autocrático
Rubro	Alquiler de baños portátiles de lujo, construidos por la misma empresa.
Régimen Laboral	Régimen Laboral Especial. Ley N° 28015 "Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa". Aprobada bajo D.S. 008-2008-TR.
Tipo de Empresa	Empresa Individual de Responsabilidad Limitada
Ingreso Anual	S/.533,000.00 nuevos soles aproximadamente fines del 2013
Estructura Organizacional	Cuatro empleados del área administrativa y cinco del área operativa.
Segmento Objetivo	Hombres y mujeres de 18 a 60 años de la Clase Alta (A1)

FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 5: Principales resultados de la aplicación de las Herramientas de Gestión

Herramientas utilizadas	Resultados de la aplicación de herramientas de gestión
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	<ul style="list-style-type: none"> • El poder de ingreso de nuevos competidores es bajo, existe una alta barrera de ingreso a nuevos competidores • VIPPER tiene una alta rivalidad entre sus competidores. Participación de Baños y Estilos el 30 por ciento, Tuale el 27 por ciento, Baños Real 5 por ciento, Disal 3 por ciento (véase el punto 5.2.1. ítem b.) • El poder de negociación con los proveedores es alto, producto biodegradables, desintegrarse a contacto con el agua quienes facilite al sistema de desagüe. • El poder de negociación de los clientes de VIPPER es bajo. 59 por ciento empresas organizadoras de eventos y de matrimonios, el otro 41 los clientes finales. • Amenaza de productos sustitutos baja debido a la alta diferenciación del servicio.
Análisis de la matriz BCG	<p>VIPPER presenta dos líneas de servicio: Armables y unidad móvil.</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Perro" Modelos: Gold y Tráiler, • "Incógnita" cuenta con tres modelos: silver, estándar, económica y Exprés, • "Vaca Lechera": presenta la combinación modelos: Silver-Gold/ Estándar-Gold. • Por último, del análisis se puede ver que existe una línea de servicio "Estrella" combinación; Silver/Estándar.
Matriz FODA Matriz EFI - EFE	<ul style="list-style-type: none"> • VIPPER tiene un ponderado de 2.23 en el análisis externo, por debajo del promedio lo cual indica que no aprovecha de forma eficaz las oportunidades ni evitan los efectos de las amenazas (véase Cuadro 15). • VIPPER tiene un ponderado de 2.39 en el análisis interno, también por debajo del promedio indicando que se encuentra débil internamente (véase Cuadro 16).
Análisis de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • No existe capacitación de estrategias de ventas • Deficiente control y organización para la verificación de stock e identificación de los ítems solicitados para cada evento • No tener un programa de mantenimiento preventivo de las piezas armables de los baños portátiles • El personal no cuenta con el procedimiento de desarmado del equipo
Matriz de Determinación de Puntos Críticos de Control	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de ventas cuenta con dos punto crítico de control (PCC) • El proceso de planificación del servicio cuenta con tres punto crítico de control (PCC) • El proceso de preparación de equipo de instalación y accesorios presenta dos punto crítico de control (PCC) • El proceso de instalación de baños portátiles presenta dos punto crítico de control (PCC) • El proceso de supervisión presenta dos punto crítico de control (PCC) • El proceso de recojo de baños portátiles cuenta con dos punto crítico de control (PCC)

FUENTE: Elaboración propia

5.1.1. Ubicación

La empresa y sus instalaciones, se encuentra ubicada en el distrito de Chorrillos, en un local de 117.11 m², (ver Cuadro 1).

Figura 10: Mapa de ubicación local de funcionamiento de VIPPER



La oficina administrativa, lugar de operaciones y su almacén se encuentran en la misma ubicación física, cerca de los Pantanos de Villa como se aprecia en la Figura 10. Dicha ubicación no es un lugar estratégico y no favorece a sus operaciones, por no estar cerca al mercado que más solicita al servicio de la empresa, como son las exclusivas urbanizaciones de los distritos de Santiago de Surco y de La Molina; de igual forma, afecta al personal administrativo quienes ya no hay puntos de acceso a medios de transporte cercano. Es por este motivo la empresa tomó la decisión de contratar personal operario que viven en la zona, es decir a los vecinos.

Según Mercado Vargas y Palmerín Cerna, (2007). La selección de la ubicación del negocio será el resultado de conjugar y evaluar los factores que se mencionan a continuación:

- Proximidad al mercado: Se debe tener en consideración la ubicación de los clientes potenciales, así como de los posibles canales de distribución, de tal forma de poder disminuir los costos.
- Proximidad a los proveedores de insumos: Los proveedores de las materias primas, para el proceso de producción, deben estar ubicados cerca de la fábrica, con objeto de tener rapidez en las entregas y fletes a costos menores.
- Vías de comunicación y disponibilidad de medios de transporte: La región en estudio deberá contar con vías de comunicación (carreteras) para el adecuado transporte del personal, materias primas y producto terminado; así como con la disponibilidad de empresas transportistas de carga para la entrega del producto.
- Servicios públicos y privados idóneos tales como luz, agua, drenaje y combustibles, entre otros: Se deben revisar los servicios públicos y privados que se ofrecen en la zona, en virtud de que las plantas manufactureras requieren usualmente de un suministro importante de agua y fuentes de energía.

Condiciones climáticas favorables: En las micro y pequeñas empresas éste es un elemento importante para evitar el aumento en los costos por energía y contribuir en general a la competitividad de los bienes producidos. El segundo paso, es la elección de la comunidad en particular, la que debe contar con: Mano de obra adecuada en número y tipo de especialidad requerida: lo anterior con el propósito de que exista perfecta correspondencia entre los requerimientos relativos a la disponibilidad de mano de obra actual y futura de la empresa respecto de la comunidad que se los debe proporcionar.

Según los puntos descritos se concluye que la empresa VIPPER no cuenta la ubicación idónea que contribuya con el crecimiento de la empresa.

5.1.2. Descripción de la Empresa

VIPPER es una micro empresa con más de 16 años en el mercado peruano, fundado en Junio del año 1998, actualmente es dirigido por el fundador quien adquiere deberes y responsabilidades de ambos cargos, asumiendo la Gerencia General, no cuenta con una formación académica superior, se basa en una formación empírica y ejerciendo un estilo de liderazgo autocrático. La empresa está dedicada en la construcción y alquiler de baños portátiles de lujo.

VIPPER es la marca que representa al fabricante de los baños portátiles y de las unidades móviles de baños de lujo, quien brinda el servicio de alquiler para los eventos corporativos y reuniones familiares, en un segmento en donde estos acontecimientos son de categoría A1. La empresa cuenta con la capacidad de asesorar y desarrollar proyectos de acuerdo a la exigencia de sus clientes.

Los ingresos durante el ejercicio en el 2013 se incrementó en un 18 por ciento en comparación con el año 2012, estos ingresos fueron aproximadamente S/.533,000.00 nuevos soles, por lo que según la ley N° 28015 “Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa”, régimen bajo en lo cual están escrito es considerada una micro empresa, pues sus ingresos anuales no pasan de lo especificado que es hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias – UIT (valor actual de 1 UIT= S/.3, 800), está inscrita bajo el régimen laboral especial de micro y pequeña empresa, aprobada por D.S. 008-2008-TR.

Asimismo, VIPPER también cumple las condiciones de poseer entre 1 y 10 trabajadores para ser considerada como micro empresa, de la misma manera se constituye como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (su razón social es Rokha Contratista E.I.R.L.) ya que está formada exclusivamente por una persona natural, con patrimonio propio y distinto al del titular, que realizan actividades de carácter netamente comercial (no de actividades de segunda categoría) además de la posibilidad de que el titular asuma el cargo de Gerente de la Empresa. En el presente caso el dueño adquiere los deberes y responsabilidades de ambos cargos.

5.1.3. Estructura Organizacional

La empresa cuenta con nueve trabajadores, cuatro al área administrativa y cinco pertenecen a área operativa. El clima laboral es tenso con malas relaciones interpersonales y excesiva presión de trabajo. Existe mucha desmotivación y rotación de personal en el área administrativa y operativa.

Como indica Fred R. David, “La motivación se define como el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos. La motivación explica por qué algunas personas trabajan con empeño y otras no: los objetivos, las estrategias y las políticas tienen

pocas probabilidades de éxito si los empleados y los gerentes no están motivados para implantar estrategias una vez que se han formulado. La función de motivación de la gerencia incluye por lo menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámicas de equipos, comunicación y desarrollo de la organización.”

La empresa no cuenta con una estructura organizacional establecida, por esto el personal administrativo y operativo realiza tareas multifuncionales tal es el caso de la persona encargada de la asistente administrativa –ventas –encargada de logística y el chofer - operario. Actualmente en la empresa no existe un organigrama documentado ni difundido donde la Gerencia General de conocer los niveles jerárquicos al personal en la empresa, ocasionando así sobre posición de poderes. Asimismo, no cuenta con un Manual de Organización y Funciones que puedan definir y delimitar las funciones de cada trabajador.

Como indica Robbins, “La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos:

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos,
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales,
- Coordinar diversas tareas organizacionales,
- Agrupar puestos en unidades,
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos,
- Establecer líneas formales de autoridad,
- Asignar y utilizar recursos de la organización

Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización.”

Los cargos de los trabajadores de la empresa se divide en: dos Gerentes, uno de ellos es el dueño quien no posee preparación académica pero cuenta con conocimiento

empírico y es el creador de este novedoso servicio de alquiler de baños portátiles de lujo en Perú, ocupa el puesto Gerente General, como función principal es dar aprobación de las cotizaciones solicitadas por los clientes para el servicio y planos de distribución de los baños en los eventos, presente en las reuniones con los clientes, supervisión de la instalación donde va realizar el evento y de las funciones operativas antes y durante el evento. El siguiente en ocupar el puesto de gerencia, es una persona con preparación universitaria, cuenta con estudios de Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional del Centro, ocupa el puesto de la Gerencia Comercial, en sus funciones es en contactarse con los clientes, en prestar información y asesoría del producto y el servicio que se ofrece, cobros respectivos de los eventos, diseñar los productos y coordinar las ventas.

El puesto de Administrador está a cargo de una persona con estudios universitarios en la Universidad Agraria la Molina y con especialización en Gestión de la Calidad Total y Productividad, está a cargo del control y supervisión del trabajo del personal y encargado del manejo de las áreas estructurales de la organización.

El puesto de Asistente Administrativa está a cargo de una señora con estudios universitarios inconclusos de Contabilidad en la Universidad Pontificia Católica del Perú con experiencia en temas de administrativos, responsable de la coordinación con la Gerente General y Comercial sobre las nuevas solicitudes de cotizaciones, encargada de la coordinación de las actividades en general para la instalación y poner en marchas operativa el servicio de los baños portátiles.

Cuentan con cuatros operarios y un chofer, todos ellos con estudios secundarios concluidos, aquellos están encargados del mantenimiento, preparación de las partes armables y de la instalación de los baños para los eventos.

5.1.4. Actividad Económica

Su actividad económica se centra en la construcción y servicio de alquiler de baños portátiles de lujo en Perú, nació en el año 1998 con la visión de ser parte de las empresas que promuevan una mejor calidad de vida. Su principal segmento de mercado son los

eventos de categoría A1 donde satisfacen las necesidades de la exigencia del buen servicio y calidad, están presentes.

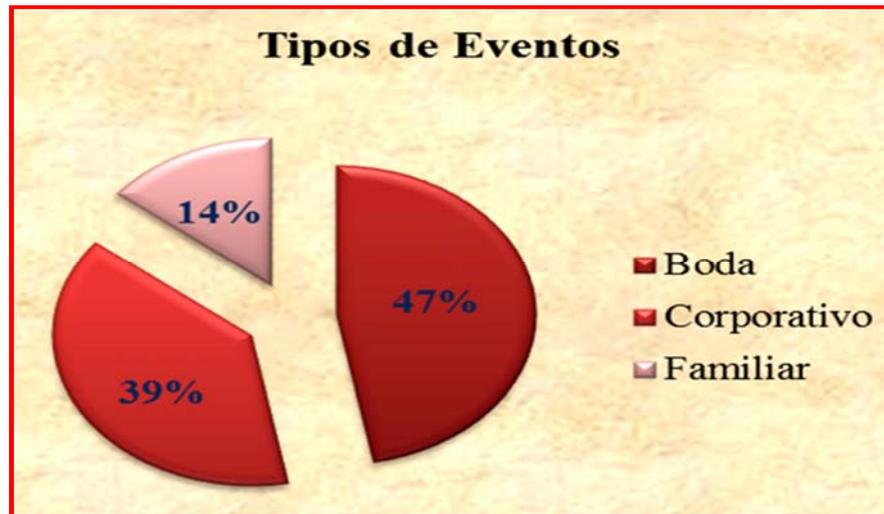
En síntesis, la empresa VIPPER se encarga de proporcionar el siguiente servicio:

- La construcción y servicio de alquiler de baños portátiles de lujo. Este servicio tiene la posibilidad de llevarse a cabo en cualquier ambiente de las localidades del distrito de Lima, considerando la factibilidad y las características de los requisitos dados por el cliente.

EL 48 por ciento de los servicios solicitados son para las bodas realizadas en la ciudad de Lima, lugares más recurrentes en solicitar este servicio son en las urbanizaciones como Las Casuarinas y Monterrico pertenecientes al distrito de Surco, La planicie en el distrito de La Molina, local como la Casa Miroquesada en el distrito de Barranco, en oportunidades en Pachacamac, Ñaña y en las distintas playas del sur, solicitado hasta la playa de Paracas, en las cuales estas últimas alejadas de Lima, se incrementa un monto adicional a la cotización que corresponde a la logística del traslado de los equipos a instalar, personal de atención y de agua si lo requieran.

El 39 por ciento de los servicios, son solicitados para eventos corporativos en la ciudad de lima y el 14 por ciento son de eventos organizados en reuniones familiares, como es el caso de los cumpleaños (véase Figura 11).

Figura 11: Tipos de eventos para los que es contratado VIPPER



FUENTE: Elaboración propia basada en datos recuperados de VIPPER.

Al inicio la empresa se dio a conocer su servicio a través de contactos directo con los organizadores de eventos y de bodas, en la actualidad continúan estrecha relación con los organizadores de eventos y bodas, pero se adicionan nuevos contactos a través de la visita a su página web y personas recomendadas por clientes antiguos, todos ellos solicitando cotizaciones. La participación en estos primeros cuatro meses del año 2014 es por los organizadores de eventos el 59 por ciento y por clientes directos el 41 por ciento, este último son ya personas que desean contratar directamente el servicio sin intermediarios en relación a los eventos antes descritos.

5.1.5. Mercado

El giro de negocio de VIPPER como empresa organizadora de eventos es la presentación de espectáculos, con personajes o artistas conocidos en el medio, con el objeto de recaudar dinero, proveniente del público asistente, claro está que cada evento maneja su número de afluencia de gente, y por consiguiente los recursos a invertir para el espectáculo.

Los espectáculos, que las empresas organizadoras de eventos, dirigen su mercado a las personas de las edades comprendidas entre 18 y 60 años, quienes son el público asistente y posible usuario de los sanitarios portátiles de lujo.

Se debe tomar en cuenta que los consumidores van modificando sus estilos de vida a la par que hay cambios socioeconómicos, políticos y culturales. La globalización ha logrado, entre otras cosas, consumidores más experimentados. Las nuevas clasificaciones de los consumidores los ubican como más experimentados, surgen nuevas “etiquetas”, dinks, metrosexuales, bobos y geeks, entre muchas otras, como productos culturales ya que ninguna cultura es estática, Gelles y Levine (2000).

5.1.6. Servicio

A continuación se describen las líneas de servicio para el alquiler de baños portátiles de lujo de VIPPER:

a. Línea Gold

Cuenta con dos modelos de lujo, Gold Premium y Gold, equipado con lo más finos detalles, elegante presentación y comodidad para eventos no mayor de 100 invitados. Dirigido para reuniones de pocos invitados como son los: cocteles, brindis, reuniones. Son solicitados en lo matrimonios, baño especial para la novia.

Figura 12: Modelo de baño portátil de la línea Gold Premium



Figura 13: Modelo de baño portátil de la línea Gold



b. Línea Silver

Modelo de elegante presentación y finos diseños, acondicionado para todo tipo de eventos y número de invitados; en el lavamos cuenta con dos alternativas de toallas: de papel toalla y toalla felpa para el uso de cada invitado, se adiciona a solicitud del cliente el tocador, donde los invitados encuentra accesorios y artículos de tocador como son: 03 tipos de peines, cepillo de peinar, secadora, limas, curita, alcohol, agua de azahar, ganchitos de cabellos, papel toalla Tizu, gel, laca para cabellos, pastillas como Panadol, aspirinas, sobres de antiácidos, agua mineral, tijeritas, agujas, hilos, imperdibles pequeños de dos tamaños, toallas higiénicas, Tampax, algodón.

Figura 14: Modelo de baño portátil de la línea Silver- Baño de varones



Figura 15: Modelo de baño portátil de la línea Silver- Tocador de damas



c. Línea Estándar

Línea ofrece tres presentaciones: Estándar blanco, Estándar plus, Estándar negro, con la misma tendencia de servicio y la sensación de estar en casa, de igual manera que la línea Silver este está acondicionado para todo tipo de eventos y número de invitados; en esta línea no ofrece toalla de felpa en el lavamanos.

La diferencia de una presentación a otra en la línea estándar es en el diseño de los lavamanos, pero están presentes los mismos accesorios tales como: jabón líquido en un dispensador de diseño atractivo, enjuague bucal Listerine y toalla de papel.

Figura 16: Modelo de baño portátil de la línea Estándar Blanco



Figura 17: Modelo de baño portátil de la línea Estándar Negro



Figura 18: Modelo de baño portátil de la línea Estándar Plus



d. Línea Económica Express

Baño portátil armable de presentación económica, ofrece los servicios básicos de un baño común. Característica diferencial, es que en cada módulo armable cuenta en su interior el inodoro y lavamanos. Ideal para eventos de gran número de invitados como son en los casos de ferias.

Figura 19: Modelo de baño portátil de la línea Económica Express-Vista interna



Figura 20: Modelo de baño portátil de la línea Económica Express -Vista externa



e. Línea Tráiler Gold Premium

Característica principal de esta línea es el fácil traslado, muebles empotrados, módulos y equipo de agua y desagüe instalados, en esta línea se presenta los mismos modelos mencionados.

Modelo Tráiler Gold Premium, presenta unidad móvil con dos módulos de baño Gold Premium, con las mismas características del módulo armable. En esta versión están acondicionadas para reuniones con máximo de 200 invitados, este número de invitados es para el servicio sea eficiente.

Figura 21: Modelo de baño portátil de la línea Tráiler Gold Premium



f. Línea Tráiler Estándar

Unidad móvil acondicionada con dos módulos para la atención damas y caballeros respectivamente. Se recomienda número de invitados no mayor a 350, para su buen servicio.

Figura 22: Modelo de baño portátil de la línea Tráiler Estándar-Vista exterior



Figura 23: Modelo de baño portátil de la línea Tráiler Estándar-Vista interior



g. Línea Tráiler Express

Unidad móvil de línea económica acondicionada con dos módulos para la atención de damas y caballeros respectivamente, Se recomienda número de invitados no mayor a 300 para su buen servicio.

Figura 24: Modelo de baño portátil de la línea Tráiler Express



5.1.7. Diagnóstico de la Gestión de la Empresa Basados en las Herramientas de Gestión

En esta parte se refiere básicamente al modelo de análisis desarrollado por Michael Porter (1987) y se resumen en los siguientes tópicos:

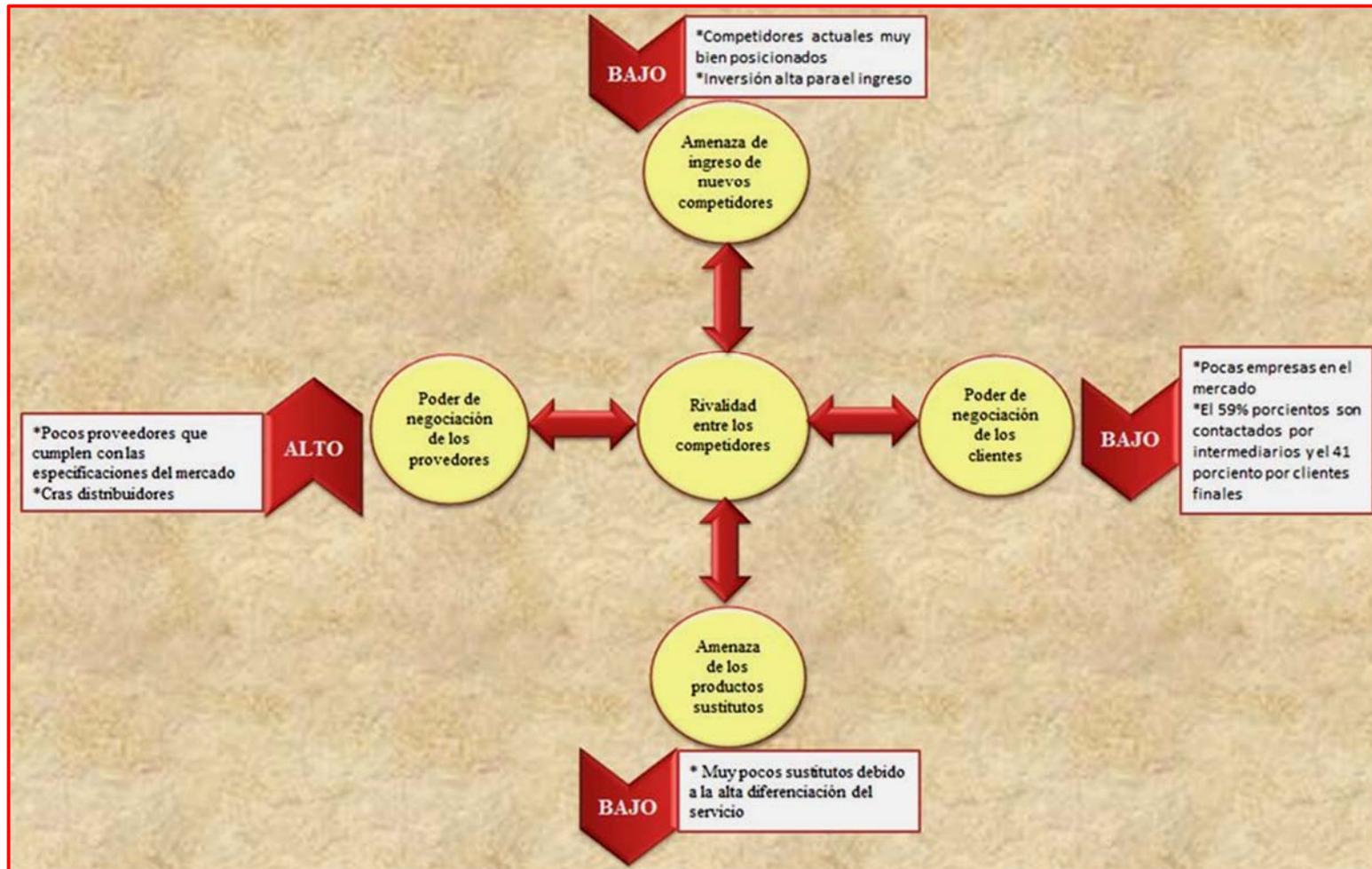
5.1.8. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. (1987).

Cuadro 6: Análisis de las cinco fuerzas de Porter VIPPER

Herramientas utilizadas	Resultados de la aplicación de herramientas de gestión
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	<ul style="list-style-type: none"> • El poder de ingreso de nuevos competidores es bajo, existe una alta barrera de ingreso a nuevos competidores • VIPPER tiene una alta rivalidad entre sus competidores. Participación de Baños y Estilos el 30 por ciento, Tuale el 27 por ciento, Baños Real 5 por ciento, Disal 3 por ciento (véase el punto 5.2.1. ítem b.) • El poder de negociación con los proveedores es alto, producto biodegradables, desintegrarse a contacto con el agua quienes facilite al sistema de desagüe. • El poder de negociación de los clientes de VIPPER es bajo. 59 por ciento empresas organizadoras de eventos y de matrimonios, el otro 41 los clientes finales. • Amenaza de productos sustitutos baja debido a la alta diferenciación del servicio.

FUENTE: Elaboración propia

Figura 25: Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter



FUENTE: Elaboración propia

a. Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores

El poder de ingreso de nuevos competidores es bajo, existe una alta barrera de ingreso a nuevos competidores, la cual es generada por el fuerte posicionamiento de estas empresas de servicios en el mercado de eventos y además de contar con una red de contactos encargados de organización de eventos exclusivos, por lo tanto es difícil acceso a su canal de comercialización.

Otra barrera de ingreso es generada por las características inherentes del producto y el servicio que se presta durante el evento debido al diseño y tecnología utilizados: un sistema sanitario de agua, desagüe y un procesador de desecho que expulsa el mismo a la red de desagüe, creación propia de la empresa. Estas características son las que hacen la diferencia y si una empresa desea ingresar a este negocio necesitará contar con capital de trabajo alto y con conocimiento de gasfitería.

b. Rivalidad entre los Competidores Actuales

VIPPER tiene una alta rivalidad entre sus competidores, estas empresas manejan estrategias de precios y agresiva penetración al mercado con fuerza de venta especializada, pues estas empresas manejan pocos productos pero tienen consigo los formatos más solicitados en el mercado de los eventos exclusivos, esto conlleva indicar que los precios son sumamente inestables y muy propensos a dejar a todo el sector en peor estado desde el punto de vista de rentabilidad, la rebaja de precios está presente hasta un punto que no es favorable igualarlos, en consecuencia disminuye los ingresos para el sector.

La empresa VIPPER no cuenta con un plan comercial, con una fuerza de venta especializada, estratégica ni agresiva, pues esta empresa se conformó con su mediano crecimiento en un mercado exclusivo y desarrollo hasta tener en la actualidad 11 presentaciones para cubrir las diferentes necesidades de los clientes, en cambio la competencia tomó los formatos más comerciales y se dio a conocer al mercado de eventos con un planeamiento y profesionalismo comercial, en efecto se dio a conocer un servicio exclusivo y novedoso al mercado pero en consecuencia VIPPER ha perdido participación en ella.

Se debe tener en cuenta que en el negocio de baños portátiles de lujo, VIPPER así como las otras empresas, no compiten contra una empresa específica sino que la competencia es mucho más especializada pues se compete por clase y nivel de servicio la cual viene a ser un nicho dentro del sector, en este aspecto VIPPER tiene nichos donde es líder, otros donde está solo, otros donde tiene poca participación y otros donde no compete por no tener productos de esa clase de servicio. En ese sentido, para el nicho de mercado al que se dirige, VIPPER presenta ventajas frente a la competencia; el hecho de que VIPPER está respaldado por los 11 modelos de los productos de baños portátiles permitiendo armar las combinaciones que el cliente desee, constituye una importante ventaja frente a la competencia ya que resalta la búsqueda de satisfacción del cliente.

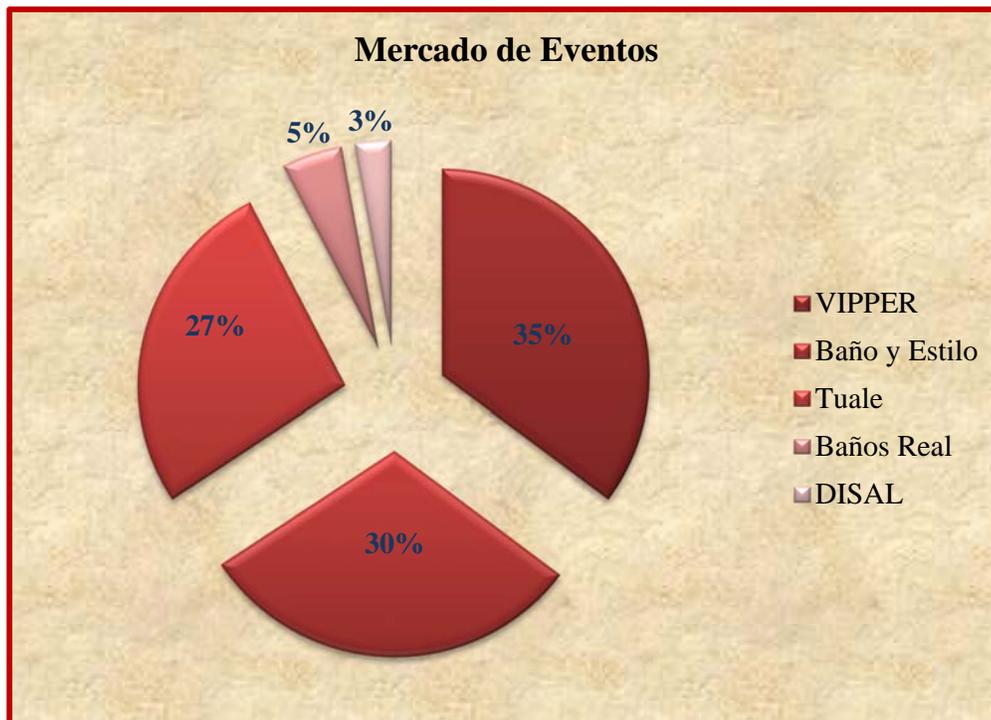
Desde el punto de vista técnico, VIPPER posee un sistema de desagüe innovador el cual podría decirse es el corazón del negocio ya que, no deja olores ni residuos debido a que posee un motor que transforma los residuos en un líquido inoloro que no ensucia el lugar donde se encuentran instalados los baños; y en caso no hubiese punto de desagüe, los residuos se almacenan tranquilamente en un tanque reservorio sin riesgo a concentrar malos olores. Este hecho representa una de las principales ventajas dado que el aspecto estético es de gran valoración para la clase alta.

En el mercado nacional de alquiler de baños portátiles de lujo en el que se desenvuelve VIPPER, existen dos competidores directos para el formato de los baños portátiles de lujo en el lugar del evento y otros dos con el formato de unidades móviles de baños portátiles, estos competidores son:

- En primer lugar se encuentra BAÑO Y ESTILOS, empresa con similar sistema de agua y desagüe en sus módulos armables al de VIPPER, su fortaleza comercial es en la venta de sus líneas exclusivas que cuentan con cuatro modelos a precios rebajados, esta representa el 30 por ciento del mercado de baños portátiles de lujo.
- En segundo lugar se encuentra TUALE, cuenta con producto similar a la empresa VIPPER con sistema de agua y desagüe en sus modelos modulares de fácil armado, su fortaleza en la venta de sus productos corresponde a precios bajos, está presente el 27 por ciento del mercado de baños portátiles de lujo.

- En tercer lugar se encuentra BAÑOS REAL, empresa que brinda su servicio de baños portátiles entre sus productos está el modelo tráiler de lujo Vip doble, está presente el 5 por ciento del mercado de baños portátiles de lujo.
- DISAL está en cuarto lugar, empresa que está presente en el mercado de eventos con su baño tráiler de lujo, pero a diferencia de VIPPER aun en este modelo cuenta con baño químico portátil en su interior, no cuenta con el sistema sanitario de agua y desagüe similares a los de VIPPER, sin embargo, tiene el 3 por ciento del mercado de baños portátiles de lujo.

Figura 26: Distribución del Mercado de en el Último Cuatrimestre del 2014



FUENTE: Elaboración propia basado en archivos de ventas de la VIPPER.

Cuadro 7: Distribución del Mercado de Eventos de los últimos 4 meses

EMPRESA	Número de Eventos	Porcentaje
VIPPER	37	35%
Baño y Estilo	32	30%
Tuale	28	27%
Baños Real	5	5%
DISAL	3	3%
TOTAL	105	100%

FUENTE: Elaboración propia basado en archivos del control y seguimiento de cotizaciones de VIPPER -2014

En el caso de años anteriores, para el 2012 y 2013, VIPPER ha tenido una participación en el mercado de 40 % y 38% correspondientemente según estimaciones del Gerente General. A pesar que VIPPER se mantiene como líder del mercado, el incremento de la competencia a partir del 2013 ha mermado su crecimiento en términos de participación en el mercado. Por esto, se afirma la alta rivalidad con la competencia existente.

Existen otros competidores indirectos de importante participación en el mercado de alquileres de baños portátiles, pero no cuenta con el sistema sanitario de agua y desagüe en sus baños portátiles. Como se mencionó líneas arriba, las empresas compiten en diferentes nichos, siendo la lista del Cuadro 8 competencia indirecta que, por las características de su servicio no llegarían a cumplir los requisitos ni expectativas del cliente de este nicho; por lo cual, la presencia de estas empresas no afecta en la demanda ni el mercado específico de VIPPER.

Cuadro 8: Competidores Indirectos de VIPPER

EMPRESA	UBICACIÓN	PAGINA WEB
Ancro	Santa Anita - Lima	www.ancro.com.pe
5. Jotas	Ate Vitarte - Lima	www.5jotasbanosportatiles.com
Ecocentury	Chorrillos - Lima	www.centuryeco.com.pe
Josedmar	San Martín de Porres - Lima	www.josedmarbanosportatiles.com
Sanip - Perú S.A.C.	La Molina - Lima	www.sanipperu.com/servicios.php
Ingertech	Chorrillos - Lima	www.ingertech.com.pe
Diamire	Santiago de Surco - Lima	www.diamire.com
Sanitarios Portátiles Channel	Chorrillos - Lima	www.sanitarioschannel.com
Sanitarios Portátiles Wildor	El Cercado - Lima	No cuenta con página web
Jorkat S.A.C.	El Cercado - Lima	https://www.facebook.com/jorkatsac?filter=3
Industrialización de Fibra de Vidrio - Infivid S.A.C.	Ate Vitarte - Lima	http://www.infividsac.com/privacidad
Corporación Ancers Perú S.A.C.	El Cercado - Lima	www.ancers.com.pe

FUENTE: Elaboración propia

c. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación con los proveedores es alto ya que, existe un grupo reducido de proveedores que nos ofrece los productos con características específicas para el buen funcionamiento del sistema de desagüe. Esto se traduce en la capacidad del proveedor para incrementar precios y establecer condiciones de plazos de cobro, monto mínimo a solicitar para su servicio de entrega al local del cliente.

El nivel del evento en donde está presente la empresa, exige contar con productos de higiene de limpieza de alta calidad y que sea adecuada para el buen funcionamiento del sistema de desagüe y de la bomba procesadora de desecho, que en muchos de los casos arrojan este producto después de su uso al inodoro o al lavamanos, estos productos son el papel higiénico y el papel toalla, los cuales al no cumplir con las especificaciones del

producto han ocasionado dificultades técnicas durante el evento. A continuación se muestra en el cuadro 9, el principal proveedor de VIPPER y los productos que le abastece.

Cuadro 9: Principal proveedor de VIPPER y productos que abastece.

PROVEEDOR	PRODUCTO	CARACTERISTICAS
CRAS DISTRIBUIDORES	Papel higiénico blanco de doble hoja, marca SANITISU, paquete plastificado con 8 rollos de 400 mts. c/u.	Papel biodegradable inmediato al contacto con el agua, textura y suavidad.
CRAS DISTRIBUIDORES	Papel toalla blanca extra ancha, marca Elite, caja con 18 bolsas de presentación color azul conteniendo 200 unid. de toallas c/u.	Por su tamaño, textura y suavidad.

FUENTE: Elaboración propia

El consumo de estos principales productos y otros es proporcional al número de invitados, tipo de evento (coctel, matrimonio, brindis etc.), hora (almuerzo, cena o lonche), esta información es útil para dar cuenta de la necesidad de accesorios e implementos preparar e instalar en los baños para el servicio de los invitados.

d. Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes de VIPPER es bajo, esto debido a que al sector se le presenta un producto diferenciado y que son pocas las empresas que ofrecen este producto, estas nuevas empresas emplea ejecutivos de ventas y con estrategias de precios, captando oportunidades de ventas en otros sectores.

VIPPER presenta un producto diferenciado e innovador y es el pionero en lanzar baños portátiles de lujo al mercado con un solo propósito: introducir lujo y personalidad a los baños portátiles. Actualmente está presente, tanto en los grandes eventos de la sociedad Limeña, como en eventos organizados por la clase media.

Esta es la razón por la cual la empresa tiene un poder de negociación alto respecto a los clientes finales, quienes han sido ya contactados por las demás empresas intermediarias (véase Cuadro 10) los cuales tienen consigo una referencia menor del precio que VIPPER le ofrece, iniciando así la fase de negociación. Las personas que contactan a la empresa son, los organizadores de evento y/o de matrimonios y los clientes finales.

Se presenta listado de los clientes, empresa organizadora de eventos, contactados en estos primeros cuatro meses del 2014, los cuales son 22 el número de eventos del total de 37 en los que se prestó el servicio para dicho periodo.

Cuadro 10: Principales clientes catering de VIPPER

CATERING	NUM. EVENTOS	PAGINA WED
Andrea Samba	4	http://www.andreasamba.com
Forward	3	http://forwardperu.com/
GM Eventos	1	http://www.gmeventos.com.pe
Hecho en casa	1	http://hechoencasa.es.tl
Integralo BTL	1	http://www.integralobtl.com/
Isha Producciones	1	http://www.matrimonio.com.pe/
Meche Koechlin Catering	1	http://www.mechekoechlin-catering.com/
Mónica de Tremolada	2	http://www.monikatremolada.com
Patty Espinosa Catering	1	https://es-es.facebook.com/PattyEspinosaCateringEventos
Stimulus	2	http://www.stimulus.com.pe
Creatividad Culinaria	2	No cuenta con página web
Ad Cloud	1	http://adcloud.com.pe/
Fly Studio	1	http://www.flystudioperu.com/
Majestic Catering	1	http://www.majesticcatering.com/
TOTAL	22	

FUENTE: Elaboración propia

Así mismo, de la totalidad de eventos que contrata los servicios de VIPPER, el 59 por ciento se contactan a través de intermediarios quienes son las empresas organizadoras de eventos y de matrimonios, el otro 41 por ciento los contactan directamente los clientes finales.

e. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

Existen muchos tipos de baños portátiles y que son más conocidas que el producto en estudio, pero el buen servicio y calidad de atención que se brinda, de dar un ambiente a sensación de un baño de casa y con un despliegue adecuado de promoción y de publicidad, le permitirá darse a conocer por sus características representativas.

Por lo tanto, el producto que se ofrece al mercado selecto al que está dirigido por el nivel de evento y sus características diferenciadas; el sector no existe gran cantidad de productos sustitutos, otras empresas ofrecen baños portátiles que no tienen ventajas en su uso, a pesar que son económicas, no cumple con la sensación y la calidad de un baño portátil de lujo con sistema de agua y desagüe le ofrece.

5.1.9. Análisis de la Matriz BCG Aplicada a la Industria. The Boston Consulting Group (1970)

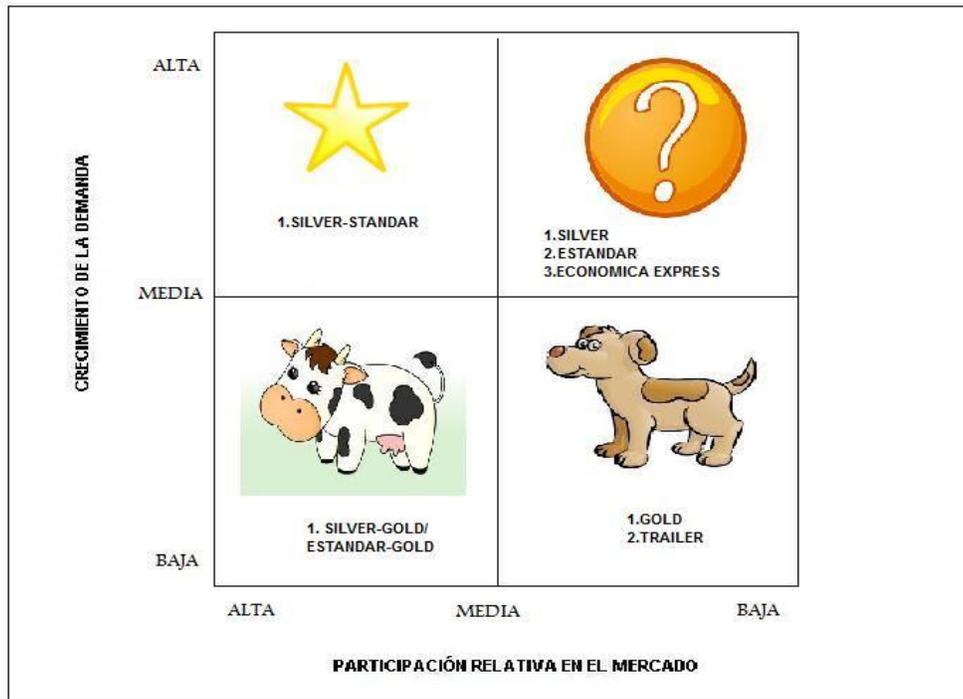
Cuadro 11: Análisis de la matriz BCG VIPPER

Herramientas utilizadas	Resultados de la aplicación de herramientas de gestión
Análisis de la matriz BCG	VIPPER presenta dos líneas de servicio “Perro”, cuenta con tres productos “Incógnita”, una línea “Vaca Lechera”. Por último, del análisis se puede ver que existe una línea de servicio “Estrella”,

FUENTE: Elaboración propia

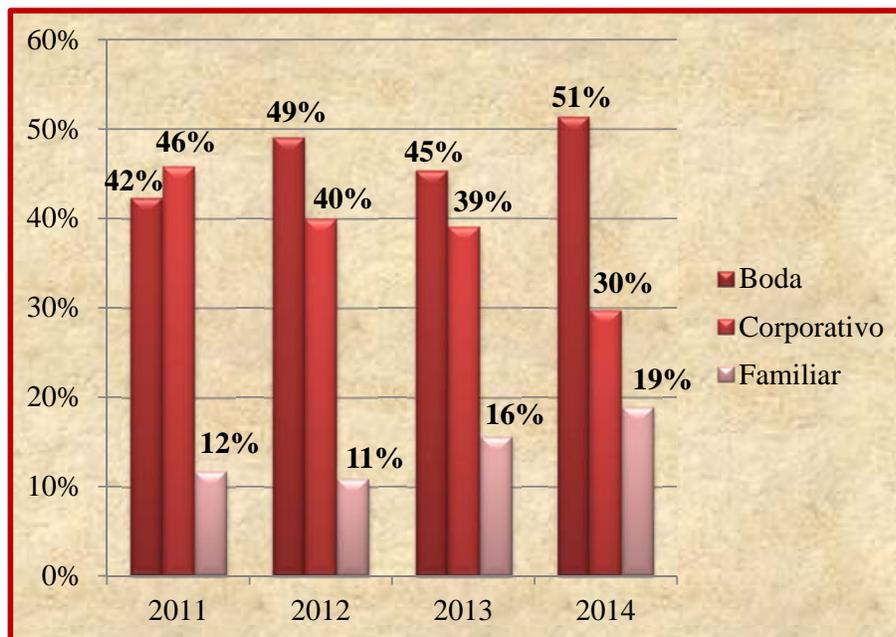
Se ha elaborado la matriz BCG para la empresa VIPPER, tomando en cuenta las cinco líneas de productos existentes en la empresa. De acuerdo a los resultados que se obtengan, se podrán identificar las estrategias que el Gerente General debe considerar respecto a cada línea de servicio.

Figura 27: Matriz BCG de la empresa VIPPER



FUENTE: Elaboración propia

Figura 28: Distribución de Ventas VIPPER según tipo de evento



FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 12: Características para la Elaboración de la matriz BCG

No.	Línea de Servicio	Inversión	Utilidad	Demanda
1	GOLD	Baja	Baja	Baja
2	SILVER	Alta	Media	Media
3	ESTÁNDAR	Alta	Media	Media
4	ECONOMICA EXPRESS	Media	Alta	Baja
5	TRAILER (en sus tres presentaciones)	Media	Baja	Baja
6	COMBINACION SILVER-ESTÁNDAR	Alta	Media	Alta
7	COMBINACION SILVER-GOLD/ ESTÁNDAR-GOLD	Baja	Alta	Baja

FUENTE: Elaboración Propia

En el cuadro 12 se clasifica a las líneas de servicio según 3 características: Inversión, Utilidad y Demanda. Esta clasificación se realizó para ubicar a cada línea de servicio en los cuadrantes respectivos de la Matriz BCG y determinar qué tipo de negocio son. Una vez identificado el tipo de negocio se puede recomendar las estrategias a seguir. En el cuadro 13, se detalla el supuesto básico bajo el que se establecieron los criterios de clasificación de la Matriz BCG.

Con la finalidad que el análisis de la Matriz BCG refleje la realidad y lleve a un resultado fidedigno, se estandarizan las condiciones del servicio para un determinado evento, es decir se considera un supuesto básico el cual se cumple por igual para las siete líneas de servicio. En este supuesto se consideran: número de invitados, tiempos, condiciones técnicas y geográficas (respecto al local del evento). Asimismo, se establecen los rangos entre los que pueden estar comprendidas la inversión, utilidad y demanda para ser considerados como alta, baja o media.

Cuadro13: Leyenda

Supuesto:	<ul style="list-style-type: none"> • N° de invitados: 300 invitados • Tiempo de instalación y desinstalación: 2 días • Condiciones técnicas: Puntos de energía eléctrica y agua y desagüe cercanos • Tipo de terreno e inclinación: Césped plano y máximo 25 grados de inclinación 		
Combinaciones:	En el caso de combinaciones se considera los modelos de color blanco.		
	Inversión*	Utilidad**	Demanda***
Alta	Mayor a S/.2,000.00	Mayor a 66%	Mayor al 27%
Media	Desde S/.1,700.00 hasta S/.1,000.00	Desde 53% a 66%	Desde 15% al 27%
Baja	Menor a S/. 900.00	Menor a 53%	Menor al 15%

FUENTE: Elaboración propia

*Se considera la inversión que implica prestar el servicio en un determinado evento. Las características de este evento están detalladas en el supuesto.

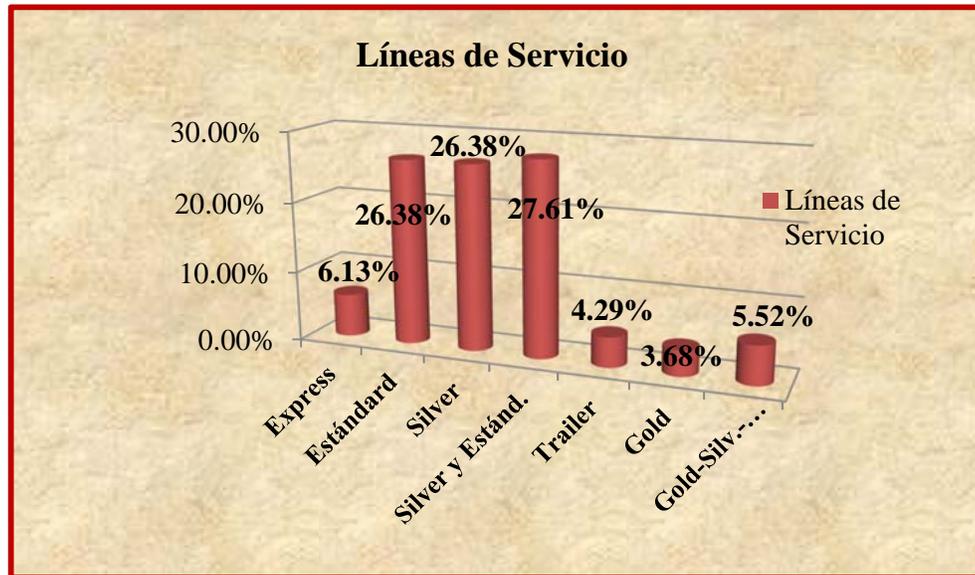
**Utilidad en relación al precio promedio del servicio respecto al costo de esta prestación según las características que se detallan en el supuesto.

***Ya que son los líderes del mercado se considera la demanda interna, entre las líneas ofrecidas.

En la figura 29 se muestra los niveles de demanda alcanzados por las líneas de servicio para el año 2013, siendo la líneas Silver /Estándar la que mayor demanda tuvo en el 2013 con un 27.61% del total, seguido de la línea Estándar y la línea Silver ambas con el 26.38%. Se aprecia en general que, la demanda prefiere las líneas de servicio antes mencionadas optando por la combinación de accesorios y detalles como una forma de personalizar el servicio a criterio de cada cliente. Por otro lado, la línea Gold es la que goza con menos preferencia dentro de las opciones obteniendo un 6% del total.

Cabe resaltar que, la administración de VIPPER no cuenta con un sistema de registro y control de las ventas, costos ni demanda del mercado que permitan tener datos históricos más precisos, solo se ha elaborado una matriz BCG que permite visualizar en que portafolio se encuentra cada producto para un análisis general pero práctico.

Figura 29: Porcentaje de ventas de VIPPER según Líneas de Servicio a Diciembre 2013



FUENTE: Elaboración propia basada en la revisión documentaria de las ventas de VIPPER

De acuerdo al análisis realizado para el alquiler de cada línea servicio, se tiene que VIPPER presenta dos líneas de servicio “Perro”, es decir, para estas líneas de servicio no hay mercado o tiene crecimiento lento dentro de su sector así como su participación en el mercado, teniendo una rentabilidad baja incluso negativa. No se recomienda mantenerlos dentro del portafolio de la empresa; sin embargo si la empresa desea conservarlo se recomienda un cambio enfoque que se concentre en la fuerza de ventas y marketing de esta línea de servicio. Por ejemplo, participar en ferias o exposiciones de negocios de organizadores de eventos.

Así mismo, VIPPER cuenta con tres productos “Incógnita” los cuales tienen mediana participación relativa en el mercado sin embargo tienen un gran crecimiento

dentro de su industria. En este caso existen dos posibilidades: convertirse en una “estrella” o en un “perro”; para evitar esto último y pasar a ser una “estrella” se recomienda utilizar estrategias de marketing más agresivas basados en publicidad y ofertas sin reducir el precio.

Del análisis se puede ver que existe una línea de servicio “Estrella”, éste da altas utilidades a la empresa y el mercado en el que se encuentra está en crecimiento. Al ser los productos más requeridos. Tanto para los productos incógnita y lo productos estrella, se recomienda potenciar al máximo estas líneas a través de alianzas estratégicas con empresas organizadoras de eventos que promuevan el servicio y los incluyan en sus catálogos a través de “paquetes de servicio”.

Por último, se puede apreciar también, que la empresa cuenta con una línea “Vaca Lechera” la cual no necesita de una gran inversión pero genera gran liquidez para desarrollar otras líneas o las ya existentes. Por lo tanto se recomienda mantener esta línea dentro de su demanda esperada a través de una estrategia de desarrollo del producto pues, se encuentran en la etapa de madurez y pronto llegarán al declive.

5.1.10. Análisis FODA Fred R. David (2003)

Cuadro 14: Resultados Matriz FODA-EFI-EFE

Herramientas utilizadas	Resultados de la aplicación de herramientas de gestión
Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none"> • VIPPER tiene un ponderado de 2.23 en el análisis externo, por debajo del promedio lo cual indica que no aprovecha de forma eficaz las oportunidades ni evitan los efectos de las amenazas (véase Cuadro 15).
Matriz EFI – EFE	<ul style="list-style-type: none"> • VIPPER tiene un ponderado de 2.39 en el análisis interno, también por debajo del promedio indicando que se encuentra débil internamente (véase Cuadro 16)

FUENTE: Elaboración propia

A continuación, se muestra un diagnóstico general sobre la situación actual de la empresa, tanto del ambiente interno (fortalezas y debilidades) como del externo (amenazas y debilidades).

FORTALEZAS

- Experiencia y prestigio obtenidos durante los seis años en el rubro de alquiler de baños portátiles de lujo.
- Se ofrece al público un producto novedoso con una diversidad de 11 presentaciones en sus cuatro líneas.
- Posee una marca atractiva al público objetivo, que denota exclusividad.
- Cuenta con un local de 117.11m², donde se encuentran las oficinas administrativas, almacén, taller de mantenimiento y construcción.

DEBILIDADES

- Gerente General no cuenta con una formación académica, su conocimiento se basa en la experiencia (conocimiento empírico), en el cual aplica un estilo de liderazgo autocrático, ya que el líder es el único que toma decisiones, se enfoca más en las tareas que en las personas, Vromm y Yago (1988).
- Falta de políticas, metas, planes o programas para el logro de objetivos.
- Funciones no definidas de cada puesto de trabajo, falta de determinación de tareas y responsabilidades, falta de delegación, así en la parte administrativa y operativa.
- Falta de motivación al personal, lo cual conlleva a la falta de compromiso con su trabajo y a la empresa.
- No existen procesos y control interno para asegurar que se cumplan los objetivos, falta de indicadores de gestión.
- Se trabaja en un entorno poco flexible al cambio, en todos los niveles jerárquicos.
- Falta de programas de capacitación al personal operativo.



OPORTUNIDADES

- Desarrollo del mercado de eventos y espectáculos, que permite la captación de nuevos clientes
- El poder adquisitivo del sector dirigido no es un limitante para el elegir el servicio y el incremento del poder adquisitivo en los sectores emergentes, en busca de exclusividad en sus reuniones.
- El mercado no se encuentra saturado y permite el desarrollo de nuevas líneas.
- El Perú es uno de los países con mayor competencia de empresas de catering. Estas empresas son el principal contacto con los clientes potenciales.
- Existe una alta barrera de ingreso al negocio de alquiler de baños portátiles de lujo, por la fuerte de inversión inicial, tecnología y contactos.
- Existe un potencial crecimiento del sector de la clase media que permite considerar la expansión del mercado como una estrategia futura.



AMENAZAS

- Crecimiento de la competencia actual se identifican con tres modelos predominantes en el mercado, uso de la estrategia de precios.
- La competencia cuenta con una línea administrativa funcional y organizada, área de venta agresiva acogiendo clientes de la empresa, con nuevas promociones.
- La competencia tiene alianzas estratégicas con la más grande catering de Lima, con precios bajos por sus servicios.
- Incremento en el costo de los insumos y accesorios, servicio de transporte grúa, abastecimiento de agua en camión cisternas, utilizados en la prestación de los servicios.

5.1.11. Análisis de las Matrices EFE-EFI

A continuación en los cuadros 15 y 16 se muestra el análisis para la elaboración de las matrices EFE y EFI.

Cuadro15: Matriz EFE

OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Desarrollo del mercado de eventos y espectáculos, que permite la captación de clientes nuevos.	0.08	3	0.24
2. Incremento del poder adquisitivo en los sectores emergentes, en busca de exclusividad en sus reuniones.	0.10	3	0.3
3. El mercado no se encuentra saturado y permite el desarrollo de nuevas líneas.	0.08	2	0.16
4. El Perú es uno de los países con mayor competencia de empresas de catering. Estas empresas son el principal contacto con los clientes potenciales.	0.08	3	0.24
5. El poder adquisitivo del sector al que nos dirigimos no es una limitante para el elegir nuestro servicio.	0.07	3	0.21
6. Existe una alta barrera de ingreso al negocio de alquiler de baños portátiles de lujo, por la fuerte de inversión inicial y contactos.	0.09	3	0.27
AMENAZAS			
1. Competencia desleal que utiliza guerra de precios	0.09	2	0.18
2. Incremento en el costo de los insumos y accesorios, servicio de transporte grúa, abastecimiento de agua en camión cisternas, utilizados en la prestación de los servicios.	0.12	2	0.24
3. Crecimiento de la competencia actual, se identifican con tres modelos a precios bajos en el mercado	0.09	1	0.09
4. La competencia cuenta con una línea administrativa funcional y organizada, área de venta agresiva acogiendo clientes de la empresa, con nuevas promociones.	0.10	2	0.2
5. La competencia tiene alianza estratégicas con la más grande catering de Lima, con precios bajos por sus servicios.	0.10	1	0.1
TOTAL	1		2.23

FUENTE: Elaboración propia

El valor ponderado de VIPPER respecto al análisis de los factores externos, está por debajo del promedio ($2.23 < 2.5$) lo cual indica que la empresa no toma medidas para enfrentar las adversidades que el entorno le presente ni mucho menos se permite mejorar o crecer. Es decir, no sigue estrategias que permitan aprovechar o capitalizar de forma eficaz las oportunidades existentes como lo es la alta barrera de ingreso al mercado, ni eviten reducir los efectos adversos potenciales de las amenazas externas tal como el incremento del costo de los insumos y accesorios, y del transporte.

En cuanto al análisis de los factores internos, el valor ponderado de VIPPER, está por debajo del promedio ($2.39 < 2.5$) lo cual indica que es débil internamente y sus fortalezas están por debajo del promedio. Es decir, las fuerzas internas son desfavorables para la empresa, principalmente las debilidades están centradas en el recurso humano con la falta de habilidades, conocimientos y motivación. Estas debilidades afectan de tal manera a la empresa que ni su fortaleza más importante como es la experiencia y prestigio en el rubro puede respaldarlo.

Cuadro 16: Matriz EFI

FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Experiencia y prestigio obtenidos durante los seis años en el rubro de alquiler de baños portátiles de lujo.	0.18	4	0.72
2. Alta capacidad y habilidad técnica por parte del Gerente General, respaldado por su conocimiento empírico y experiencia en el rubro.	0.15	3	0.45
3. Se ofrece al público un producto novedoso con una diversidad de 11 presentaciones en sus cuatro líneas.	0.05	4	0.2
4. Cuenta con un local de 117.11m2, donde se encuentran las oficinas administrativas, almacén, taller de mantenimiento y construcción	0.07	3	0.21
5. Posee una marca atractiva al público objetivo, que denota exclusividad.	0.05	3	0.15
DEBILIDADES	0.5		
1. Gerente General no cuenta con una formación académica, su conocimiento se basa en la experiencia	0.07	1	0.07
2. Falta de políticas, metas, planes o programas para el logro de objetivos	0.06	1	0.06
3. Funciones no definidas de cada puesto de trabajo, falta de determinación de tareas y responsabilidades, falta de delegación, así en la parte administrativa y operativa.	0.06	2	0.12
4. Falta de motivación al personal, lo cual conlleva a la falta de compromiso con su trabajo y a la empresa.	0.08	1	0.08
5. Aplica un estilo de liderazgo autocrático, ya que el líder es el único que toma decisiones, se enfoca más en las tareas que en las personas, Vromm y Yago (1988).	0.05	1	0.05
6. No existen procesos y control interno para asegurar que se satisfacen los objetivos, falta de indicadores de gestión.	0.06	2	0.12
7. Se trabaja en un entorno poco flexible al cambio, en todos los niveles jerárquicos.	0.04	2	0.08
8. Falta de programas de capacitación al personal operativo.	0.08	1	0.08
TOTAL	1		2.39

FUENTE: Elaboración propia

5.1.12. Análisis de la Cadena de Valor

Se realiza el análisis de la cadena de valor de VIPPER identificando las actividades primarias y las de apoyo (ver Figura 30), además se detalla las actividades de los procesos de ventas, preparación de equipos y accesorios, instalación, supervisión y recojo de baños portátiles.

Cuadro 17: Análisis de la cadena de valor VIPPER

Herramientas utilizadas	Resultados de la aplicación de herramientas de gestión
Análisis de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none">• No existe capacitación de estrategias de ventas• Deficiente control y organización para la verificación de stock e identificación de los ítems solicitados para cada evento• No tener un programa de mantenimiento preventivo de las piezas armables y del equipo de los baños portátiles• El personal no cuenta con el procedimiento de desarmado del equipo• Los flujos de procesos no están definidos ni estandarizados.

FUENTE: Elaboración propia

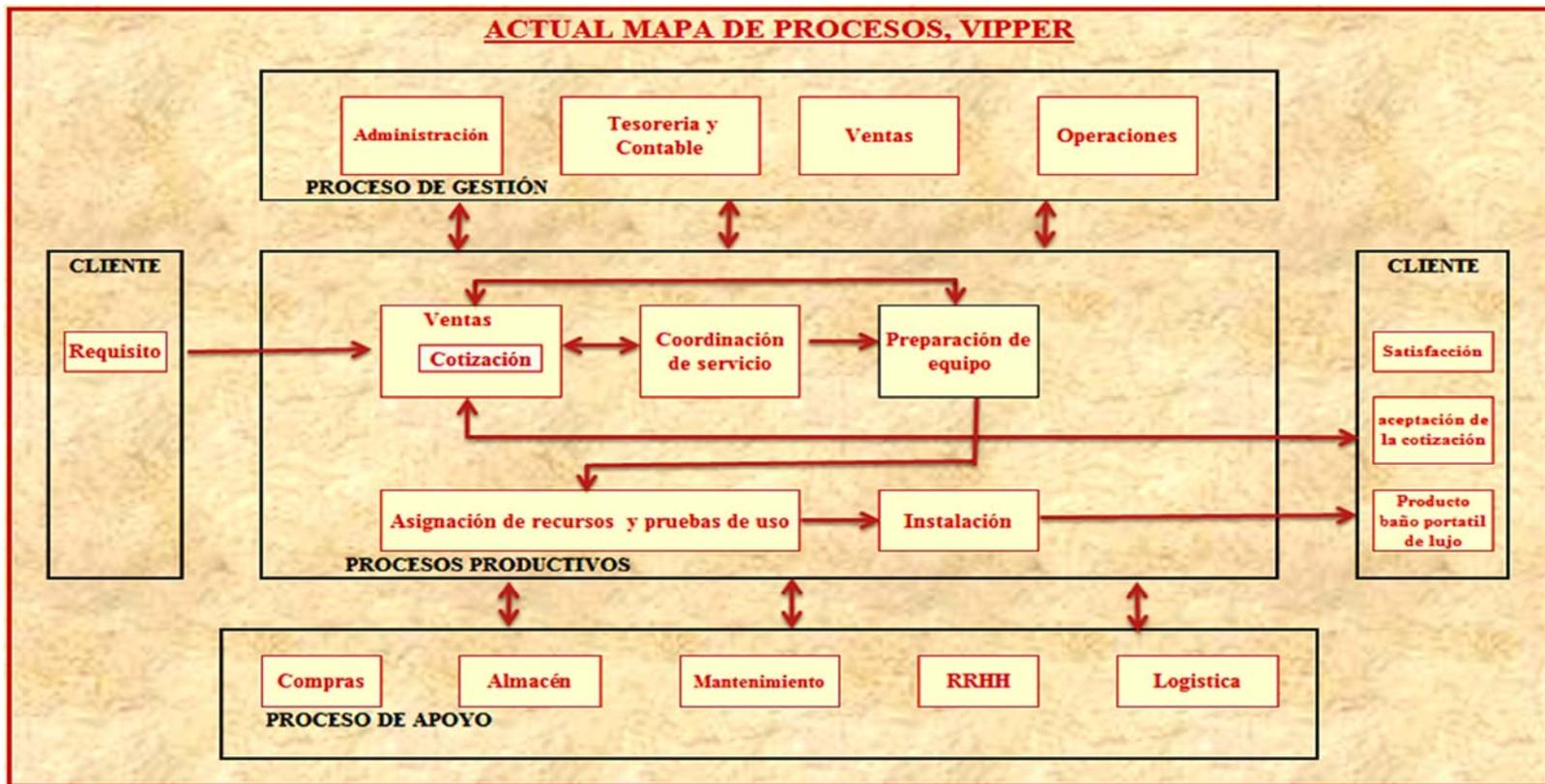
Cuadro 18: Flujo grama de actividades del proceso de comercialización de la empresa

VIPPER

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">INICIO</div> <p style="text-align: center;">↓</p> </div>	
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">VENTAS</div> <p style="text-align: center;">↓</p> </div>	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">COORDINACIÓN DE SERVICIO</div> <p style="text-align: center;">↓</p> </div>	ASISTENTA ADMINISTRATIVA Y GERENTE GENERAL
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">PREPARACIÓN DE EQUIPO</div> <p style="text-align: center;">↓</p> </div>	ENCARGADO DE OPERACIONES Y OPERARIOS
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">INSTALACIÓN DE BAÑOS PORTATILES</div> <p style="text-align: center;">↓</p> </div>	ENCARGADO DE OPERACIONES Y OPERARIOS
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">SUPERVISIÓN</div> <p style="text-align: center;">↓</p> </div>	GERENTE GENERAL
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">DESINSTALACIÓN DE BAÑOS PORTÁTILES</div> <p style="text-align: center;">↓</p> </div>	ENCARGADO DE OPERACIONES Y OPERARIOS
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">FIN</div> </div>	

FUENTE: Elaboración propia

Figura 30: Cadena de Valor de VIPPER basado en el Mapa de Procesos



FUENTE: Elaboración propia – modelo tomado de Ventaja competitiva (Porter, 1987)

a. Actividades Primarias:

Las actividades primarias son aquellas en las cuales se ha centrado el interés del presente trabajo de investigación:

- Logística interna

Esta actividad principal en la cadena de valor de VIPPER comprende desde la solicitud de compra al proveedor, solicitud pedido del productos por parte del cliente hasta el control de accesorios de modelo del producto (Ver punto d).

- Operaciones

Esta actividad principal de la cadena de valor comprende la recepción del orden de pedido del cliente con las especificaciones del producto hasta la instalación de los baños portátiles operativos en el lugar del evento (Ver puntos d y e).

- Logística externa

Esta actividad principal en la cadena de valor comprende desde la programación de ruta y traslado de los baños portátiles hasta el recojo de los baños portátiles (Ver punto g).

- Marketing y ventas

Este proceso principal en la cadena de valor comprende desde el contacto con el cliente, fijación de los modelos según la necesidad del evento y precios hasta la generar cotizaciones aceptadas, documento principal que sirve como elemento de entrada para el proceso de planificación de servicio. (Ver punto c).

- Servicios post venta

Este proceso principal en la cadena de valor comprende desde la parte de venta como garantía del buen servicio, servicio de mantenimiento preventivo, supervisión durante el evento. (Ver punto f)

b. Actividades Secundarias:

- **Abastecimiento**

Encontramos actividades destinadas a la adquisición de los accesorios para los eventos, herramientas, materiales y artículos de oficina necesarios para el proceso interno. Se observa falta de control de ingreso y salida, falta de orden de ubicación en los estantes, falta de decodificación e identificación, falta de inventario, estos puntos dificulta la actividad de adquisición de nuevos productos.

- **Desarrollo tecnológico**

El desarrollo de tecnología que se lleva a cabo para apoyar a las actividades de la cadena de valor es mínimo y se reduce únicamente a las actividades que corresponde al sistema de ventas, facturación y cobranza. No se cuenta con actividades de diseño, rediseño de procesos y procedimientos, ni sin un sistema integrado que permita gestionar eficazmente los procesos de compra, ventas, instalación, mantenimiento y almacenaje.

- **Recursos humanos**

Dentro de las actividades de la administración de recursos humanos se presenta la selección y negociación de la remuneración en responsabilidad del Gerente General y de la Gerente Comercial, sin embargo no existe un departamento establecido ni persona responsable, es por tanto que no existen actividades de planificación de desarrollo o capacitación, ni evaluación de las capacidades durante la selección de personal.

- **Infraestructura de la empresa**

Aquí se encuentra los procesos que desempeñan los colaboradores en las actividades relacionadas a administración, planificación, finanzas, contabilidad, tesorería y asuntos legales. Encontramos personas encargadas que comparten estas funciones sin un proceso establecido, Gerente Comercial abarca la responsabilidad de las funciones de tesorería, contabilidad (asociada con un outsourcing contable) y asuntos legales.

La empresa no cuenta con un plan operativo a largo plazo, no tiene establecido objetivos de desarrollo de comercialización, estas se dan conforme se presente las oportunidades.

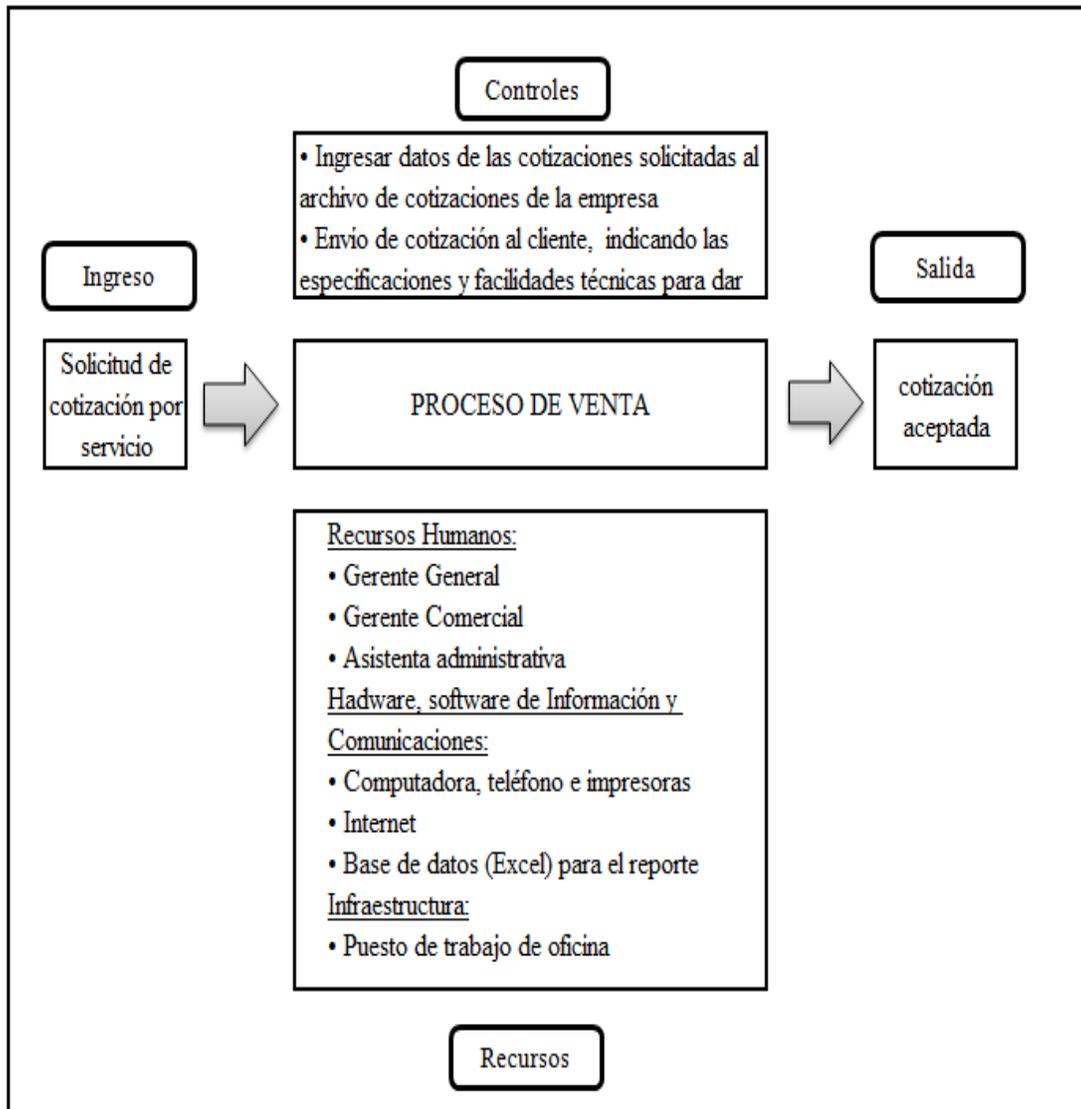
c. Descripción del Proceso de Ventas

El detalle de las actividades que se lleva a cabo para el proceso de ventas, es considerado proceso clave de la empresa, debido que inicia el contacto con el cliente desde la resección de los requerimientos para su evento, asesoría y envío de cotizaciones.

El principal problema en el proceso de venta es la falta de una persona encargada con conocimiento, capacidad y experiencia en ventas. Las funciones estas están compartidas con la asistente administrativa, en realizar contacto con el cliente, asesorar y realizar ventas, pero en su periodo laboral ha conllevado una serie de errores en las cotizaciones esto es debido por falta de conocimiento de los productos que se ofrece generando una serie de errores al momento de ofrecer el servicio al cliente, no realiza seguimiento de aceptación de las cotizaciones solicitadas y enviadas

En la caracterización de proceso actual se identifica que los controles utilizados para el proceso no son eficaces por lo descrito anteriormente (véase la figura 31).

Figura 31: Caracterización del proceso de Ventas



FUENTE: Elaboración propia

Aspectos negativos encontrados:

- No cuenta con planeamiento comercial en donde se indique las metas a alcanzar, funciones y responsabilidad de la persona encargada de ventas, actividad a cargo de la Gerente Comercial quien debe tener presente la proyección de ventas.

Según Robbins y Coulter (2005), “La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para

integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo)”.

Según Robbins y Coulter (2005), “Los objetivos (metas) son los resultados o propósitos deseados. Éstos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados. Es por esto que con frecuencia se les conoce como las bases de la planeación. Es necesario que conozca el objetivo deseado o resultado antes de poder establecer planes para lograrlo. Los planes son documentos que describen cómo se lograrán los objetivos. Por lo general incluyen asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los objetivos. Cuando los gerentes planean, desarrollan tanto objetivos como planes.”

- No existe implementado política comercial, difundida ni documentada.
- No existe un control de seguimiento de las solicitudes de cotizaciones, ni reporte de gestión de ventas, en consecuencia pérdida de ventas. En este punto, es importante resaltar que, las pérdidas estimadas en ventas para el cierre del 2013 ascendió al 40% del mercado. Es decir, por cada 10 eventos que se realizaron en el mercado, VIPPER perdió 4 clientes potenciales debido a que no se les atendió y generando una imagen negativa.

Según indica Robbins y Coulter (2005), “Una compañía que proclama que el servicio al cliente es una de sus metas puede de manera rápida y clara ver si está alcanzando su meta al examinar qué tan satisfechos están los clientes con su servicio. Una cadena de servicio y beneficio es la secuencia de servicios de los empleados a los clientes para obtener una utilidad. De acuerdo con este concepto, la estrategia y el sistema de entrega del servicio de una compañía influyen en la manera en que los empleados tratan con los clientes; es decir, qué tan productivos son a la hora de proporcionar el servicio y la calidad de dicho servicio. El nivel de productividad de servicio del empleado y la calidad del servicio influyen las percepciones del cliente respecto del valor del servicio. Cuando el valor del servicio es alto, tiene un efecto positivo en la satisfacción del cliente, lo que lleva a la lealtad del cliente. Y la lealtad del cliente mejora el crecimiento de los ingresos y las utilidades de la organización”

- No existe capacitación de estrategias comercial al personal a cargo de ventas.

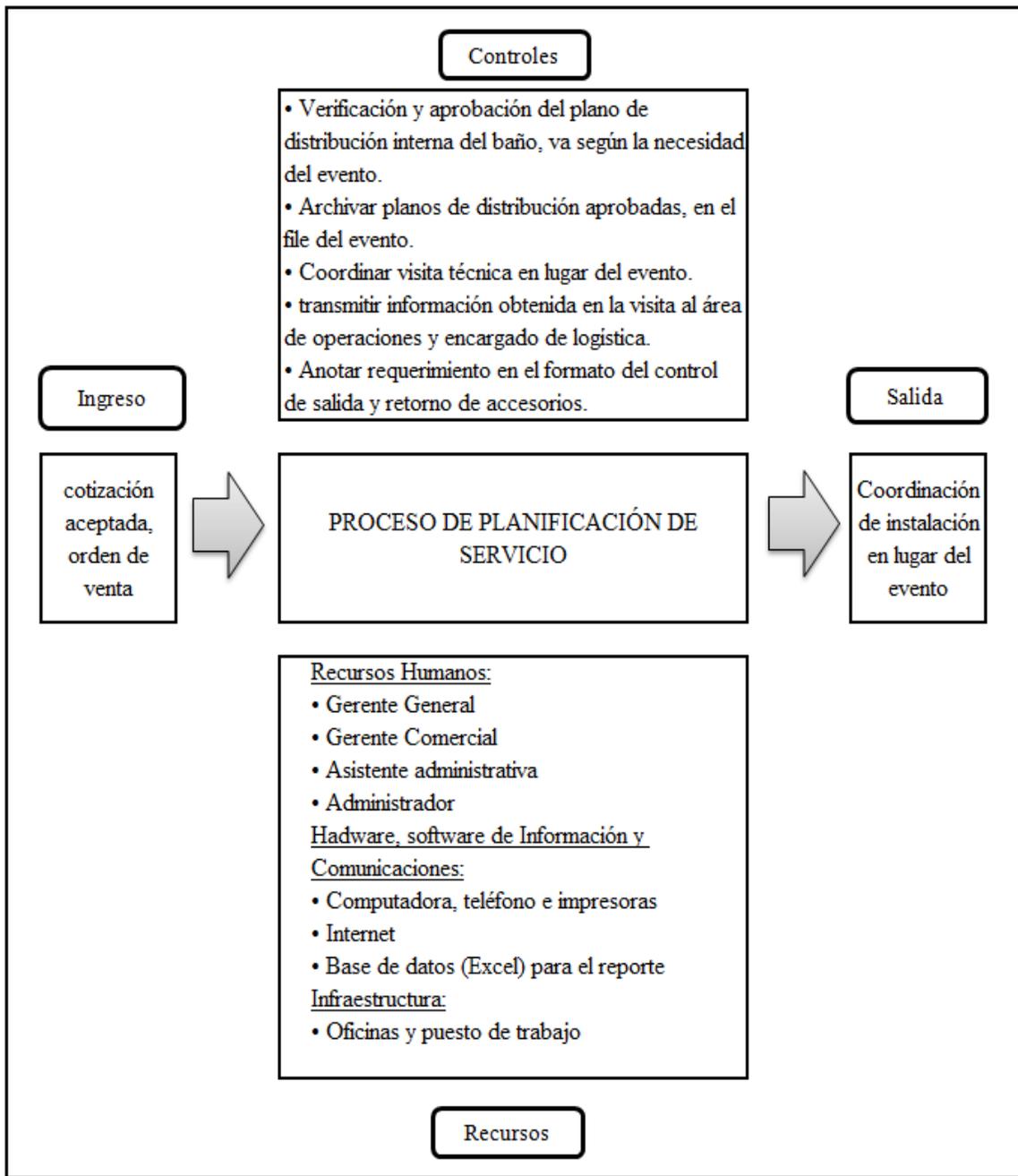
Según Robbins y Coulter (2005), indica: “La estrategia de la compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para crear la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado”.

d. Descripción del Proceso de Planificación del Servicio del Alquiler de Baños Portátiles

El detalle de las actividades que se lleva a cabo para realizar el proceso de planificación de servicio, considerado también un proceso clave en la empresa, debido a que el contacto y coordinación con el cliente es uno de los aspectos críticos, van desde la confirmación de aceptación de la cotización por prestación de servicio hasta la coordinación de instalación de los baños en el lugar del evento.

El principal problema en el proceso de planificación de servicio es la falta de coordinación y comunicación de la persona responsable de estas funciones con el cliente y Gerencia de la empresa, estas responsabilidades están dadas a la asistente administrativa, que por falta de control en sus funciones, ha cometido una serie de errores en la coordinación con el cliente y comunicación interna en la oficina, información tales como las modificaciones en los requerimientos, modelos, horario de inicio y condiciones técnicas. El supervisor o el encargado de operaciones, al no ser informado a tiempo, se dan cuenta de este error en el lugar del armado de los baños portátiles provocando el aumento el tiempo de instalación. Tal como se muestra en la figura 32 en la caracterización del proceso actual se da evidencia que el reporte de ventas no permite un control efectivo sobre los posibles errores que puedan cometer la asistente administrativa.

Figura 32: Caracterización del proceso de Planificación



FUENTE: Elaboración propia

Aspectos negativos encontrados:

- No se realiza reunión de ventas, esta actividad está cargo del Gerente General y los involucrados en el área administrativa y operativa, en donde se detalle los avances de las coordinaciones de los eventos ya programados para la semana en curso.

Según Robbins y Coulter (2005), indica: “Para que la cadena de valor logre su objetivo de satisfacer y exceder las necesidades y deseos de los clientes, debe haber una relación de colaboración entre todos los participantes de la cadena. Cada socio debe identificar cosas que probablemente ellos no valoran, pero que los clientes sí, y compartir información y ser flexibles en términos de quién hace qué en la cadena de valor, son pasos importantes para generar coordinación y colaboración”

- No existe canal definido de comunicar e informar las modificaciones dadas por los clientes u observaciones en los aspectos técnicos solicitados, estas observaciones son encontradas en el lugar del evento durante la instalación.

Según indica Fred R. David (2003), “El propósito de un sistema de información de la gerencia es mejorar el rendimiento de una empresa al incrementar la calidad de las decisiones de la gerencia; así, un sistema de información eficaz recaba, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información de tal manera que responda preguntas estratégicas y operativas importantes. El corazón de un sistema de información es una base de datos que contenga los tipos de registros y datos importantes para los gerentes.”

- No cuenta con un listado de control (checklist) que detalle los puntos principales de coordinación de prestar el servicio, informar al Gerente General y colocar visto.
- No cuenta con formato de anotación de las observaciones encontradas en la visita técnica de reconocimiento del lugar a instalar los baños portátiles, croquis de la ruta de traslado, tipo de terreno y de los puntos de electricidad, agua y desagüe, información útil para prever con los implementos de instalación.

Según indica Fred R. David (2003), “Las empresas cuyas capacidades en sistemas de información sean insuficientes tienen una desventaja competitiva. Por otro lado, las fortalezas en sistemas de información permiten a las empresas establecer capacidades distintivas en otras áreas; por ejemplo, la manufactura a bajo costo y un buen servicio al cliente dependen de un sistema de información adecuado.

Un buen sistema de información para ejecutivos ofrece gráficas, tablas e información textual. Las capacidades gráficas son necesarias para que las condiciones y las tendencias del momento se examinen con rapidez; las tablas proporcionan mayor detalle y permiten el análisis de variaciones; la información textual permite la comprensión y la interpretación de los datos.”

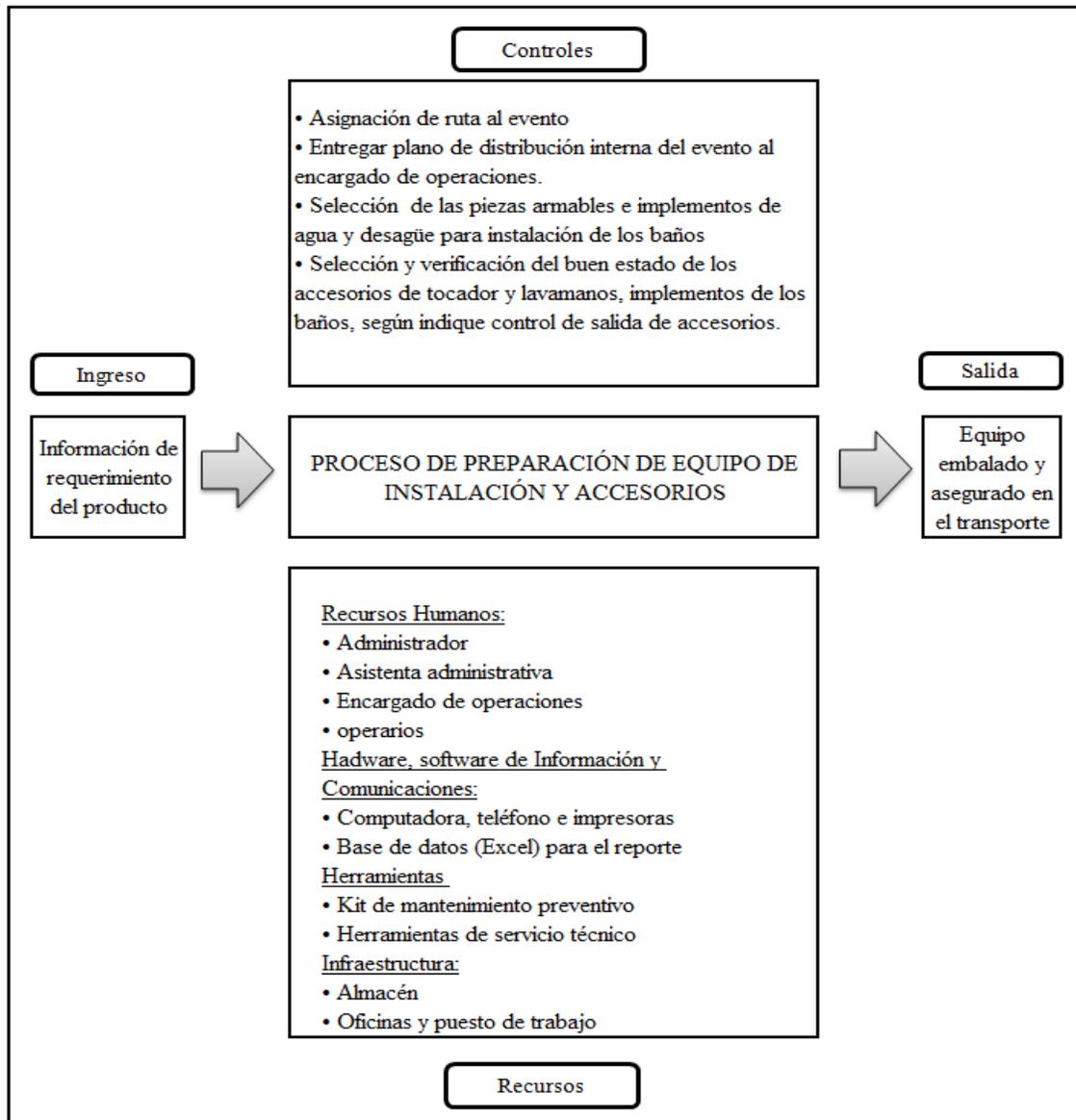
e. Descripción del proceso Preparación de Equipo de Instalación y Accesorios

El detalle de las actividades que se llevan a cabo para realizar el proceso, es la coordinación con el área de ventas es en donde les proporciona la descripción del producto, modelo solicitado, copia para el encargado de logística y operaciones, cada quien para asignar su requerimiento.

La responsabilidad del encargado de logística es compartida entre la asistente administrativa y el administrador, responsabilidad de la asignación y preparación de los accesorios de tocador, lavamanos e implementos de los baños, cuentan con ello un formato de control piloto de salida y regreso de accesorios.

El principal problema del proceso es no contar con un plan para llevar a cabo las operaciones. Este plan se ve evidenciado en un formato de control en donde asigne el requerimiento de los implementos para el evento por parte del encargado de operaciones, en donde esté registrado el número de implementos asignados y control de salida y retorno; las anotaciones de asignación se realiza en forma informal con anotaciones encima de la hoja del plano de distribución, ocasionando en mucho de los casos el olvido de unos de los implementos, el encargado de la instalación o el supervisor se da cuenta de este error cuando se inicia el armado, ocasionando así pérdida de tiempo y más el gasto en transporte por regresar a recoger lo que hace falta. Este punto esta evidente en la caracterización del proceso actual que pone en evidencia la ausencia de dicho control (ver Figura 33).

Figura 33: Caracterización del proceso de Preparación de equipo de instalación y accesorios



FUENTE: Elaboración propia

Aspectos negativos encontrados:

- Falta de codificación e identificación de máquinas, materiales y en anaqueles del almacén, que conlleva a un deficiente control y organización para la verificación de stock e identificación de los ítems solicitados para cada evento, generando retraso y confusiones en el momento del despacho.

Según Francisco Rey Sacristán (2010): “La identificación de cada equipo exige una enumeración o codificación que, en general, debe coincidir con el de la ficha de características del mismo, si bien su posición en el fichero general de maquinaria puede determinarse tanto por su numeración correlativa como por la agrupación de equipos idénticos (tornos, fresadoras, etc.), o por su emplazamiento dentro de las líneas de producción.”

- Mal distribución del área del almacén, esta falta de organización genera que la selección de las piezas armables se puedan tomar más tiempo y no detectan problemas técnicos.

Según Ronald H. Ballou (2004): Las instalaciones de almacenamiento se diseñan alrededor de cuatro funciones principales: mantenimiento o pertenencia, consolidación, carga fraccionada (break-bulk) y mezcla. El diseño y la distribución física (lay out) del almacén refleja el énfasis particular en satisfacer una o más de estas necesidades.”

- No cuenta con formato de control de requerimiento de las piezas, accesorios y herramientas para la instalación de los baños portátiles, no control de salida y retorno del evento, ocasiona pérdida de tiempo, gasto en transporte en regresar al almacén y recoger lo que hace falta y gasto de reposición por pérdidas ocasionadas por falta de control.

Según Ronald H. Ballou (2004): “el manejo del inventario implica la disponibilidad del producto (o servicio al cliente), por una parte, con los costos de suministrar un nivel determinado de disponibilidad del producto, por la otra. Como puede más de una manera de cumplir con el objetivo del servicio al cliente, buscaremos minimizar los costos relacionados con el inventario para cada nivel del servicio al cliente.

f. Descripción del Proceso de Instalación de Baños Portátiles

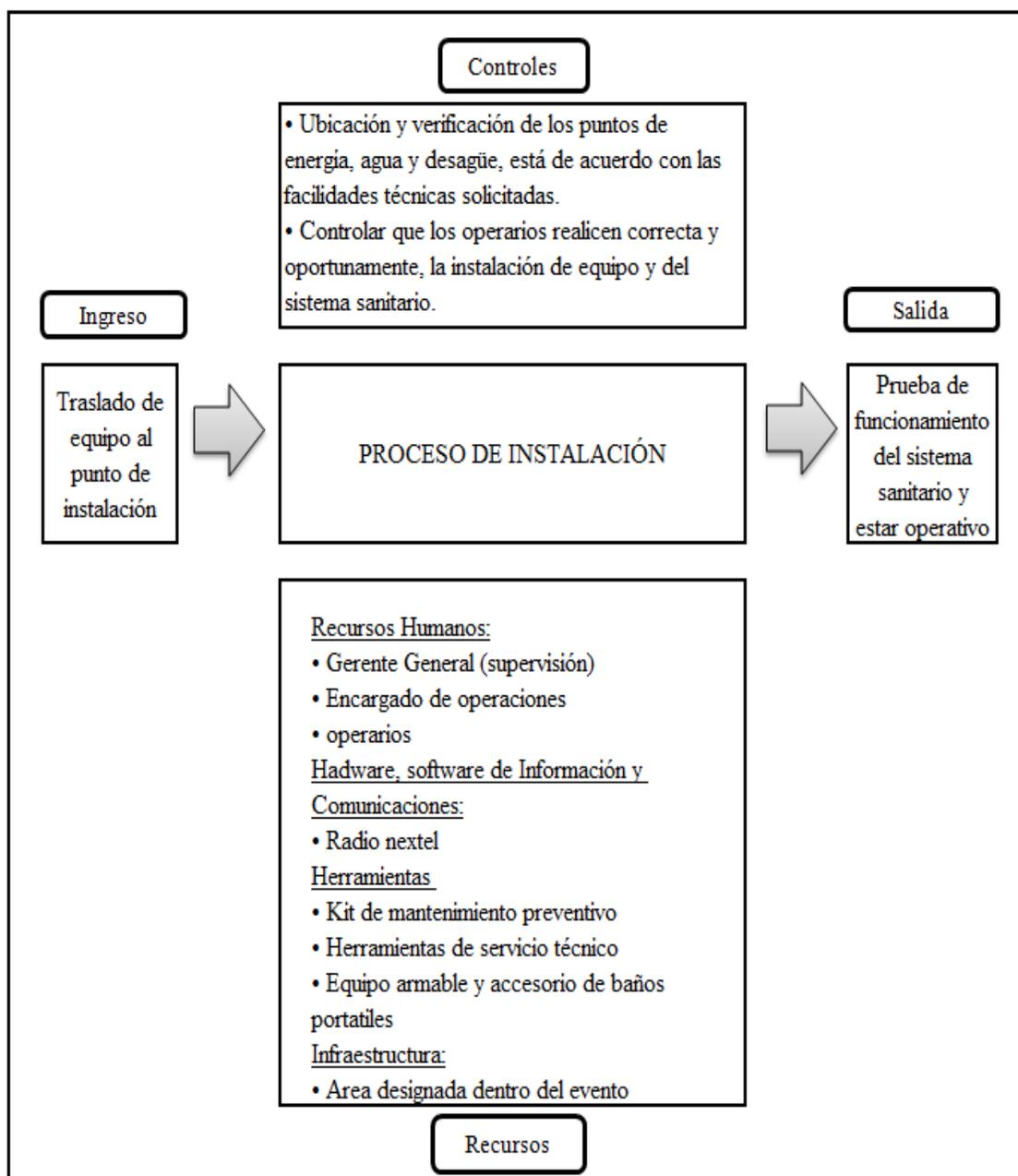
El detalle de las actividades que se llevan a cabo para realizar el proceso de instalación de los baños portátiles, considerado este un proceso clave de la empresa, debido que depende mucho de la capacidad técnica del encargado de operaciones y los

operarios, van desde traslado del equipo al lugar del evento, previa coordinación y programación con el cliente, hasta la Prueba de funcionamiento del sistema sanitario y estar operativo.

El principal problema de proceso de instalación es la falta de capacitación al personal operativo, están supeditado a una sola persona, por su experiencia se le encarga la responsabilidad de ser encargado de operaciones y es responsable de terminar el armado y de dirigir al personal operativo. En este proceso no cuentan con un manual de procedimiento de armado, esto conlleva en no terminar a la hora programada el armado.

En la caracterización del proceso actual de la Figura 34, no se evidencia que dentro de los controles del proceso se gestione o controle la distribución de funciones y el tiempo del armado de los baños portátiles, que es la causa principal de los retrasos en la entrega del servicio.

Figura 34: Caracterización del proceso de Instalación



FUENTE: Elaboración propia

Aspectos negativos encontrados:

- Falta de codificación de las piezas armables de los baños portátiles en bloques, que conlleva a un deficiente desempeño en la instalación en términos de tiempo y de funcionamiento.

- No tener un programa de mantenimiento preventivo de las piezas armables de los baños portátiles, causando así el mal funcionamiento del sistema de agua y desagüe, aún más durante el evento.

Según Francisco Rey Sacristán (2010): “La gestión del mantenimiento preventivo desarrollado a través del auto mantenimiento y el mantenimiento programado está basado en la elaboración de un plan de mantenimiento preventivo único para cada equipo o instalación existentes.

Un plan de mantenimiento preventivo se compone así de una lista exhaustiva de todas las acciones necesarias a realizar en una maquina o instalación en término de:

- Limpieza
- Control
- Visita de inspección
- Engrase
- Intervención de profesionales de mantenimiento, etc

Para mantener en su estado de origen o de referencia.”

- No cuentan con un control de antecedente de funcionamiento técnico del equipo, información útil para identificar y realizar mantenimiento.

Según Francisco Rey Sacristán(2010):: “el sistema de control de procesos es unificar criterios entre los diferentes estamentos relacionados con la producción con meta específica: prevención antes de defectos y fallos. Por ellos se concibe la producción como interacción de máquinas, mano de obra, materiales, medios de control, métodos de trabajo y medios para trabajar el producto (herramientas, útiles, etc.) que deben generar información de seguimiento de la producción y del proceso para analizar desviaciones e intervenir sobre este.”

g. Descripción del Proceso de Supervisión

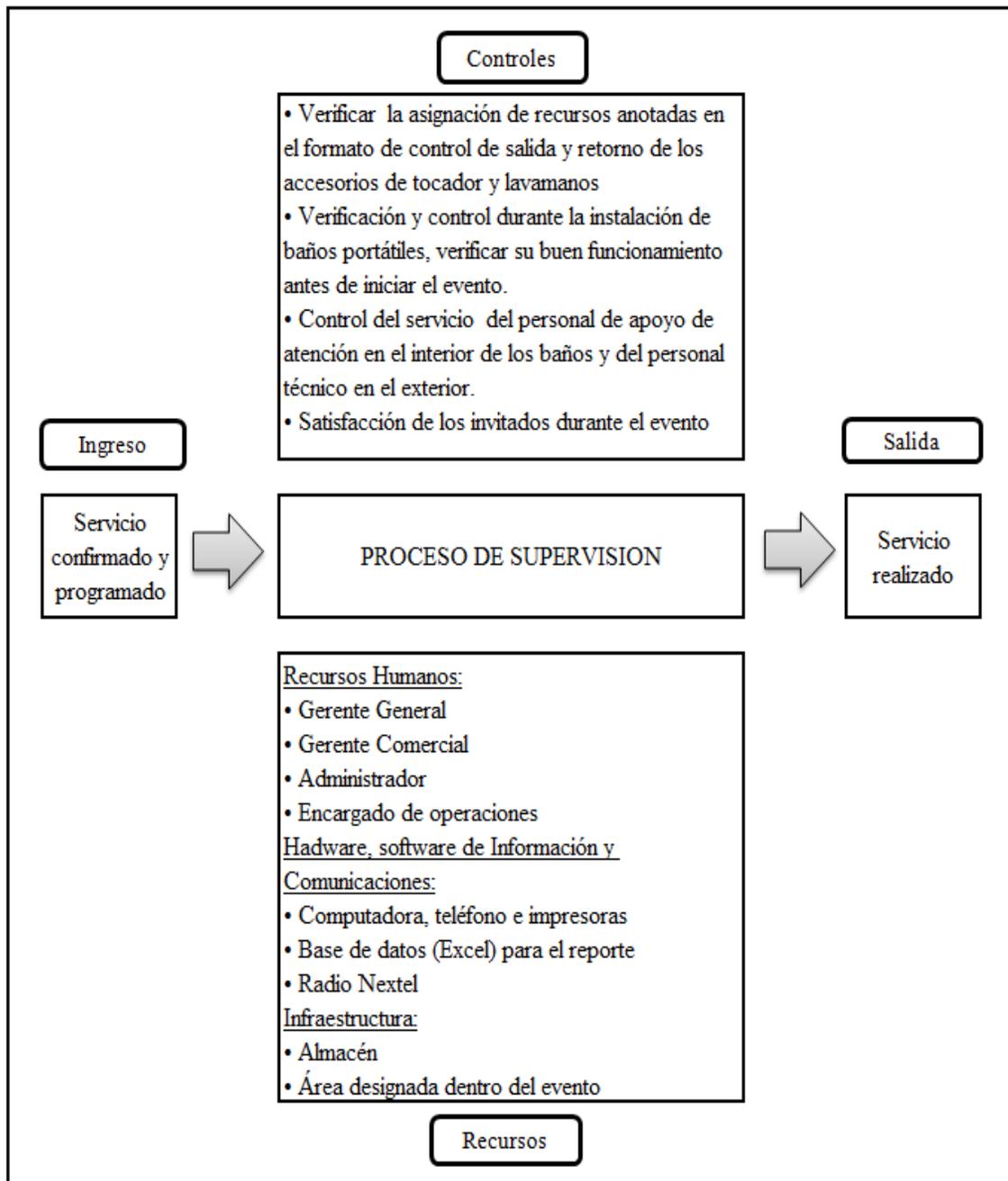
El detalle de las actividades que se lleva a cabo para realizar el proceso de supervisión es desde la instalación de los accesorios del interior de los baños portátiles

hasta la atención del mismo durante el evento, que esto conlleva la limpieza, mantenimiento y atención a las visitas durante la ejecución del evento.

El principal problema en el proceso de supervisión es la falta de capacitación al personal de apoyo de atención en el interior de los baños portátiles, punto importante en la atención a los invitados; errores detectados como no tener noción en como acomodar en forma ordenada los accesorios del tocador, los del lavamanos, limpieza constante durante el evento y atención personalizada al invitado.

En la caracterización del proceso actual se evidencia que no existen controles preliminares que aseguren el buen funcionamiento del equipo instalado, no existe control de desempeño del personal de apoyo y del personal técnico.

Figura 35: Caracterización del proceso de Supervisión



FUENTE: Elaboración propia

Aspectos negativos encontrados: de un formato de supervisión

- No cuenta con formato de control en donde colocar el desempeño y avance de la instalación de los baños portátiles, información de las observaciones técnicas

ocurridas en el evento para programar mantenimiento, este documento ser archivado en el historial de evento.

- No cuenta con formato de supervisión y control del desempeño del personal de apoyo en atención en los eventos, condiciones encontradas en el interior de los baños portátiles, labor del personal técnico, información archivada en el historial de evento.

Según Robbins y Coulter (2005): “El proceso de control es un proceso de tres pasos en el que se mide el desempeño real, se compara éste contra un estándar y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados. El proceso de control da por hecho que ya existen estándares de desempeño, y así es. Son los objetivos específicos creados durante el proceso de planeación.”

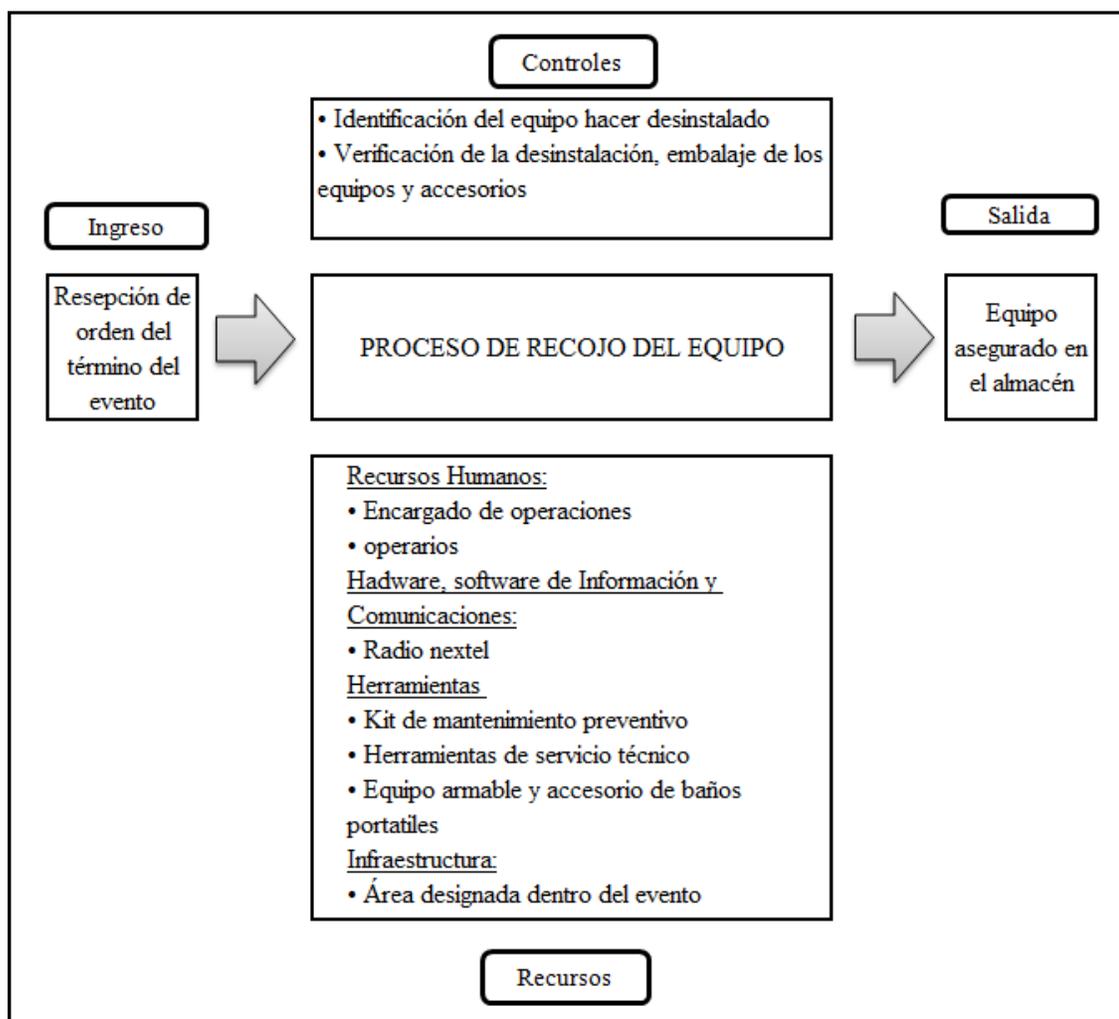
h. Descripción del Proceso de Recojo de Baños Portátiles

El detalle de las actividades que se llevan a cabo para realizar el proceso de desarmado y recojo de las piezas y accesorios, van desde el cumplimiento con una programación y/o comunicación por parte del cliente que indique que ya culminó el evento y se proceda con la desinstalación del equipo; depende de la coordinación dada que se podría trasladar el equipo culminada el evento o programar el recojo para el día siguiente, todo aquello depende de la hora, distancia al almacén, o las indicaciones dadas por el local.

El principal problema en el proceso de recojo es la falta de un formato de control por parte del encargado de operaciones, en donde detalle la asignación de implementos de armado de baños portátiles, accesorios y herramientas. Errores detectados en el taller cuando alistan implementos para el siguiente evento, ocasionando gasto de reposición del faltante.

En la caracterización del proceso actual (ver Figura 36) se evidencia que no existe control sobre los posibles errores que puedan cometer el encargado de operaciones y operarios, no existe listas de verificación y control de almacén e inventario.

Figura 36: Caracterización del proceso de Recojo del equipo



FUENTE: Elaboración propia

Aspectos negativos encontrados:

- El personal no cuenta con el procedimiento de desarmado del equipo, ocasionando daños físicos a los equipos, por mala manipulación o mal embalaje.
- Falta de control de retorno del equipo de instalación

5.1.13. Diagnóstico de la Gestión de la Empresa Basados en las Herramientas de Calidad

En este capítulo se da seguimiento a la aplicación de la metodología de mejora continua – calidad, que corresponde a la etapa de Identificación, análisis y diseño, en el cual se realizó un estudio detallado de la situación actual de las actividades, en cada área

de la empresa, a través de entrevistas al Gerente General, personal administrativo y operarios, así como de un estudio de observación en la empresa durante cuatro meses participando en actividad de administrador, identificando puntos de mejora para proponer y determinar cómo procesos y se puedan sistematizar, a través de la adopción de un manual de procesos.

5.1.14. Mapeo de Procesos de la Empresa

Para realizar el análisis de los procesos de la empresa, se tomó en cuenta la descripción de las actividades existentes en el servicio de alquiler de baños portátiles de lujo, el cual es la actividad de la empresa VIPPER, por lo que se realizó una validación de las actividades y datos existentes, a través de entrevistas con los diferentes involucrados en la actividad diaria en dar el servicio de alquiler de baños portátiles para obtener y actualizar información.

La finalidad de este estudio consistió principalmente en conocer el flujo principal del proceso actual y determinar las actividades que generan valor, visualizándose con el enfoque para proponer un mapa de proceso estructurado.

El estudio se inició con la revisión documental de las actividades existentes que incluyen las actividades administrativas y operativas de la empresa, de los cuales identifiqué, las actividades principales, identificando los flujos de posible proceso con los cuales se tienen interacciones, los responsables de cada actividad, los sistemas de información y documentos que intervienen en cada caso.

En el Cuadro 18 y la Figura 30, se muestra el flujo y el mapa general de procesos existentes, encontrado en la empresa. Allí se encuentran todas las actividades inmersas en el proceso, la particularidad que tiene este diagrama, es que no se permiten ver todas las interacciones de los procesos y el flujo general del mismo, desde que se genera un pedido, actividad de control hasta la actividad de postventa.

El flujo visto desde la perspectiva de una cadena de valor, permite ver aquellos procesos que en esencia son importantes, para cumplir con las necesidades del cliente y tomar en cuenta aquellas actividades que necesitan ser mejoradas para que cumplan con este propósito.

5.1.15. Análisis de los resultados de la Lista de Verificación cuantitativa con base en la NTP – ISO 9001:2008

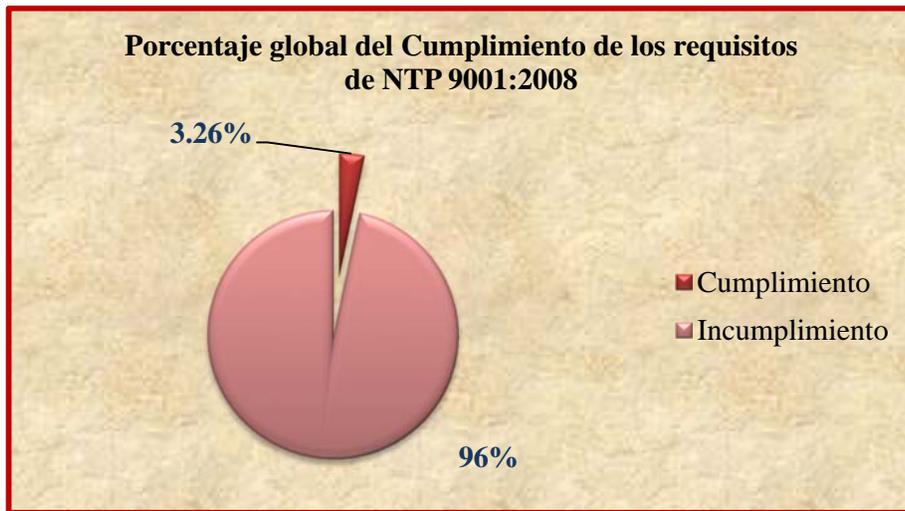
Después de utilizar la lista de verificación cuantitativa con base en la NTP – ISO 9001:2008 en la empresa, se obtuvo 3.82 por ciento como puntaje final, lo cual corresponde a un nivel de cumplimiento global por parte de la empresa de 3.97 por ciento que de acuerdo al Anexo 06 significa que la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad y que sus índices de gestión administrativa son muy bajos.

Cuadro 19: Resumen del puntaje, valoración y porcentaje de cumplimiento de cada requisito de la NTP ISO 9001:2008

Requisitos	Puntaje obtenido	Puntaje correcto (esperado)	Nº de preguntas	Valorización obtenida	Valorización óptima	Porcentaje de cumplimiento
4	0.25	10	10	0.25	10	2.50
5	0.50	14	14	0.36	14	3.57
6	2.00	10	10	2.00	10	20.00
7	3.38	38	38	0.89	38	8.88
8	0.75	23	23	0.33	23	3.26
Total		95	95	3.82	95	3.97%

FUENTE: Elaboración Propia (Ver Anexo 7)

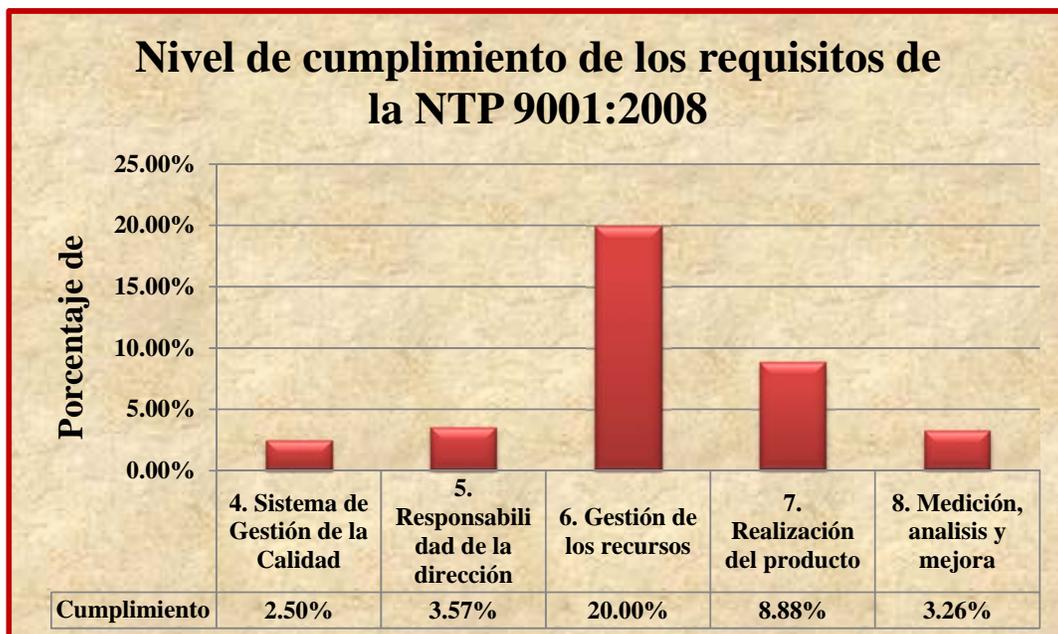
Figura 37: Porcentaje de cumplimiento de Requisitos de la NTP ISO 9001:2008



FUENTE: Elaboración propia

El porcentaje de cumplimiento global de cumplimiento se puede apreciar en la Figura 37 y el porcentaje para cada requisito de la Norma ISO 9001:2008 analizado se visualiza de forma más clara en la Figura 38, en donde se aprecia un bajo grado de cumplimiento para los capítulos 4, 5, 7 y 8 de la norma.

Figura 38: Nivel de cumplimiento de los requisitos de la NTP 9001:2008



FUENTE: Elaboración propia

5.1.16. Determinación de los Puntos Críticos. (Adaptación de Metodología HACCP 2012).

Cuadro 20: Matriz de Determinación de Puntos Críticos de Control

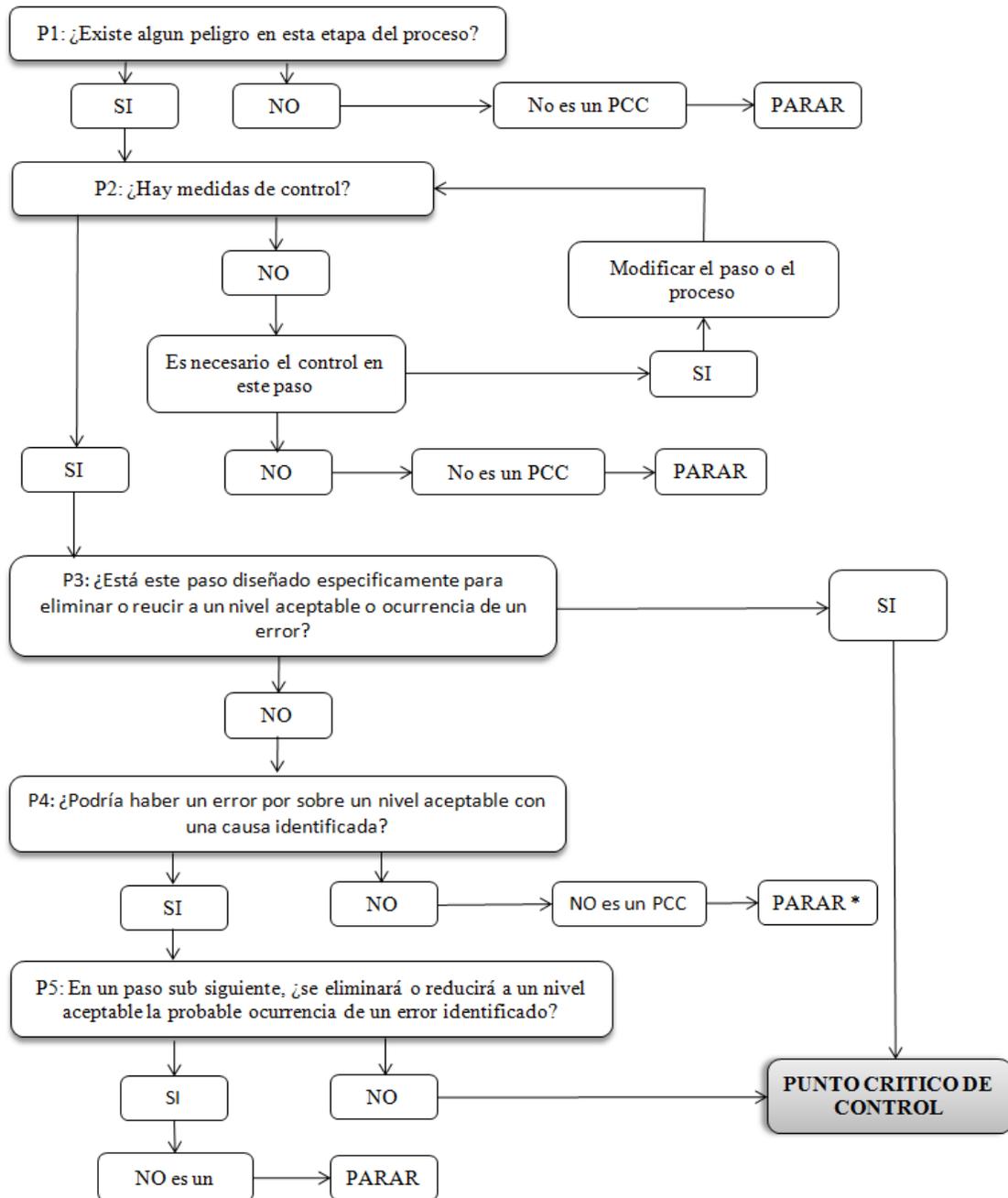
Herramientas utilizadas	Resultados de la aplicación de herramientas de gestión
Resultados Generales Matriz de Determinación de Puntos Críticos de Control	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de ventas cuenta con dos puntos críticos de control (PCC) • El proceso de planificación del servicio cuenta con tres puntos críticos de control (PCC) • El proceso de preparación de equipo de instalación y accesorios presenta dos puntos críticos de control (PCC) • El proceso de instalación de baños portátiles presenta dos puntos críticos de control (PCC) • El proceso de supervisión presenta dos puntos críticos de control (PCC) • El proceso de recojo de baños portátiles cuenta con dos puntos críticos de control (PCC)

FUENTE: Elaboración propia

Basados en la información obtenida en las entrevistas realizadas al Gerente General se elaboró el flujo grama de actividades (véase Cuadro 18) del proceso de comercialización de baños portátiles, a través del cual se determinaron los puntos críticos de control haciendo uso del árbol de decisiones que se detalla en la Figura 39.

Figura 39: Árbol de decisiones para etapas de un proceso

ARBOL DE DECISIONES PARA IDENTIFICAR LOS PCC



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

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

ACTIVIDAD	POSIBLE ERROR	P1	P2	P3	P4	P5	¿ES UN PCC?
Venta	Error en la emisión en la cotización.	SI	SI	SI			SI
	No contar con un registro de resepción de solicitudes y seguimiento de cotizaciones emitidas.	SI	SI	SI			SI
	No cuenta con servicio de post venta.	NO					NO
Planificación de Servicio	Error en elaboración de planos de distribución interna de los baños.	SI	SI	NO	SI	NO	SI
	No contar con formato de control de visita técnica en lugar del evento.	SI	SI	SI			SI
	Error en las coordinaciones finales para el inicio del evento, no informar a gerencia general variaciones solicitadas.	SI	SI	SI			SI
Preparación de Equipo de Instalación y Accesorios	No se cuenta con un control de salida y retorno a almacén del equipo, accesorios y herramientas para la instalación de los baños.	SI	SI	SI			SI
	No existe un programa de mantenimiento preventivo ni correctivo de las piezas armables de los baños.	SI	SI	SI			SI
	La empresa cuenta con personal nuevo que no diferencia las piezas y accesorios de equipo por cada línea y modelo.	SI	SI	NO	SI	SI	NO
Instalación de Baños Portátiles	No se cuenta con un procedimiento de instalación de los baños portátiles.	SI	SI	SI			SI
	No existe control de desempeño del personal operativo (tiempos).	SI	SI	SI			SI
Supervisión	No existe control de desempeño del personal de apoyo para la atención durante el evento.	SI	SI	SI			SI
	No existe un control de desempeño técnico del equipo de baños portátiles durante el evento.	SI	SI	NO	SI	NO	SI
	La supervisión está centralizada en la atención al cliente durante el evento y no en las etapas previas y posteriores.	SI	SI	NO	NO		NO
Recojo de Baños Portátiles	Daño a la propiedad del cliente.	SI	SI	SI			SI
	Incumplimiento del cronograma de recojo de baños portátiles.	SI	SI	SI			SI

FUENTE: Elaboración propia

En el cuadro 21, 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 la empresa, en la cual no se aplica ningún tipo de control en ninguna etapa.

5.1.17. Determinación de la Causa Raíz del Problema

La causa raíz del problema es la causa principal y subyacente de un determinado problema. El análisis de la causa raíz implica la recopilación y estudio de datos para determinar la verdadera causa de un problema.

5.1.17.1 Problemas Detectados de la Situación Actual de la Empresa con Respecto a la Calidad

Se realizó el análisis de la causa raíz del problema con los participantes activos en el servicio de alquiler de baños portátiles, para llevar a cabo este estudio utilizó como herramienta la lluvia de ideas en donde se obtuvieron las posibles causas.

a) Tormenta de Ideas.

- **Fase de generación**

Se encontraron 13 problemas, los cuales se muestran a continuación en el cuadro 22, en el cual los problemas generados fueron clasificados dentro de cada uno de los requisitos de la Norma ISO.

Cuadro 22: Resultado de la fase de generación de ideas detectar los problemas de VIPPER.

NORMA ISO 9001: 2008
<p>Sistema de Gestión de la Calidad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de la eficacia de los procesos y de sus indicadores de gestión. 2. Servicio fuera de especificaciones 3. No cuenta con documentos adecuados de control que presente indicadores de gestión.
<p>Responsabilidad de la Gerencia</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Falta de planeamiento comercial para cumplir con sus propósitos 5. Desconocimiento de los objetivos empresariales 6. Desconocimiento de las funciones y responsabilidad del personal 7. Desconocimiento de la estructura jerárquica, a quien informar
<p>Realización de servicio</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Retrasos en transmitir las modificaciones tuviese en requerimientos del evento 9. Retraso en armado y dejar operativo los baños portátiles 10. Dependencia de un solo encargado de instalación
<p>Medición, análisis y mejora</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Desconocimiento de la eficiencia de los procesos y sus indicadores 12. Desconocimiento de los puntos críticos y de control en los diferentes aspectos de las funciones de la empresa 13. Reincidencia en problemas tratados con anterioridad

FUENTE: Elaboración propia

- **Fase de aclaración**

Luego de tener las ideas, evaluarlas y agruparlas las ideas similares se obtuvieron 9 problemas, que se muestran en el cuadro 23.

Cuadro 23: Resultado de la fase de aclaración de problemas

N°	PROBLEMAS
1	No existe planificación general menos comercial, donde establezca actividades a realizar elaboradas por la gerencia con participación con los de menor jerarquía y sin conocimiento de los procesos y sus indicadores.
2	No cuenta con un organigrama, las responsabilidades y autoridades del personal no están definidas formalmente, existe sobre posición de poderes.
3	Falta establecer un canal de comunicación formal entre el personal a su superior.
4	Falta documentos de control
5	No existe una capacitación e integración del personal
6	Las coordinaciones se realizan al momento, no es planificado
7	La empresa no cuenta con objetivos establecidos
8	La empresa no cuenta con una estrategia comercial establecida
9	No existe control en las actividades que involucran el buen servicio de alquiler de baño portátil

FUENTE: elaboración propia

5.1.17.2 Causas detectadas de la situación actual de la empresa con respecto a la calidad

Para determinar las causas por problema aclarado, se utilizó la misma metodología de tormenta de ideas, como herramienta de calidad.

a) Tormenta de Ideas

- **Fase de generación**

En esta etapa se tomó como base los aspectos deficitarios encontrados en el cuestionario realizado. Las causas obtenidas en la fase de generación fueron clasificadas en dentro de cada uno de los aspectos que contiene, tal como se muestra en el Cuadro 24.

- **Fase de aclaración**

Posteriormente se llevó a cabo una fase de aclaración que permitió, mediante la agrupación de ideas similares, obtener las 6 causas generales de la empresa que se muestran a continuación en el Cuadro 25.

Cuadro 24: Resultados de la fase de generación para la determinación de las causas de la situación actual de VIPPER con respecto a la calidad

NORMA ISO 9001: 2008
<p>Sistema de Gestión de la Calidad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta definido los procesos 2. No realiza un adecuado control de los requerimientos solicitado por el servicio de alquiler de baños portátiles 3. Falta de un procedimiento para el control de documentos y registros. 4. Desconocimiento de la importancia de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008.
<p>Responsabilidad de la Gerencia</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Falta de reglamento interno y de una Política de la Calidad 6. Falta establecer los objetivos de los procesos y de calidad 7. Falta de un manual de organización y funciones 8. Falta de establecer de jerarquías y línea de mando en la empresa
<p>Realización del servicio</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. No cuenta con registro por evento donde incluya los documentos de respaldo de la negociación y aceptación hasta las observaciones durante la ejecución 10. No hay registro de desempeño del equipo armado por evento ni del sistema instalado, por lo tanto no hay programa mantenimiento preventivo 11. No cuenta con registro ni programación de la capacitación al personal 12. No cumplen con las coordinaciones establecidas acordadas con el cliente 13. No se han definido los criterios de selección y evaluación de los proveedores.
<p>Medición, análisis y mejora</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. No realizan capacitación de las actividades operativas. 15. No cuenta establecido los procesos principales de la empresa, por lo tanto no cuenta con indicadores de gestión. 16. No cuentan con un procedimiento documentado para las acciones correctivas y preventivas. 17. Falta de registros de las actividades realizadas en eventos y registro de solución de problemas técnicos y operativos ocurridos.

FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 25: Resultados de la fase de aclaración para la determinación de las causas generales de la situación actual de VIPPER con respecto a la calidad

N°	Causas generales	N° de las causas agrupadas para formar la causa general*
1	No realiza un adecuado control de las actividades de la empresa, para definirlos como procesos	(1,2,3,10)
2	No cuentan con procedimientos documentados para las actividades que afecten la calidad del servicio	(4,9,11,12,15)
3	Falta definir una política, objetivos e identificar los procesos principales de la empresa	(5,6)
4	Falta realizar capacitación y evaluaciones de sus operarios.	(11,12,14)
5	Falta realizar acciones orientadas a la mejora continua	(15,16,17)
6	Falta definir las responsabilidades y funciones principales del personal.	(7,8)

FUENTE: Elaboración propia

- **Fase de calificación**

Se procedió realizar una calificación ponderada con el fin de jerarquizar las causas generales de acuerdo a su importancia para seleccionar las causas principales. Para esto se estableció una escala de valoración del 1 al 5 con sus respectivas categorías, la cual se presenta en el Cuadro 26.

Los resultados obtenidos de la calificación ponderada se muestran en el Cuadro 27.

Cuadro 26: Escala de valorización para la fase de calificación

Valoración	Categoría
1	Sin importancia
2	Algo importante
3	Regularmente importante
4	Importante
5	Muy importante

FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 27: Resultados de la fase de calificación de las causas de la situación actual de VIPPER

Causas evaluadas	Calificación asignada
1	4
2	4
3	5
4	3
5	5
6	5

FUENTE: Elaboración propia

Las 5 causas principales de los problemas de VIPPER con respecto a la calidad según la calificación se muestran en el Cuadro 28.

Cuadro 28: Principales causas encontradas de la situación actual de VIPPER

N°	CAUSA PRINCIPAL	PUNTAJE
1	Falta definir las responsabilidades y funciones principales del personal.	5
2	Falta definir una política, objetivos e identificar los procesos principales de la empresa	5
3	Falta realizar acciones orientadas a la mejora continua	5
4	No realiza un adecuado control de las actividades de la empresa, para definirlos como procesos	4
5	No cuentan con procedimientos documentados para las actividades que afecten la calidad del servicio	4

FUENTE: Elaboración propia

b) Matriz de Selección

Las 5 causas principales obtenidas que afectan la situación actual de la empresa fueron sometidas a la herramienta de calidad Matriz de Selección, con el fin de identificar cuál es la más importante y necesaria de resolver para la empresa.

- **Factor de ponderación**

El factor de ponderación se determinó dividiendo el promedio obtenido de un criterio entre el menor de todos, como se muestra en el cuadro 30.

Cuadro 29: Resultados de la calificación ponderada de los criterios evaluados

CRITERIOS	CALIFICACIÓN ASIGNADA
Inversión estimada	4
Tiempo estimado	4
Reacción de las personas ante el cambio	4
Incidencia sobre la calidad del servicio	5
Efectos sobre la satisfacción del cliente	5

FUENTE: Elaboración propia

Cuadra 30: Determinación del factor de ponderación

CRITERIOS	CLASIFICACIÓN ASIGNADA	FACTOR DE PONDERACIÓN
Inversión estimada	4	1
Tiempo estimado	4	1
Dificultad en la ejecución del trabajo	4	1
Reacción de las personas ante el cambio	5	1.25
Incidencia sobre el cliente	5	1.25

FUENTE: Elaboración propia

- **Elección de la causa principal**

El desarrollo de la Matriz de Selección, utilizando para su realización los criterios y factores de ponderación determinados, se muestran en el Cuadro 31.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz de Selección de Causas las dos principales causas, es decir, las que obtuvieron los mayores puntajes y en la que se basará la propuesta del sistema de gestión de la calidad.

Cuadro 31: Matriz de selección de las causas principales

Punt. Ponderación	Criterios	Nivel	Causas										
			1		2		3		4		5		
1	1	Inversión estimada	A = 1	1	11	4	6	3	8	2	10	2	11
			M = 2	2		1		1		2			
			B = 3	2				1		2		3	
1	2	Tiempo estimado	L = 1		14	1	11		13	2	11	1	12
			M = 2	1		2		2		3		1	
			C = 3	4		2		3		3		3	
1	3	Dificultad en la ejecución del trabajo	A = 1	2	9		13	1	11	2	10	2	11
			M = 2	2		2		2		1			
			B = 3	1		3		2		2		3	
1.25	4	Reacción de las personas ante el cambio	+	3	16.3	2	13.8	3	15	3	15	1	10
			0	2		2		2		1		1	
			-	1				1		1		1	
1.25	5	Incidencia sobre el cliente	A = 3	1	11.3	3	16.3	2	12.50	1	11.3	2	13.8
			M = 2	2		2		1		2		2	
			B = 1	2				2		2		1	
PUNTAJE TOTAL					61.50		60		59.5		57.25		57.75

FUENTE: Elaboración propia

1, 2, 3, 4 Y 5 = Principales causas detectadas

A = alto

L = largo

+ = positiva

M = medio

M = medio

0 = neutro

B = bajo

C = corto

- = negativo

Cuadro 32: Causas principales elegidas a partir de la Matriz de selección

Causas principales elegidas	Puntaje obtenido
Falta definir las responsabilidades y funciones principales del personal.	61.50
Falta definir una política, objetivos e identificar los procesos principales de la empresa	60

FUENTE: Elaboración propia

c) Análisis del Diagrama de Causa y Efecto

Dentro de las causas que influyen directamente sobre la prestación de servicios se encuentran dos problemas, los cuales se evalúan a continuación:

1. Falta de planificación en el proceso de Comercialización

1.1. Medio ambiente laboral

La mala organización en el área administrativa, falta de coordinación y comunicación al área operativa, crea las siguientes situaciones:

- Las actividades no coordinadas, es causante de pérdida de tiempo en realizar las tarea de instalación, esto ocasiona insatisfacción al cliente en no estar operativo al de iniciar el evento.
- Falta de comunicación, causa en no informar el status actual de las cotizaciones enviadas a los clientes, perdiendo el seguimiento y posibilidad de cerrar las ventas, otras como no informar las variación de los requerimientos del cliente que afecta el buen servicio al cliente
- En no contar con documento guía de cómo realizar de actividades de instalación, es causante de la deficiencia en instalar los baños portátiles,

Figura 40: Diagrama de Causa Efecto – Falta de planificación en el proceso de Comercialización



FUENTE: Elaboración propia

1.2. Maquinarias

- No cuenta con mantenimiento preventivo, generando atrasos en el desarrollo del servicio.
- No mantienen un control de asignación de herramientas y accesorios necesarios armado de los baños portátiles, estas son detectadas durante la actividad de instalación, por efecto paraliza la actividad hasta solucionar el inconveniente, la consecuencia es tomar más tiempo en instalar y dejar operativo los baños portátiles.
- No cuenta con los recursos adecuados en stock, utilizando para la instalación con accesorios adaptados, ocasionando una instalación no eficiente y no segura.

1.3. Mano de obra

- Falta definir responsabilidades, falta de un documento que oriente al personal sobre la forma adecuada de realizar sus tareas, contar con manual de procedimiento, tanto para el personal antiguo como para el de recién ingreso, al cual no se le da inducción.
- Falta de capacitación en temas relacionados al mantenimiento del equipo de armado, instalación del sistema de agua y desagüe, relaciones interpersonales y atención por parte del personal de apoyo de atención al invitado en el interior de los baños.

1.4. Materiales

- No cuenta con materiales y piezas de unión adecuados para la instalación del sistema de agua y desagüe durante el evento, ocasionando goteo e inundación en el terreno instalado, ocasionando.
- No revisan el estado actual de las piezas armables, las herramientas a usar, accesorios para la instalación de los baños portátiles.

1.5. Métodos

- Documentación deficiente, mal control de sus registros administrativos y comerciales de la empresa, su documentación está incompleta.

- No cuenta con métodos de control y verificación de los recursos necesarios para ejecutar la instalación de los baños portátiles.

2. Desorden en el proceso de Comercialización

2.1. Medio ambiente laboral

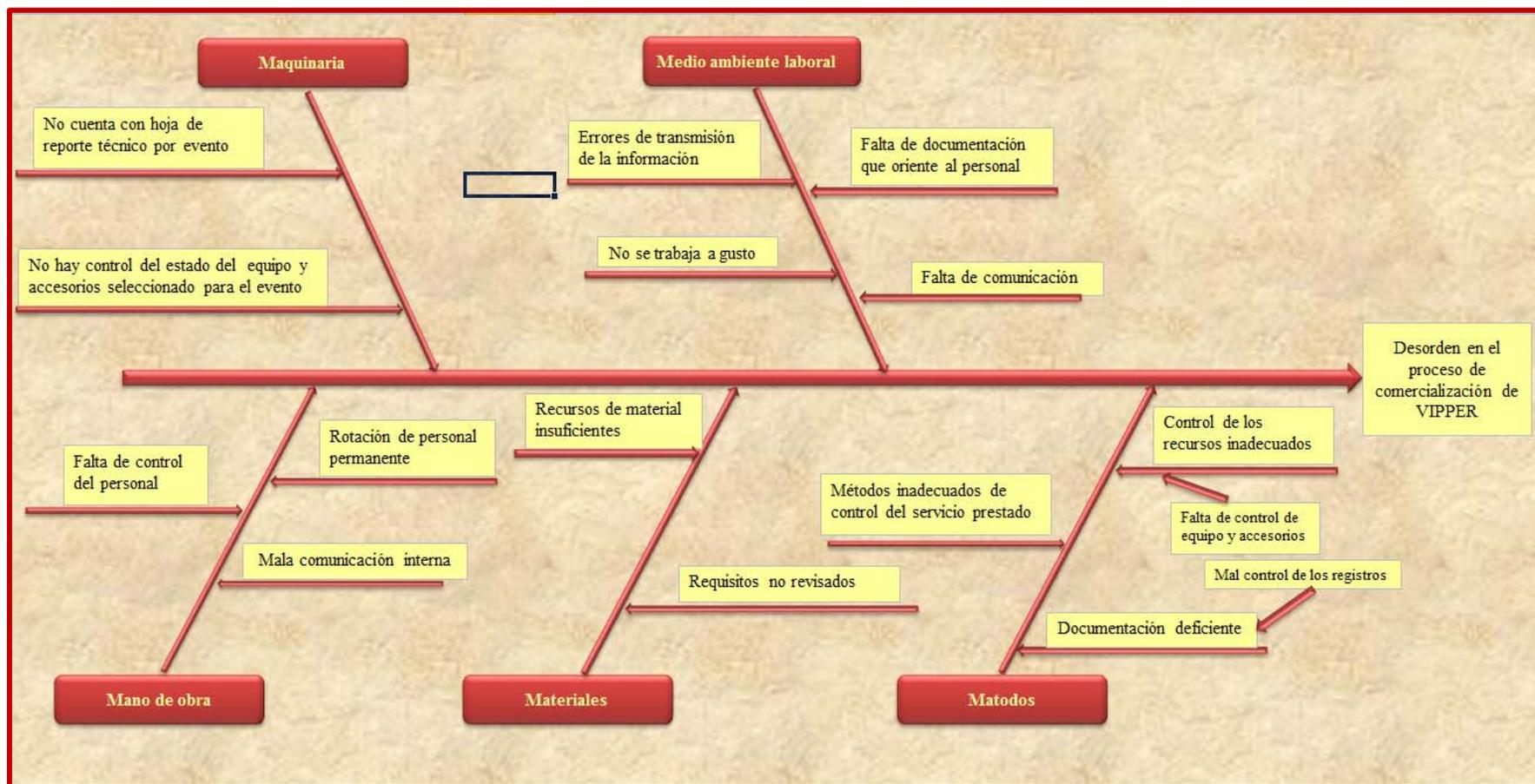
La mala organización en el área administrativa, falta de coordinación y comunicación al área operativa, crea las siguientes situaciones:

- Trasladar equipo de baños portátiles llevando consigo accesorios que no corresponde a los requerimientos solicitados, forzando a utilizar planes de contingencia, lo cual ocasiona atrasos en la instalación y dejar ya operativo.
- Proporcionar datos incorrectos (dirección, horario y teléfonos) en los documentos utilizados para realizar los servicios, ya que en cualquiera de las situaciones se produce pérdida de tiempo.
- Realizar ventas sin dar a conocer las facilidades técnicas requeridas y traslado de equipo sin reconocimiento del lugar donde va ser armado el equipo de baños portátiles, ocasionando atraso en solucionar y tomar medidas correctivas.

2.2. Maquinarias

- No cuenta con hoja de reporte técnico del equipo y del sistema por evento, donde el personal técnico informe de las incidencias técnicas, esto provoca que en los próximos eventos escojan este mismo equipo lo cual provocará fallas mecánicas que interrumpen el buen funcionamiento de los mismos.
- No hay control del estado del equipo y accesorios durante la selección para el evento, unidades portátiles armables en mal estado y mala presentación, lógicamente esto no es permitido para los eventos donde están dirigidos.

Figura 41: Diagrama de Causa Efecto – Desorden en el proceso de Comercialización



FUENTE: Elaboración propia

2.3. Mano de obra

- Falta de control de las actividades del personal durante la instalación de los baños portátiles, da como consecuencia tomar más tiempo de instalación.
- La mala comunicación interna con el personal, produce un mal clima laboral entre los trabajadores, no refleja fidelidad a la empresa.
- Personal insuficiente, ya que no cuenta con un encargado de logística quien se encargue de controlar y supervisar los requerimientos de equipo y accesorios en los eventos; y de una persona encargada de ventas, con experiencia y conocimiento de estrategia de ventas, quien se encargará del proceso de ventas, captar nuevo clientes, cerrar ventas y la postventa.

2.4. Materiales

- No cuenta con materiales y piezas de unión adecuados para la instalación del sistema de agua y desagüe durante el evento, ocasionando goteo e inundación en el terreno instalado, ocasionando.

2.5. Métodos

- Falta de documentos de control, en donde se detalle las cantidades adecuadas de asignación de recursos en operaciones y logística, no inventario de sus herramientas y accesorios.
- Documentación deficiente, mal control de sus registros administrativos y comerciales de la empresa, su documentación está incompleta.
- Método inadecuado de control de sus registro de ventas, por no tener una persona responsable del seguimiento de las cotizaciones enviadas y cerrar las ventas, pierden en dar el servicio.

d) Diagrama de Pareto

Siguiendo con el análisis de las herramientas de Calidad y tomando como referencia el cuadro 31 de la matriz de decisiones se procede a elaborar la tabla de Pareto para VIPPER:

Cuadro 33: Tabla de Pareto

N°	Causas generales/ Tipo de Error	Numero de errores*	Porcentaje del Total	Porcentaje acumulado del Total
1	Falta definir una política, objetivos e identificar los procesos principales de la empresa	22	44.90%	44.90%
2	Falta definir las responsabilidades y funciones principales del personal.	18	36.73%	81.63%
3	Falta realizar acciones orientadas a la mejora continua	5	10.20%	91.84%
4	No realiza un adecuado control de las actividades de la empresa, para definirlos como procesos	2	4.08%	95.92%
5	No cuentan con procedimientos documentados para las actividades que afecten la calidad del servicio	2	4.08%	100.00%
Total		49	100%	

*Nota: La frecuencia de ocurrencia del error fue obtenida en base al número de eventos en los que VIPPER fue contratado hasta el primer Cuatrimestre del año 2014 (véase Figura 10)

1. Preparación de datos: estos datos fueron obtenidos en la etapa de la Tormenta de ideas. Estos datos tienen las características de ser cuantificables y medibles según su ocurrencia en los eventos en los que VIPPER fue contratado en el primer cuatrimestre del 2014.
2. Luego, se procedió a enlistar las posibles causas según el orden de importancia, este orden corresponde al indicado a la matriz de selección. De esta manera, se tienen ya identificados todos los posibles elementos que contribuyen al efecto.
3. Cálculo de las contribuciones parciales y totales. En esta fase se obtiene y registra la magnitud de cada efecto, habiendo ya sido ordenados de mayor a menor.
4. Como se indicó líneas arriba, los datos fueron obtenidos en base a los eventos atendidos por VIPPER en el 2014.
5. Cálculo del porcentaje y porcentaje acumulado para cada elemento de la lista ordenada. Como puede verse en el Cuadro 33, se llevó a porcentaje la frecuencia de ocurrencia y se obtuvo la frecuencia acumulada de esta de tal manera que pueda visualizarse los pocos “vitales” que explicarían la mayoría de las causas.

Figura 42: Diagrama de Pareto



FUENTE: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la Figura 42, las dos primeras causas: “Falta definir una política, objetivos e identificar los procesos principales de la empresa” y “Falta definir las responsabilidades y funciones principales del personal” representa el 81.63% de las causas, siendo estos “los mínimos vitales”. Por principio de Pareto “El problema se solucionaría

eliminando estas tres causas y el resto de causas desaparecerían automáticamente.”

e) Diagrama de Gantt

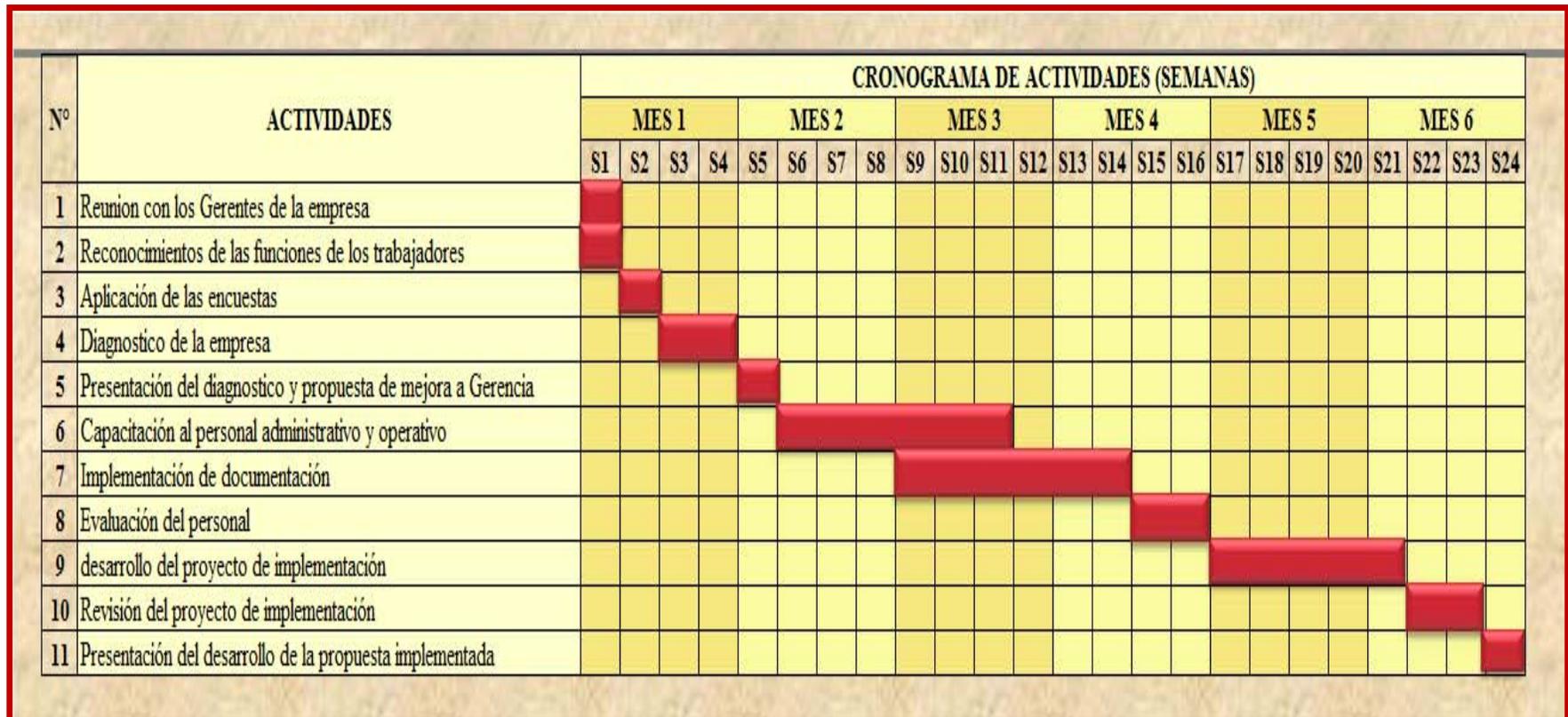
Para la implementación de la propuesta de la mejora de los procesos se debe considerar la realización de once etapas, las cuales se cubrirá en un periodo de seis meses. Por medio de un diagrama de Gantt, se ilustra lo anterior en la figura 43.

Las primeras dos etapas, “Reunión con los Gerentes de la empresa” y “Reconocimientos de las funciones de los trabajadores”, en estas etapas es importante para plantear la mejora de proceso de comercialización para la empresa y reconocer las funciones de los trabajadores involucrados en dar el servicio. Continúan con las etapas del análisis de la situación actual de la empresa de la empresa, de cada uno de los requisitos de la NTP ISO 9001:2008 de los problemas detectados en sus actividades y propuesta de mejora.

La sexta etapa, “Capacitación al personal administrativo y operativo”, es importante ya que la mayoría de los operarios cuenta sólo con estudios básicos (secundarios), lo que ayudarán sensibilizar al personal sobre los beneficios de implementar mejora de procesos, la capacitación es paralelo con la etapa de “Implantación de documentación”, documentos donde se registrará los procesos, control de los mismos, la estructura organizacional y el manual de organización y funciones (MOF), en la octava etapa se procede “Evaluación del personal” se enfocara al personal capacitado realice sus funciones designadas, revisión de los documentos de control, certificar el conocimiento de los procesos.

En los siguientes procesos “desarrollo del proyecto de implementación”, “Revisión del proyecto de implementación” y “Presentación del desarrollo de la propuesta implementada, en este punto”, se realizará el trabajo de implementar y evaluar los resultados, presentar a gerencia el proyecto implementado.

Figura 43: Cronograma para la realización de actividades



FUENTE: Elaboración propia.

5.2. Desarrollo la Propuesta

5.2.1. Propuesta de Gestión

Luego de haber realizado el análisis de la empresa VIPPER haciendo uso de las herramientas de gestión, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Estructura organizacional no definida
- Documentación de la estructura y procesos inexistente
- No existen procedimientos para ninguno de los procesos involucrados
- No existen criterios de medición, no se establecen indicadores de medición del desempeño
- No hay un enfoque a los clientes
- Ambiente laboral inadecuado, no existen programas de capacitación

Estas deficiencias encontradas deben ser subsanadas por la empresa ya que, a pesar de ser líder en el mercado de su rubro, este liderazgo se sostiene en la poca competencia más no en una gestión estable y definida como debería ser. Es por esto que, con la finalidad de que la buena posición de VIPPER se mantenga bajo cualquier panorama y que se establezca una línea base para el sistema de Gestión de Calidad a implementar, se propone las acciones a seguir descritas en el cuadro 34.

Cuadro 34: Propuesta de Gestión para VIPPER

Herramienta	Propuesta
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer estrategias que permitan diferenciar el servicio y asegurar su posicionamiento frente a la competencia • Establecer alianzas estratégicas con los proveedores para reducción costos y asegurar el abastecimiento de suministros de buena calidad • Realizar estudios periódicos de la competencia
Análisis de la matriz BCG	<ul style="list-style-type: none"> • Se plantea aplicar un cambio en el enfoque de ventas de las líneas de servicio y potenciar al máximo esta línea a través de alianzas estratégicas con empresas organizadoras de eventos
Análisis de la Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un planeamiento comercial y difundir al personal administrativo y operativo. • Establecer un modelo de capacitación y evaluación de desempeño al personal • Implementar un servicio post venta que de seguimiento a los clientes • Implementar las estrategias propuestas en el anexo 2
Análisis de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Definir flujo de procesos y definir procedimientos de acuerdo a lo descrito en el punto b.

FUENTE: Elaboración propia

a. Estructura organizacional propuesta

Para la estructura organizacional, en primer lugar se establecen la misión, visión y objetivos:

- **Misión:** “VIPPER – Confort Sanitario se dedica a la prestación del servicio de alquiler de baños portátiles de lujo en Lima Metropolitana cuyo foco son los procesos operacionales que abarcan la comercialización agrupando altos niveles de calidad, confianza y tecnología amigable con el medio ambiente buscando en forma competitiva la satisfacción plena de nuestros clientes”
- **Visión:** Nos proponemos ser la empresa líder de alquiler de baños portátiles de lujo, con expansión nacional e internacional, otorgando confianza, transparencia e innovación, contribuyendo al mejoramiento continuo de las necesidades de nuestros clientes, mediante un alto rendimiento y sólidos valores.

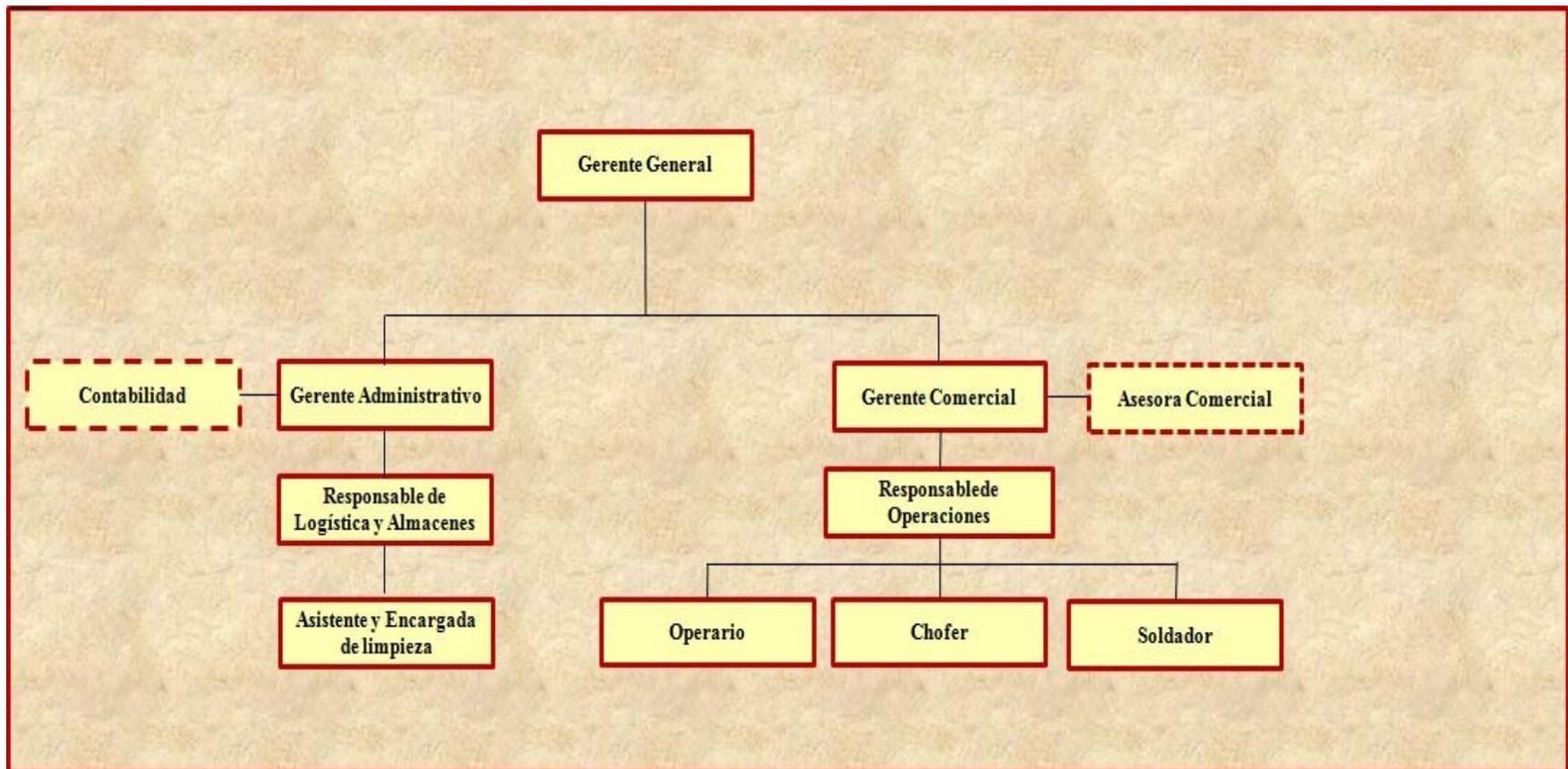
- **Objetivos**

- Incrementar el nivel de ventas de las líneas de servicio en un 10% anual.
- Gestionar eficientemente el recurso financiero de la empresa, procurando tener este recurso en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades y procesos definidos.
- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores.
- Disminuir el tiempo de espera en la atención al cliente.

- **Organigrama**

Según el análisis realizado VIPPER no cuenta con una estructura ni líneas de mando definidos existiendo muchas veces contraposición de órdenes. Asimismo, las responsabilidades no se precisan de tal manera que si existiese algún problema no se tendría claro quién debe asumir la responsabilidad. Frente a esto se plantea la identificación de las áreas operativas y de apoyo, así como los grupos de trabajo, estableciendo sus relaciones, responsabilidades y funciones por puesto de trabajo a desempeñar. Esto nos lleva a la elaboración de un organigrama para VIPPER de acuerdo al proceso de comercialización:

Figura 44: Propuesta de Organigrama para VIPPER



FUENTE: Elaboración propia

b. Propuesta para los procesos de VIPPER

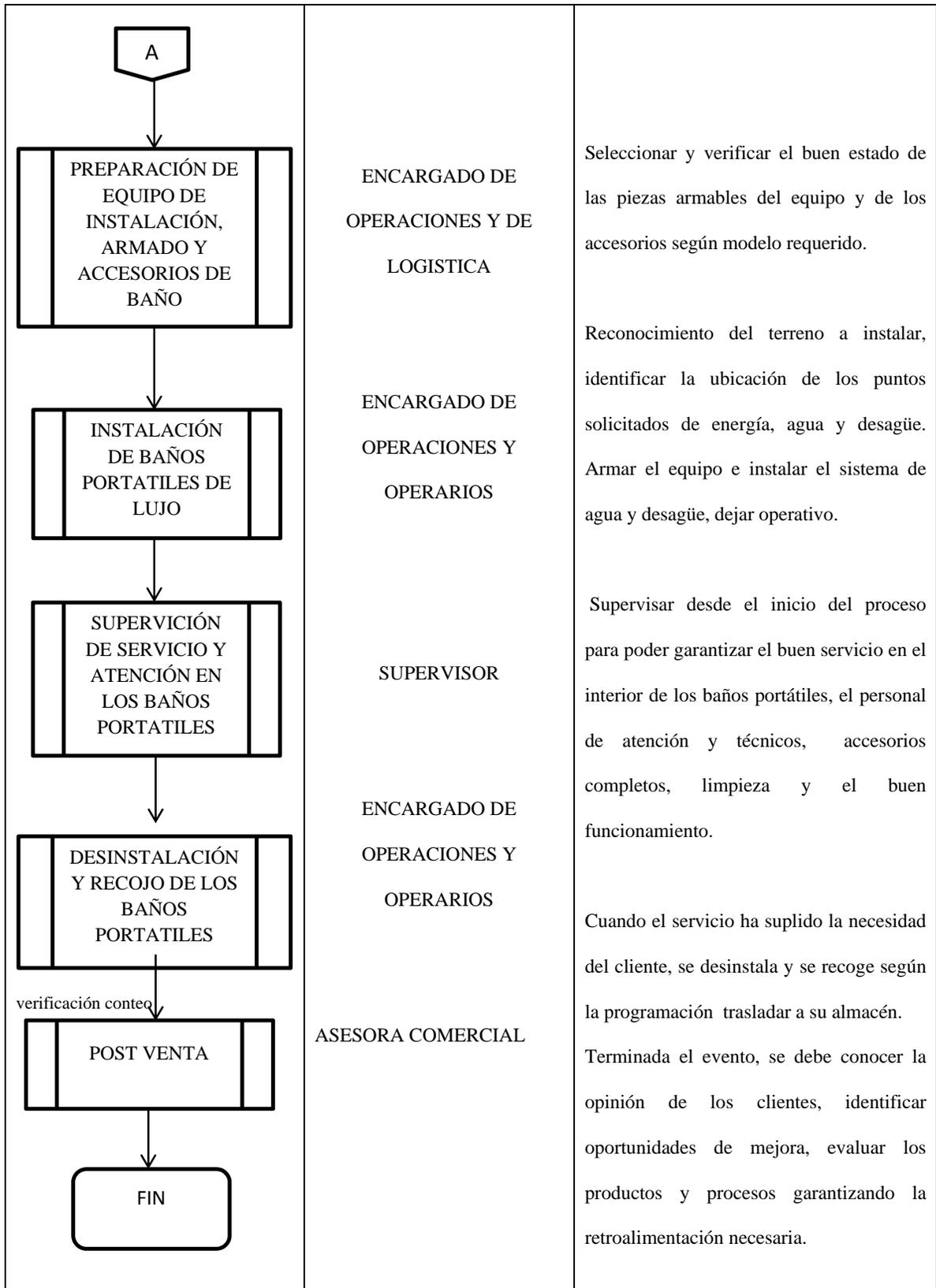
Luego de realizar el análisis a la Cadena de Valor se encontró que no existen procesos ni procedimientos definidos por lo cual se presenta la siguiente propuesta:

1. Flujo grama para el Alquiler de baños portátiles de lujo

El orden lógico del flujo grama actual de VIPPER es el adecuado, lo que se propone para mejorar las deficiencias en los diferentes procesos es lo siguiente:

- Mejorar la comunicación con el área de operaciones, utilizando una pizarra informativa sobre la programación de los eventos por semanas y las personas responsables en el traslado, armado y atención a los invitados durante el evento. Rectificar la información contenida en los envíos para aclarar cualquier duda al respecto.
- Aplicar adecuadamente la supervisión.
- Verificar constantemente la productividad del personal, por medio del monitoreo de sus actividades es utilizado de forma eficiente.

En el Cuadro 35 se muestra la propuesta del nuevo flujo grama de procesos para VIPPER



FUENTE: Elaboración Propia

Cuadro 36: Cuadro comparativo de Flujograma Situación actual vs Propuesta

Situación actual (Cuadro 18)	Propuesta	Beneficios
*Actividades desordenadas sin seguir un orden lógico.	Se propone el flujograma de procesos indicado en el cuadro 35 , donde se muestra un criterio sistemático de actividades continuas y control de los mismos	*Las actividades se desarrollan de manera ordenada siguiendo un criterio lógico, esperando el resultado de la actividad anterior.
*No se tienen claramente identificadas las actividades		*Se implementa documentos de control de las actividades realizadas, con la finalidad de disminuir los errores en no cumplir con los requerimientos del cliente
*No se establece responsables de cada actividades		*Se determinan los responsables de ejecutar las actividades en forma ordenadas por cada proceso a quien representa.
*No se precisan tiempos de ejecución		*Se logra la eficacia en la instalación, a través de la disminución de tiempos y utilización adecuada de recursos.

FUENTE: Elaboración propia

En el cuadro 36 se presenta una comparación de la situación actual del desarrollo de las actividades frente a la propuesta mediante la elaboración de un flujograma claro, completo y entendible para los usuarios. El diseño de este flujograma propuesto se detalla a continuación:

2. Diseño de diagramas de operaciones

En la empresa no existen registros de diagramas de operaciones, por lo cual se procedió a diseñar un diagrama de operaciones para VIPPER. Este diseño se realizó a través de la observación y análisis de los procesos.

La metodología utilizada se describe a continuación:

- Selección de los procesos a evaluar
 - Traslado de equipo de instalación baños portátiles

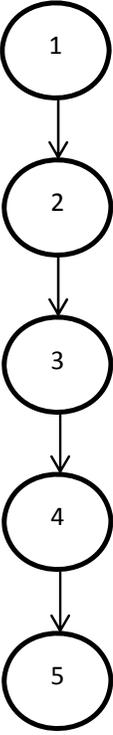
- Armado del equipo baños portátiles
- Supervisión de servicio
- Desinstalación y embalaje para traslado

- Selección del operario, se eligió a un equipo de trabajo con rendimiento normal el cual tiene conocimientos de las actividades que se realiza.
- Actitud frente al trabajador, se le explicó que el objetivo es hacer más productiva sus tareas y para ello es necesaria su colaboración. Aclarando que en ningún momento se está criticando su trabajo.
- La medición del tiempo se realizó por el método de lectura con vuelta a cero.
- Factores de tolerancia tomados en cuenta, dentro de los cuales podemos citar, tiempos de alimentación, asistir a los servicios sanitarios, revisión de equipo, colocación de equipo de protección personal, etc. Dentro de los atrasos especiales se tomó en cuenta la movilización de las unidades y el congestionamiento vehicular.

-Retrasos personales	4%
-Retrasos especiales	25%
-Fatiga	5%
Total tolerancias	34%

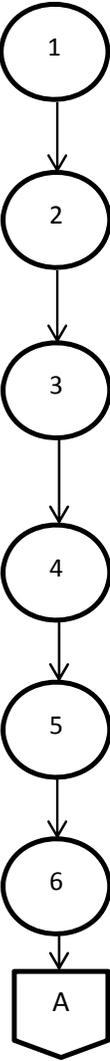
- Se obtuvo un promedio basado en 5 observaciones de cada tarea para los distintos sub-procesos, pedido de baños portátiles de lujo para 300 invitados.
- Cálculo del tiempo estándar (diario)
 - Tiempo normal (TN) = 8hrs X 60 = 480 minutos
 - Tolerancias (Tol) = 480 min. X 34% = 163.20 minutos
 - Tiempo estándar = TN – Tol = 480 – 163.20 = 316.80 minutos disponibles para realizar los sub-procesos.
- Cantidad de veces que puede realizar un proceso diariamente
 - Traslado del equipo de instalación de los baños portátiles 316.80 min./137.00 min. = 2 traslado; a continuación se presenta en la Cuadro 37:

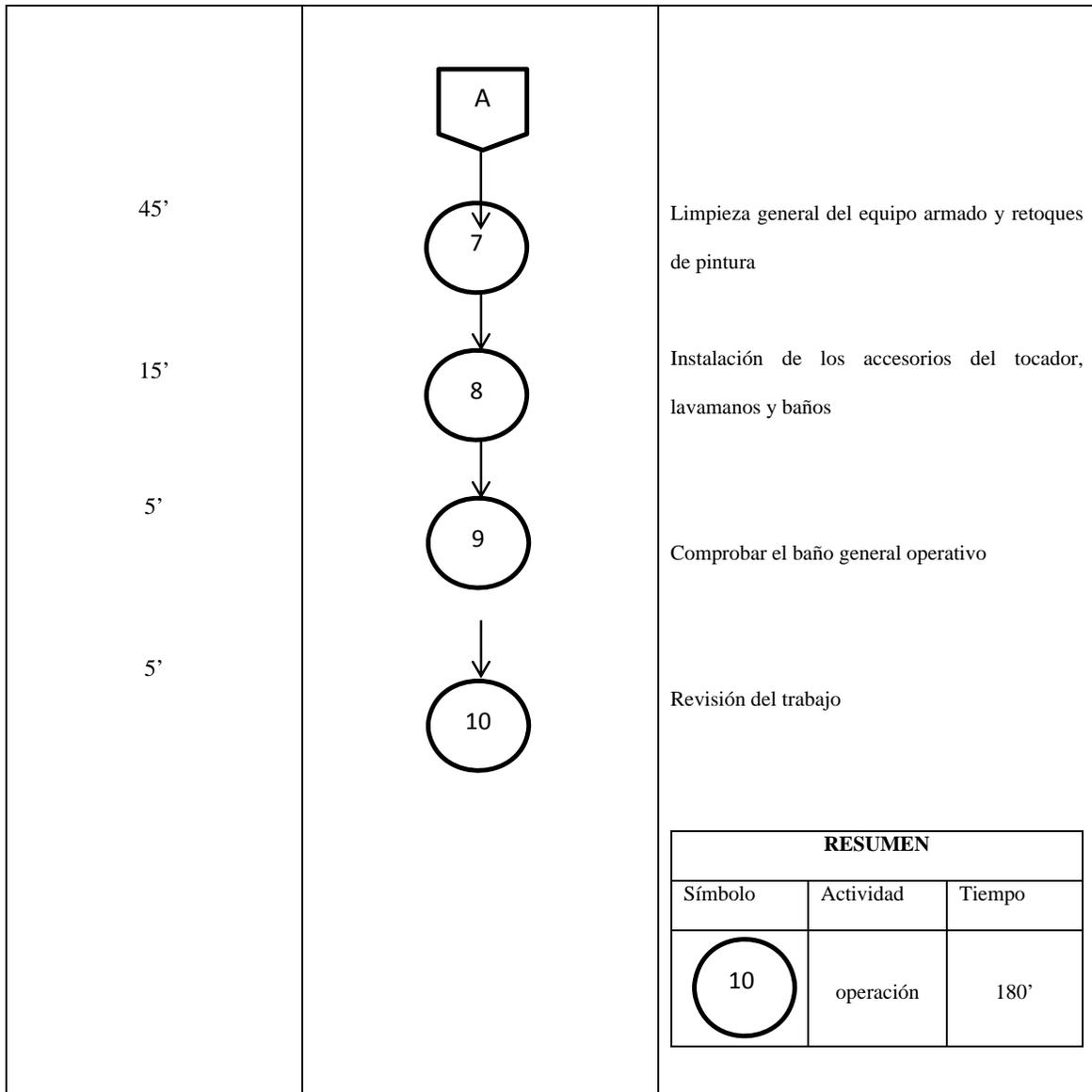
**Cuadro 37: Diagrama de operación de Traslado de equipo de instalación de
baños portátiles**

	<p>VIPPER CONFORT SANITARIO DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO DE TRASLADO DE EQUIPO DE INSTALACIÓN BAÑOS PORTATILES</p>	<p>Dpto. Operaciones Código: DS-PL-001 Hecho por: Luis Parrilla Revisado por: Gerente General Página: 01/01 Inicio: Almacén Fin: Dirección, especificada por el cliente</p>									
TIEMPO (minutos)	SIMBOLO	DESCRIPCIÓN									
<p align="center">30'</p> <p align="center">70'</p> <p align="center">5'</p> <p align="center">30'</p> <p align="center">2'</p>		<p>Despacho del vehículo</p> <p>Traslado</p> <p>Parqueo</p> <p>Desbordar y traslado del equipo al lugar designo a armar</p> <p>Informar a oficina fin del traslado</p>									
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3" data-bbox="964 1457 1437 1509">RESUMEN</th> </tr> <tr> <th data-bbox="964 1509 1122 1562">Símbolo</th> <th data-bbox="1122 1509 1279 1562">Actividad</th> <th data-bbox="1279 1509 1437 1562">Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center" data-bbox="964 1562 1122 1667"></td> <td data-bbox="1122 1562 1279 1667">operación</td> <td data-bbox="1279 1562 1437 1667">137'</td> </tr> </tbody> </table>			RESUMEN			Símbolo	Actividad	Tiempo		operación	137'
RESUMEN											
Símbolo	Actividad	Tiempo									
	operación	137'									

- Armado del equipo de baño portátil 316.80 min./180.00 min. = 2 armados.
Se presenta el Cuadro 38.

Cuadro 38: Diagrama de Operación del Armado de Baños Portátiles

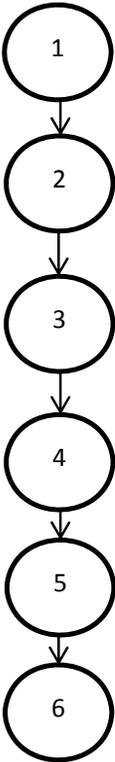
	<p>VIPPER CONFORT SANITARIO DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO DE ARMADO DEL EQUIPO BAÑOS PORTÁTILES</p>	<p>Dpto. Operaciones Código: DS-PL-002 Hecho por: Luis Parrilla Revisado por: Gerente General Página: 01/01 Inicio: Instalación del cliente Fin: Instalación del cliente</p>
<p>TIEMPO (minutos)</p>	<p>SIMBOLO</p>	<p>DESCRIPCIÓN</p>
<p>5'</p> <p>20'</p> <p>30'</p> <p>25'</p> <p>15'</p> <p>15'</p>	 <pre> graph TD 1((1)) --> 2((2)) 2 --> 3((3)) 3 --> 4((4)) 4 --> 5((5)) 5 --> 6((6)) 6 --> A{{A}} </pre>	<p>Reconocimiento del espacio designado para el armado del equipo de baños portátiles</p> <p>Instalar las bases de los baños portátiles y conectarse su sistema de agua y desagüe</p> <p>Instalar urinarios, inodoros y armado de los cubículos de los baños portátiles, encima de la base de los baños.</p> <p>Armado del lavamanos e instalación de su sistema de agua y desagüe.</p> <p>Conexión general del sistema de agua y desagüe, al punto de agua, electricidad y desagüe del local</p> <p>Prueba del funcionamiento de la instalación del sistema de agua y desagüe, detectar fallas.</p>



FUENTE: Elaboración propia

- Supervisión del sistema sanitario y servicio $316.80 \text{ min.} / 85.00 \text{ min.} = 4$ supervisiones (Ver Cuadro 39).

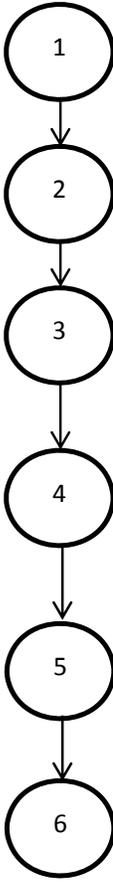
Cuadro 39: Diagrama de Operación de Supervisión del Servicio

	<p align="center">VIPPER CONFORT SANITARIO DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN DE SERVICIO</p>	<p>Dpto. Administración Código: DS-PL-002 Hecho por: Luis Parrilla Revisado por: Gerente General Página: 01/01 Inicio: Almacén Fin: Instalación del cliente</p>									
TIEMPO (minutos)	SIMBOLO	DESCRIPCIÓN									
<p align="center">20'</p> <p align="center">20'</p> <p align="center">15'</p> <p align="center">15'</p> <p align="center">10'</p> <p align="center">5'</p>		<p>Verificación de publicación de coordinación por evento, verificación del uso de las herramientas de control por los encargados</p> <p>Verificación del equipo y accesorios seleccionado este en buen estado y embalados</p> <p>Verificación del funcionamiento del sistema de agua y desagüe de los baños</p> <p>Verificación del abastecimiento de los útiles de limpieza, accesorios de lavamanos y tocador, atención y limpieza.</p> <p>Análisis de los posibles dificultades</p> <p>Anotar observación encontrada en el formato de supervisión</p> <table border="1" data-bbox="954 1339 1422 1551"> <thead> <tr> <th colspan="3">RESUMEN</th> </tr> <tr> <th>Símbolo</th> <th>Actividad</th> <th>Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center"></td> <td align="center">operación</td> <td align="center">85'</td> </tr> </tbody> </table>	RESUMEN			Símbolo	Actividad	Tiempo		operación	85'
RESUMEN											
Símbolo	Actividad	Tiempo									
	operación	85'									

FUENTE: Elaboración propia

- Desinstalación del equipo de baño portátil y embalaje para traslado 316.80 min./55.00 min. = 6 desarmados (ver cuadro 40)

Cuadro 40: Diagrama de operación de desinstalación y embalaje para traslado

	<p>VIPPER CONFORT SANITARIO DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO DE DESINSTALACIÓN Y EMBALAJE PARA TRASLADO</p>	<p>Dpto. Operaciones Código: DS-PL-002 Hecho por: Luis Parrilla Revisado por: Gerente General Página: 01/01 Inicio: instalación del cliente Fin: Instalación del cliente</p>									
TIEMPO (minutos)	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN									
<p>2'</p> <p>5'</p> <p>10'</p> <p>20'</p> <p>3'</p> <p>15'</p>		<p>Constatar fin del evento y orden de desinstalar</p> <p>Desinstalar el sistema de agua y desagüe</p> <p>Recoger y embalar los accesorios de lavamanos, tocador y baños.</p> <p>Desarmado de los cubículos de los baños, desinstalación de los inodoros, urinarios y lavamanos, y embalar.</p> <p>Verificar el recojo general y embalado</p> <p>Despacho al vehículo</p> <table border="1" data-bbox="954 1407 1421 1617"> <thead> <tr> <th colspan="3">RESUMEN</th> </tr> <tr> <th>Símbolo</th> <th>Actividad</th> <th>Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>operación</td> <td>55'</td> </tr> </tbody> </table>	RESUMEN			Símbolo	Actividad	Tiempo		operación	55'
RESUMEN											
Símbolo	Actividad	Tiempo									
	operación	55'									

FUENTE: Elaboración propia

5.2.2. Desarrollo de la Propuesta del Sistema de Gestión de la Calidad

A continuación se procedió a elaborar la propuesta de calidad, la misma que consistió en la elaboración de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la NTP-ISO 9001:2008; esta propuesta incluye un Manual de la Calidad, Manual de Procedimientos y un Manual de Organización y Funciones (MOF).

Cuadro 41: Propuesta de Sistema de Gestión de la Calidad para VIPPER

Herramienta	Propuesta
Matriz de Decisiones en base a los Puntos Críticos de Control	<ul style="list-style-type: none"> Establecer Criterios de Medición tales como indicadores para cada etapa del proceso de comercialización así como para la medición de la satisfacción de los clientes internos y externos.
Lista de Verificación Cuantitativa basada en la NTP ISO 9001:2008	<ul style="list-style-type: none"> Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad para el proceso de Comercialización a través del Manual de la Calidad y los manuales de procedimientos que garanticen el cumplimiento de los requisitos y la satisfacción del cliente

FUENTE: Elaboración propia

Figura 45: Manuales de la Propuesta de Sistema de Gestión de la Calidad para VIPPER



FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 42: Resumen de los Manuales de la Propuesta de Sistema de Gestión de la Calidad para VIPPER

MANUAL	CONTENIDO	¿QUÉ RESUELVE?
<p align="center">MANUAL DE CALIDAD ISO 9001:2008</p>	<p>El Manual de Calidad incluye la descripción del sistema de Calidad para el proceso de comercialización VIPPER como guía para su implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El alcance del sistema de gestión de calidad, explicando su justificación. -Información de la revisión, aprobación y modificación del manual. -Política y objetivos de calidad. -Propuesta de la estructura de la Organización, definiendo la responsabilidad y autoridad. -Incluye las referencias de los procedimientos documentados. - La descripción de los procesos del sistema de gestión de calidad y sus interacciones. 	<p>Resuelve el problema principal del presente trabajo de investigación no experimental:</p> <p>“Permite la planificación del proceso de comercialización de VIPPER a través de la estandarización y organización de las actividades que permitan contribuir aseguramiento de los procesos y alcanzar la máxima satisfacción del cliente”.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Define la política, objetivos e identifica los procesos principales de la empresa.
<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Los objetivos y el alcance de los procedimientos. -La descripción del manual y los responsables que intervienen en los procedimientos. - Descripción de los procedimientos: Ventas, Planificación del servicio, Selección del equipo y accesorios, Armado e instalación, Supervisión, Desinstalación y recojo; y Post-Venta - Representación gráfica a través del Diagrama de Flujo. 	<p>Una vez identificados los procesos, permite organizarlos y:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Esclarecer y definir cada uno de los procedimientos para la prestación del servicio de alquiler de baños portátiles a través de su documentación. - La utilización de métodos correctos y el control adecuado de los recursos

MANUAL	CONTENIDO	¿QUÉ RESUELVE?
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)	Incluye: - El organigrama funcional de VIPPER - El nombre, objetivos y alcance del manual. - La descripción objetivos y funciones de puestos de una unidad administrativa correspondiente. - La línea de autoridad de cada unidad administrativa.	Resuelve la falta de definición de las responsabilidades y funciones principales del personal estableciendo la estructura organizativa y funcional de VIPPER.

FUENTE: Elaboración propia

En la Figura 45 y el Cuadro 42 se presenta los puntos más destacados de los manuales que forman parte de la propuesta de mejora, tal como el Manual de la Calidad de VIPPER (véase Anexo 9) donde se desarrolló una guía para orientar a los trabajadores sobre los pasos a seguir en cada una de las etapas del proceso para asegurar que el servicio final cumpla de manera exitosa todos los estándares de calidad solicitado por el cliente, normativas vigentes y de seguridad interna. Este manual se elaboró en base a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, e incluye procedimientos propios de la norma, pero adicionalmente se han elaborado manuales de procedimientos para cada etapa del proceso de comercialización.

1. Propuesta de la documentación de los procedimientos

Se desarrolló un manual de procedimientos, cuyo contenido incluye los lineamientos establecidos en base a la documentación de un sistema de gestión de la calidad ya que ello permitirá estandarizar la documentación y facilitar la implantación de dicho sistema más adelante. El contenido del manual es el siguiente:

a) Encabezado: consta del logotipo y nombre de la empresa, título del procedimiento, referencia, departamento al que pertenece el documento, fecha de creación, código y número de página. La nomenclatura del código está formada por tres letras y tres números y se divide de la siguiente manera: Las dos primeras letras corresponden al

departamento o unidad al cual pertenece el documento. La tercera letra corresponde a la inicial del documento que se crea, para este caso es “P” de procedimiento. Los últimos tres dígitos corresponden al número correlativo del documento.

- A. Objetivo
- B. Descripción
- C. Métodos de revisión
- D. Documentos relacionados
- E. Descripción del procedimiento
- F. Responsabilidad y funciones
- G. Flujo grama
- H. Pie de página

- **Procedimientos que conforman el proceso de comercialización de baños portátiles de lujo**

Este proceso está conformado por siete procedimientos que son considerados los más importantes, detallados en el anexo 10:

- Ventas
- Planificación de servicio
- Selección de equipo y accesorio
- Instalación de baños portátiles
- Supervisión de servicio
- Desinstalación y recojo de baños portátiles
- Post venta

2. Evaluación del desempeño del departamento de servicios relacionada al diseño de los procesos y Satisfacción del cliente

Adicionalmente, se propone llevar a cabo una evaluación al personal y la satisfacción del cliente. Con la evaluación del desempeño se pretende determinar, si el personal, asimiló la información del manual de procedimientos, y si este cumplió su objetivo de ser una guía efectiva para las tareas. Con la evaluación de la satisfacción del

cliente se propone plantear las estrategias y tácticas que pueden mejorar esta satisfacción.

2.1. Evaluación del desempeño del departamento de servicios relacionada al diseño de los procesos

- **Planificación de la capacitación**

Primero se realizará una reunión con Gerencia General y encargado de operaciones, para desarrollar la programación de las fechas de las capacitaciones y su contenido; ya que es su personal y ellos pueden determinar el tiempo más propicio para no crear atrasos en la instalación de los eventos de la semana.

Luego se elaborará una programación en la que se **toma en cuenta todas las fechas en las cuales se llevaría a cabo la capacitación, se incluyeron aspectos** como la visión, misión y principios de la organización, el objetivo específico de cada procedimiento, un breve resumen sobre el contenido de los mismos, un listado con las personas que participan en la actividad y al final una breve discusión para resolver dudas y tomar en cuenta comentarios y sugerencias de los colaboradores.

Por último se evalúa al personal tomando en cuenta los aspectos descritos en el cuadro 43. Para determinar la comprensión del manual de procedimientos.

Cuadro 43: Programación de la capacitación de los procedimientos en el departamento de comercialización de la empresa VIPPER

Descripción del procedimiento	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Avance
<i>A todo el personal involucrado</i>							
Instalación de baños portátiles			16:00-17:30	16:00-17:30			100%
Desinstalación y recojo de baños portátiles					09:00-10:30	09:00-10:30	100%
<i>A Gerencia y administración</i>							
Supervisión de servicio	10:45-12:15		10:45-12:15		10:45-12:15		100%
<i>A los encargados de logística y operaciones</i>							
Selección de equipo y accesorio			09:00-10:30	09:00-10:30			100%
<i>A la asesora comercial</i>							
Ventas	09:00-10:30	09:00-10:30					100%
Planificación de servicio	16:00-17:30	16:00-17:30					100%
Post venta					16:00-17:30	16:00-17:30	100%

Responsable: Administrador

Lugar: Oficina administrativa – Taller Chorrillos

- **Herramientas de evaluación del desempeño**

Se utilizó el método de agrupar ciertas características de interés (factores) en lo concerniente al tema del manual de procedimientos (véase cuadro 44). Sin embargo es necesario continuar retroalimentando el desempeño del personal, para reforzar lo que aprendieron y fomentar una cultura de calidad y servicio al cliente.

Cuadro 44: Contenido de la evaluación de desempeño

Descripción del procedimiento	Características a evaluar
Ventas	Contenido, razón por la que se elabora documento relacionados y eficiencia de la programación
Planificación de servicio	Contenido, documentos relacionados, involucrados, eficacia del procedimiento, objetivo del procedimiento.
Selección de equipo y accesorio	Contenido, documentos que intervienen, equipo adecuado para realizar el servicio solicitado, revisión de lo solicitado, objetivo del procedimiento.
Instalación de baños portátiles	Contenido, Puntualidad, ubicación a armar las unidades, aspectos técnicos, entrega baños operativos.
Supervisión de servicio	Equipo adecuado para realizar el proceso, toma de medidas, aspectos comunes a observar para facilitar el siguiente procedimiento, objetivo del procedimiento.
Desinstalación y recojo de baños portátiles	Contenido, uso adecuado del equipo, cantidad utilizada de accesorios, revisión de las unidades (daños físicos)
Post venta	Contenido, manejo adecuado de las observaciones dadas por el cliente, análisis de datos de la supervisión, documentos relacionados, mecanismo de solución de problemas.

FUENTE: Elaboración propia

2.2. Evaluación de la Satisfacción de los clientes

Las necesidades de los clientes representan las expectativas que el cliente tiene de la empresa, que es lo que espera de ella, la satisfacción de sus necesidades y el valor agregado que esta pueda brindarle.

- **Satisfacción del cliente**

Dentro de las estrategias y tácticas que pueden mejorar la satisfacción de los clientes se proponen las siguientes:

- Brindar servicios de calidad, por medio de procesos bien definidos y supervisados.
- Ofrecer accesorios de tocador y lavamanos, y en la cantidad necesaria para brindar un valor agregado que haga placentero el uso de un sanitario portátil.
- Personalizar la atención al cliente.
- Dar un seguimiento efectivo a las quejas y reclamos, tomando las medidas correctivas y preventivas pertinentes.

3. Propuesta para mejorar la satisfacción de los clientes

Las propuestas para mejorar la satisfacción del cliente, son las siguientes:

1. Contratación de personal

- En el área de logística

Un encargado de logística, ya que actualmente no hay ninguna persona ocupando ese puesto y las funciones del mismo son muy importantes; el departamento necesita un líder que motive al personal a trabajar bien y que administre adecuadamente los recursos asignados. Persona asignada debe contar con estudios de la carrera superior universitaria de Administración y Logística, con experiencia previa dos o tres años en control de inventarios, almacenes y stock., con edad de 25 a 35 años, habilidades requeridas de asertividad, capacidad para planificar y organizar tanto procesos como personas.

- En el área comercial

Una plaza de una asesora comercial, para realizar prospecciones, organizar el tiempo, intentar descubrir nuevos sectores, establecer contacto previo con el cliente, preparar las visitas, presentación, oferta, tratamiento de objeciones, cierre de la venta, el seguimiento, análisis de cumplimiento de objetivos, dar seguimiento a las quejas y

reclamos, llevar el registro de la satisfacción del cliente por medio de encuestas, ver en Anexo 12.

También es necesario conocer que otros aspectos de mejora propone el cliente y cuál es su apreciación respecto a la competencia. Este puesto representa un costo, a la inversión del proyecto de implementar un sistema de gestión de la calidad, ya que este se basa en los principios, de enfoque al cliente.

Esta persona debe contar con estudio superior universitario de administración, marketing o comercial, con edad de 25 a 38 años, experiencia mínima de dos años en ventas y en organización de eventos, debe contar con habilidades relacionadas con la venta directamente además de una actitud positiva, dinámica, capacidad investigadora, asertividad, buena memoria, auto disciplinado, extrovertido.

- En el taller de mantenimiento

Una plaza de un técnico soldador, profesional, para trabajar en taller de ensamble, construcción y reparación de equipo y estructuras, realizando uniones y el rellenado de metales por medio de un proceso de soldadura (soldadura eléctrica con electrodos revestidos) y el corte de materiales (ferrosos y no ferrosos) por medio de equipos oxicortes y plasma, tomando como referencia una orden de trabajo, una muestra o un plano de fabricación.

El beneficio económico, se verá en el aumento de la eficiencia del servicio de sistemas de agua y desagüe en los baños portátiles, contar con equipos de baños portátiles en buenas condiciones operativas, además de iniciar con el ensamblaje de nueva unidad móvil de baños portátiles.

El candidato para esta posición debe ser egresado de la carrera de soldadura universal, construcciones metálicas o afines; con disponibilidad de realizar sobre tiempo y laborar en horarios rotativos. Experiencia en lectura e interpretación de planos mecánicos, simbología de soldadura, proceso Oxi - corte GLP y armado. Contar mínimo con 03 años de experiencia como supervisor de mantenimiento de Infraestructura y armado.

A continuación, en el cuadro 45 se detalla una proyección de sueldos por área en orden descendente.

Cuadro 45: Proyección de sueldos para el área de ventas y de servicios.

Nº. de plazas	Puesto	Sueldo mensual (S/.)	Sueldo anual (S/.)
1	Encargado de logística y operaciones	1,800	21,600
1	Asesora comercial	1,500	18,000
1	Técnico soldador	1,200	14,400
3	Total	4,500	54,000

FUENTE: Elaboración propia con base en datos de la empresa

VI. CONCLUSIONES

La empresa Vipper no cuenta con una estructura organizacional definida, se debe a que no están definidas las responsabilidades y funciones principales del personal, no cuentan con un plan estratégico en donde se defina las políticas, los objetivos y un sistema de gestión y control de los procesos principales inmersos en la comercialización, a pesar de estas debilidades ha conseguido sobrevivir en el mercado y expandir sus servicios. De acuerdo a estos resultados, se concluye:

- Se realizó el análisis situacional, según las cinco fuerzas de Porter, el aspecto más resaltante es la alta rivalidad con los competidores, principalmente Baños y Estilos con el 30 por ciento y Tuale con el 27 por ciento.
- Según el análisis BCG, en VIPPER los productos “estrella” y “vaca” están representados por las combinaciones de las líneas de servicios, estos son los que mayor utilidad le genera a la empresa y más liquidez generan.
- Se realiza el análisis FODA, como factor interno se encontró que las debilidades de la organización se centran en la gestión. Esto se debe principalmente a que, existen deficiencias en las etapas de planeación, organización, dirección, control y personal. En este sentido, la empresa no planifica ni cuenta con una organización definida, tampoco se aplica ningún tipo de control que asegure el cumplimiento de los objetivos.
- De las deficiencias organizacionales que presenta la empresa, se encuentran ligados a factores internos y externos que la impactan negativamente, tales como: mala ubicación de sus instalaciones, de una administración empírica, aumento de la competencia y falta de adaptación al cambio. La toma de decisiones sin tener una base

profesional, aspecto que se ve reflejado en las deficiencias operacionales de la empresa, específicamente en las etapas de planeación, organización, dirección y control.

- Del diagnóstico del análisis de herramienta de calidad, se evalúa la lista de verificación aplicada, NTP ISO 9001:2000, ver anexo N° 3 se obtuvo como puntaje final 3.82, lo que equivale a un 3.97% de cumplimiento de los requisitos de la NORMA ISO 9001:2008, Se puede destacar que dentro los requisitos generales, el principal incumplimiento se encuentra en no contar con un control de documentos y registros. Referente a la planificación de la realización del servicio, que en este caso es la comercialización, no se ha determinado el proceso necesario para llevarlo a cabo, incluyendo procedimientos documentados, información disponible, instrucciones de trabajo, equipo y recursos, así como actividades de validación, seguimiento e inspección que permitan tanto proporcionar evidencia como el cumplimiento de los requisitos.
- De lo antes mencionado, esta situación encontrada implica una ausencia de planificación y desorden en el proceso por lo cual se concluye que, a través de la implementación de mejora de la calidad en base a los lineamientos de la NTP ISO 9001:2008 en el proceso de Comercialización se logrará solucionar la ausencia de planificación y el desorden en el proceso de comercialización de VIPPER, conllevando a la satisfacción del cliente.
- El punto anterior coinciden con el análisis de Puntos Críticos de control (véase Cuadro 21), en el que el 87% de las actividades del proceso fueron calificados como PCC, precisamente por la falta de documentación y procedimientos. La aplicación de un manual de procedimientos mejoraría el desempeño de las actividades del proceso de comercialización.

VII. RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones principales, se sugiere a la empresa VIPPER la implementación del sistema de gestión de calidad que permita el control de los procesos tal como se propone en el anexo 9 a través del Manual de Calidad desarrollado y los formatos de control, con la finalidad de seguir compitiendo en el mercado, incrementar su rentabilidad y asegurar la satisfacción de sus clientes.

- Realizar un plan estratégico para la empresa, donde se asigne las funciones específicas de cada persona involucrada y asuma roles en la prestación de servicio y revisarla periódicamente enfocándose en las actividades de tal manera que, tanto las oportunidades del mercado de realización de eventos como el crecimiento de las empresas catering sean aprovechadas. Se plantea también, realizar una reestructuración organizacional, de los procesos y de las funciones tal como se indica en la propuesta del ítem 5.4.b., el MOF y el Manual de Calidad.
- Estructurar el organigrama de VIPPER delimitando claramente las funciones, redefiniendo la línea de mando y responsabilidades, por lo que se recomienda implementar la estructura del organigrama integral presentado en el Manual de Organización y Funciones - MOF (anexo 11).
- Implementar el Manual de la Calidad que se presenta en el anexo 9, el cual incluye la documentación de los procedimientos obligatorios que exige la norma ISO 9001:2008, los procedimientos de la empresa, formatos e instructivos que vayan de la mano con un plan de calidad que permita implementar el sistema de gestión de calidad y orientar a la organización hacia la satisfacción del cliente y la calidad del servicio.

- Desarrollar manuales de procedimientos que indiquen como se deber llevar a cabo las actividades dentro de cada área de la empresa, a fin de delimitar las funciones de cada una y mejorar el desempeño.
- Diseñar y realizar alianzas estratégicas con las principales empresas organizadoras de eventos, que estén a cargo de eventos de alto nivel en el entorno corporativo, bodas y familiares.
- Dado el atractivo potencial de crecimiento de la clase media, actualmente representa el 57 por ciento según Rolando Arellano C.; se recomienda establecer una estrategia de desarrollo de mercado que permita atraer a los miembros de la clase media ya que ésta se caracteriza por pretender comportarse siguiendo los estándares de vida de la clase alta, por lo cual la calidad e imagen de exclusividad del producto no se vería afectada. Incluso esta imagen de exclusividad puede ser aprovechada enfocando los esfuerzos de ventas y marketing para ello.
- Reforzar el recurso humano del área comercial y operaciones es de suma importancia si se quiere cumplir realmente con el principio de enfocarse en el cliente y de integrar a la empresa en mejorar proceso de comercialización. Los puestos que deben ser ocupados son el de asesora comercial, encargado de logística, técnico soldador.

VIII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. APEIM (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados). 2013. Niveles Socioeconómicos (en línea). Lima, PE. Consultado 2 de jun. 2014. Disponible en <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>
2. Abril, C; Enriquez, A.; Sánchez, J. 2010 Guía para la Integración de Sistemas de Gestión Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo. 2 ed. Madrid Federación Confemetal, 226 p.
3. Arellano, Rolando. 2014. Cómo nace la nueva clase media. El Comercio. Lima, PE. abr.7. en línea. Consultado 17 jul. 2014. Disponible en <http://elcomercio.pe/opinion/rincon-del-autor/como-nace-nueva-clase-media-rolando-arellano-c-noticia-1720904>
4. Carpio, A. Manual del Curso Gestión de la Calidad Total. 2012. Programa de Especialización y Profesionalización en Gestión de Calidad Total y Productividad. UNALM.
5. Cuatrecasas L, 1999. Gestión Integral de la Calidad – Implantación, Control y Certificación. 1 ed, Gestión 2000. Barcelona, España.
6. Deming, E. 1982. Quality, Productivity and Competitive Position, MIT.
7. Escanciano, C. 2000. Experiencia de la empresa Española con la Certificación ISO 9000. Universidad de Oviedo, ES.
8. Evans, J. R. 2005. Administración y Control de la Calidad. International, México. Thomson Editores.
9. Fausto Squillace. 1996. Diccionario de Sociología. Barcelona, ES. Editorial Barcelona F. Granada y Ca.
10. Feigenbaum, A. V. 2005. Control Total de la Calidad. MX. CECSA.
11. Franklin, E. 2004. Organización de Empresas. 2 ed. MX. Mc Graw Hill. 362 p.
12. Fred R. David. 2000. Conceptos de Administración Estratégica. MX. Prentice Hall. Pag. 200.

13. Ferrel O.C.; Hirt G.; Ramos L.; Adriaensens M.; Flores M. A. 2004. Introducción a los Negocios en un mundo cambiante. 4 ed. MX. Mc Graw-Hill Interamericana. 282 p.
14. Guajardo, G. 1996. Administración de la Calidad Total, Concepto y Enseñanzas. Pax, MX.
15. Gutiérrez, P.H. 2005. Calidad Total y Productividad. MX. Mc Graw Hill.
16. Hammer, M.; Champy, J. 1994. Reingeniería. 1 ed. Bogotá, CL. Norma.
17. Harvey, P.A. 2007. "Excreta Disposal in Emergencies". Loughborough University. UK.
18. ISO (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION). 2012. ISO (en línea). Consultado 8 de febrero del 2012. Disponible en <http://www.iso.org>
19. James, P. T. 1997. Gestión de la Calidad Total. Un texto Introductorio. ES. Prentice Hall.
20. Juran, J.M. 1990. Planificación para la Calidad. ES. Ediciones Díaz de Santos S.A.
21. Lamb, Ch.; Hair J.; McDaniel C. 2002. Marketing. 6 ed. International Thomson Editores S.A. p. 38
22. LEY N° 28015. PERU. Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. Ministerio de Trabajo, Lima, julio del 2003.
23. Leyva, A. 2011. De la segmentación convencional a la segmentación relacional. Conexión ESAN (en línea). Consultado el 8 abr. 2014. Disponible en www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/03/09/de-la-segmentacion-convencional-a-la-segmentacion-relacion
24. Mc Carthy E.; Perreault W. 1991. Fundamentos de comercialización: Principios y métodos. EL Ateneo. 399 P.
25. Moreno, L. M. D., Peris, F. J. ; González, T. 2001. Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y Estudio de Casos. ES. Prentice Hall.
26. Mentzer, J.T. et. al. 2001. Defining Supply Chain Management. Journal of Business Logistics. pp. 1 – 25.
27. Mercado H.; Palmerín, M. 2007. La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas. (en línea). Consultado el 25 jun. 2014. Disponible en www.eumed.net/libros/2007c/334/
28. Norma de Construcción de la Administración Pública del Distrito Federal, Disposiciones Generales libro N°01. Publicada en el Diario Federal 2008 (en

- línea). Consultado el 08 de Jun. del 2014. Disponible en:
<http://cgsservicios.df.gob.mx/prontuario/vigente/r306201.pdf>
29. Normas de construcción de la Administración Pública del Distrito Federal. Publicada en el Diario Federal, 2008. MX.
 30. Saez, F.; Garcia, O.; Palao, J.; Rojo, J. 2003. Innovación Tecnológica en las Empresas (en línea). Consultado el 12 mayo 2014. Disponible en:
<http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/innovaciontecnologica.html>
 31. Rey, F. 2001. Manual del mantenimiento integral en la empresa. Ed. Fundación Confemetal.
 32. Real Academia Española. 2001. Diccionario de la lengua española. 22. ed. (en línea). Consultado el 08 de Jun. del 2014, Disponible en:
<http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>
 33. Ramírez, J. L. 2009. Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Ciencias Administrativa (en línea). Consultado el 2 abr. 2014. Disponible en www.uv.mx/iiesca/revista/documents/herramienta2009-2.pdf
 34. Stoner, J. F. 1992. Administración. 6 ed. MX. Mc GrawHill
 35. Weber, M. 1997. Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva. 1 ed. MX. Fondo de Cultura Económica.

IX. ANEXOS

ANEXO 1: Cuadro de Consistencia del Trabajo de Investigación no Experimental

CUADRO DE CONSISTENCIA						
PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVOS	METODOLOGIA	RESULTADOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>La ausencia de Planificación y el desorden en el proceso de Comercialización de la empresa VIPPER.</p>	<p>El diseño de una propuesta de mejora basada en los lineamientos de la NTP ISO 9001:2008 permitirá eliminar la ausencia de planificación y las deficiencias en el proceso de Comercialización de la empresa VIPPER asegurándolos y alcanzando la satisfacción plena del cliente.</p>	<p>Evaluar la situación general de VIPPER y de su proceso de comercialización.</p> <hr/> <p>Detectar deficiencias, problemas y puntos críticos del proceso de comercialización, así como la identificación de los subprocesos susceptibles de mejora.</p> <hr/> <p>Elaboración de la propuesta de mejora de la calidad en el proceso de comercialización de la empresa VIPPER</p>	<p>Aspectos Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ubicación -Actividad Económica -Régimen Laboral <hr/> <p>Herramientas de Gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> -5 Fuerzas de Porter -Matriz BCG -FODA -Cadena de Valor <hr/> <p>Herramientas de Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mapa de Procesos -Lista de Verificación ISO 9001:2008 -Matriz de Determinación de PCC -Diagrama Causa-Efecto -Diagrama de Pareto -Diagrama de Gantt 	<ul style="list-style-type: none"> -Ubicación no estratégica -Liderazgo Autocrático -Estructura Organizacional No Definida -Superposición de poderes <hr/> <ul style="list-style-type: none"> -Según Porter: Alta rivalidad con los competidores -Según el FODA: Se encuentra débil internamente, no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas -Según la cadena de valor: <hr/> <ul style="list-style-type: none"> -Falta definir las responsabilidades y funciones principales del personal. -Falta definir una política, objetivos e identificar los procesos principales de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Con la implementación de mejora de la calidad para el proceso de Comercialización se logrará solucionar la <i>ausencia de planificación y el desorden en el proceso de comercialización de VIPPER</i>, conllevando a la satisfacción del cliente. -Vipper no cuenta con una estructura organizacional definida -No están definidas las responsabilidades y funciones principales del personal, -No cuenta con un plan estratégico en donde se definan políticas, objetivos y un sistema de gestión y control de los procesos principales 	<ul style="list-style-type: none"> -Implementación del sistema de gestión de calidad que permita el control de los procesos tal como se propone en el anexo 9 a través del Manual de Calidad desarrollado y los formatos de control. -Realizar un cambio estructural en la empresa que permita la identificación de las áreas operativas y de apoyo, implementando la estructura del organigrama integral presentado en el Manual de Organización y Funciones - MOF (anexo 11). -Realizar un plan estratégico para la empresa, donde se asigne las funciones específicas de cada persona involucrada y asuma roles en la prestación de servicio y revisarla periódicamente.

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 2: Matriz FODA

MATRIZ FODA DE LA EMPRESA VIPPER.	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia y prestigio obtenidos durante los seis años en el rubro de alquiler de baños portátiles de lujo. 2. Se ofrece al público un producto novedoso con una diversidad de 11 presentaciones en sus cuatro líneas. 3. Posee una marca atractiva al público objetivo, que denota exclusividad. 4. Cuenta con un local de 117.11m2, donde se encuentran las oficinas administrativas, almacén, taller de mantenimiento y construcción 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente General no cuenta con una formación académica, su conocimiento se basa en la experiencia (conocimiento empírico), en la cual aplica un estilo de liderazgo autocrático, ya que el líder es el único que toma decisiones, se enfoca más en las tareas que en las personas. 2. Falta de políticas, metas, planes o programas para el logro de objetivos. 3. Funciones no definidas de cada puesto de trabajo, falta de determinación de tareas y responsabilidades, falta de delegación, así en la parte administrativa y operativa. 4. Falta de motivación al personal, lo cual conlleva a la falta de compromiso con su trabajo y a la empresa. 5. No existen procesos y control interno para asegurar que se satisfacen los objetivos, falta de indicadores de gestión. 6. Se trabaja en un entorno poco flexible al cambio, en todos los niveles jerárquicos. 7. Falta de programas de capacitación al personal administrativo y operativo.
OPORTUNIDADES	FO	DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del mercado de eventos y espectáculos, que permite la captación de nuevos clientes 2. El poder adquisitivo del sector dirigido no es un limitante para el elegir el servicio y el incremento del poder adquisitivo en los sectores emergentes, en busca de exclusividad en sus reuniones. 3. El mercado no se encuentra saturado y permite el desarrollo de nuevas líneas. 4. El Perú es uno de los países con mayor competencia de empresas de catering. Estas empresas son el principal contacto con los clientes potenciales. 5. Existe una alta barrera de ingreso al negocio de alquiler de baños portátiles de lujo, por la fuerte de inversión inicial, tecnología y contactos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción de nuevas unidades portátiles armables y unidades móviles de lujo de fácil traslado, para satisfacer otros segmentos de mercado de lugares más distantes. O1,O2,O3,F1,F2 2. Elaborar un planeamiento comercial y difundir al personal administrativo y operativo. O1,O4,F2,F3. 3. Implementar procesos estandarizados, documentar, dar a conocer y capacitar al personal administrativo y operativo. O1,O4,F2,F3 4. Establecimiento de Alianzas estratégicas con las empresas organizadoras de eventos o catering, promoviendo promociones del servicio. O4, F1 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer y programar capacitación y evaluación de desempeño al personal. O1, O4, D5, D7 2. Implementar el área de ventas, con el fin de contactar nuevos clientes. O1, O2, O5,D2, D3, D7. 3. contar con personal capacitado que lidere las áreas administrativa y operativa. O1, O4, D1, D3, D7
AMENAZAS	FA	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la competencia actual se identifican con tres modelos predominantes en el mercado, uso de la estrategia de precios. 2. La competencia cuenta con una línea administrativa funcional y organizada, área de venta agresiva acogiendo clientes de la empresa, con nuevas promociones. 3. La competencia tiene alianzas estratégicas con la más grande catering de Lima, con precios bajos por sus servicios. 4. Incremento en el costo de los insumos y accesorios, servicio de transporte grúa, abastecimiento de agua en camión cisternas, utilizados en la prestación de los servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la relación con los clientes mediante un servicio personalizado y post-venta. A1, A3, F2, F4. 2. Alianzas estratégicas con los proveedores de equipo, accesorios, servicio e insumos. A2, A5, F1. 3. Benchmarking de la competencia para detectar sus debilidades. A1, A4, F2. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un modelo de seguimiento para los clientes, el cual estará a cargo de la Asesora Comercial. A1, A2, D2, D5 2. Análisis del clima organización, para implementar actividades de motivación al personal. A2, D4, D7

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 3: Lista de Verificación en base a la Norma ISO 9001:2008

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD					
4.1 Requisitos generales	X				
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?					
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				
4.2 Requisitos de la Documentación	X				
4.2.1 Generalidades					
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?					
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				
4.2.2 Manual de la calidad	X				
8. ¿La organización establece y mantiene un manual de la calidad?					

... Continuación

<p>4.2.3 Control de los documentos</p> <p>9. ¿Se establece un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para: ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión • Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente • Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos • Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables, • 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 • Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón. 	X				
<p>10. ¿Los registros permanecen legibles, fácilmente identificables y recuperables?</p>		X			
5. Responsabilidad de la dirección					
<p>5.1 Compromiso de la dirección</p> <p>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?</p>	X				
<p>5.2 Enfoque al cliente</p> <p>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?</p>		X			

... Continuación

<p>5.3 Política de la calidad</p> <p>3. ¿La alta dirección se asegura de que la política de la calidad: ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sea adecuada al propósito de la organización • Incluya un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad • Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, • Sea comunicada y entendida dentro de la organización, y • Sea revisada para su continua adecuación 	X				
<p>5.4 Planificación</p> <p>5.4.1 Objetivos de la calidad</p> <p>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?</p>	X				
<p>5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad</p> <p>5. ¿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?</p>	X				
<p>6. ¿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?</p>	X				
<p>5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación</p> <p>5.5.1 Responsabilidad y autoridad</p> <p>7. ¿La alta dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización?</p>	X				

... Continuación

<p>5.5.2 Representante de la dirección</p> <p>8. ¿La alta dirección designa un miembro de la dirección de la organización?</p>	X				
<p>5.5.3 Comunicación interna</p> <p>9. ¿La alta dirección se 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?</p>	X				
<p>5.6 Revisión por la dirección</p> <p>5.6.1 Generalidades</p> <p>10. ¿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?</p>	X				
<p>11. ¿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.</p>	X				
<p>12. ¿Se mantienen registros de las revisiones por la dirección?</p>	X				
<p>5.6.2 Información de entrada para la revisión</p> <p>13. ¿La información de entrada para la revisión incluye: ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de auditorías • La retroalimentación del cliente • El desempeño de los procesos y la conformidad del producto • El estado de las acciones correctivas y preventivas • Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas • Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y • Las recomendaciones para la mejora 	X				

... Continuación

<p>5.6.3 Resultados de la revisión</p> <p>14. ¿Los resultados de la revisión por la dirección incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con: ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos, • La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y las necesidades de recursos 		X			
6. Gestión de los recursos					
<p>6.1 Provisión de recursos</p> <p>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?</p>		X			
<p>2. ¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos?</p>	X				
<p>6.2 Recursos Humanos</p> <p>6.2.1 Generalidades</p> <p>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?</p>	X				
<p>6.2.2 Competencia formación y toma de conciencia</p> <p>4. ¿La organización determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto?</p>		X			
<p>5. ¿La organización, cuando sea aplicable, proporciona formación o toma otras acciones para lograr la competencia necesaria?</p>		X			
<p>6. ¿La organización evalúa la eficacia de las acciones tomadas?</p>		X			

... Continuación

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
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			
6.3 Infraestructura 9. ¿La organización determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto?	X				
6.4 Ambiente de trabajo 10. ¿La organización determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto?	X				
7. Realización del producto					
7.1 Planificación de la realización del servicio 1. ¿La organización planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del servicio?		X			
2. ¿La planificación de la realización del servicio es coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad?	X				
7.2 Procesos relacionados con el cliente 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio 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		

... Continuación

<p>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?</p>		X			
<p>5. ¿La organización determina los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto?</p>	X				
<p>6. ¿La organización determina cualquier requisito adicional que considere necesario?</p>	X				
<p>7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto 7. ¿La organización revisa los requisitos relacionados con el producto?</p>	X				
<p>8. ¿Cuándo el cliente no proporciona una declaración documentada de los requisitos, la organización confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación?</p>		X			
<p>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?</p>	X				
<p>7.2.3 Comunicación con el cliente 10. ¿La organización determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a: ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • La información sobre el producto. • Las consultas, contratos o atención de pedidos incluyendo las modificaciones, y • La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas. • Las consultas, contratos o atención de pedidos incluyendo las modificaciones, y • La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas. 		X			

... Continuación

<p>7.3 Diseño y desarrollo</p> <p>7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo</p> <p>11. ¿La organización planifica y controla el diseño y desarrollo del producto?</p>	X				
<p>12. ¿Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización determina: ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las etapas del diseño y desarrollo, • La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y • Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo. 	X				
<p>7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo</p> <p>13. ¿Se determina los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y se mantiene registros?</p>	X				
<p>14. ¿Los elementos de entrada se revisan para comprobar que sean adecuados?</p>	X				
<p>7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo</p> <p>15. ¿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?</p>	X				
<p>7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo</p> <p>16. ¿En las etapas adecuadas, se realizan revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado?</p>	X				
<p>7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo</p> <p>17. ¿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?</p>	X				

... Continuación

<p>7.3.6 Validación del diseño y desarrollo</p> <p>18. ¿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?</p>			X		
<p>7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo</p> <p>19. ¿Los cambios del diseño y desarrollo se identifican y se mantienen registros?</p>		X			
<p>20. ¿Los cambios se revisan, verifican y validan, según sea apropiado, y se aprueban antes de su implementación?</p>	X				
<p>7.4 Compras</p> <p>7.4.1 Proceso de compras</p> <p>21. ¿La organización se asegura de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados?</p>		X			
<p>22. ¿La organización evalúa y selecciona los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización?</p>	X				
<p>7.4.2 Información de las compras</p> <p>23. ¿La información de las compras describe el producto a comprar?</p>	X				
<p>24. ¿La organización se asegura de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor?</p>		X			
<p>7.4.3 Verificación de los productos comprados</p> <p>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?</p>	X				

... Continuación

<p>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?</p>	X				
<p>7.5 Producción y prestación del servicio 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio 27. ¿La organización planifica y lleva a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas?</p>	X				
<p>7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio 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?</p>	X				
<p>7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio 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?</p>	X				
<p>7.5.3 Identificación y trazabilidad 30. ¿La organización identifica el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto?</p>	X				
<p>31. ¿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				

... Continuación

<p>7.5.4 Propiedad del cliente</p> <p>32. ¿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>33. ¿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>7.5.5 Preservación del producto</p> <p>34. ¿La organización preserva el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos?</p>	X				
<p>7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición</p> <p>35. ¿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?</p>	X				
<p>36. ¿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?</p>	X				
<p>37. ¿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?</p>					
<p>38. ¿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?</p>	X				

... Continuación

8. Medición, análisis y mejora				
<p>8.1 Generalidades</p> <p>1. ¿La organización planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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			
<p>8.2 Seguimiento y medición</p> <p>8.2.1 Satisfacción del cliente</p> <p>2. ¿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?</p>	X			
<p>3. ¿Se determinan los métodos para obtener y utilizar dicha información?</p>	X			
<p>8.2.2 Auditoría interna</p> <p>4. ¿La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados?</p>	X			
<p>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?</p>	X			
<p>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?</p>	X			

... Continuación

<p>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?</p>	X				
<p>8. ¿Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación?</p>	X				
<p>8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos 9. ¿La organización aplica métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del SGC?</p>	X				
<p>10. ¿Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados?</p>	X				
<p>11. ¿Cuándo no se alcanzan los resultados planificados, se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente?</p>		X			
<p>8.2.4 Seguimiento y medición del producto 12. ¿La organización hace el seguimiento y mide las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo?</p>		X			
<p>13. ¿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?</p>	X				
<p>8.3 Control del producto no conforme 13. ¿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?</p>	X				
<p>14. ¿Se establece un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme?</p>	X				

... Continuación

<p>8.4 Análisis de datos</p> <p>15. ¿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?</p>	X				
<p>16. ¿El análisis de datos proporciona información sobre: ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente (véase 8.2.1) • La conformidad con los requisitos del producto (véase 8.2.4) • 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). 		X			
<p>8.5 Mejora</p> <p>8.5.1 Mejora Continua</p> <p>17. ¿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?</p>	X				
<p>8.5.2 Acción correctiva</p> <p>18. ¿La organización toma acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir?</p>	X				
<p>19. ¿Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas?</p>	X				

... Continuación

<p>20. ¿Se establece un procedimiento documentado para:?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar las NC (incluyendo las quejas de los clientes) • Determinar las causas de las no conformidades • Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir • Determinar e implementar las acciones necesarias • Registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4) y • Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas. 	X				
<p>8.5.3 Acción preventiva</p> <p>21. ¿La organización determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia?</p>	X				
<p>22. ¿Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales?</p>	X				
<p>23. ¿Se establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para: ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar las no conformidades potenciales y sus causas • Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades • Determinar e implementar las acciones necesarias, • Registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y • Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas. • Registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y • Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas. 	X				

ANEXO 4: Entrevista realizada al gerente de la organización.

Puesto:
Nombre completo:
Nivel de Estudios: Lugar y Fecha:

Instrucciones: Con base en tu opinión, responder las siguientes preguntas, determinadas con el fin de conocer algunos aspectos referentes al funcionamiento de la organización.

1. ¿Cuál es el procedimiento que utiliza para dirigir y controlar la organización?
.....
.....
.....
2. ¿Este procedimiento ha cambiado a lo largo del tiempo?
.....
3. ¿Cómo determina los requisitos o necesidades de los clientes?
.....
.....
.....
4. ¿Ha comunicado a los trabajadores la importancia de satisfacer los requerimientos de los clientes?
.....
5. ¿Realiza evaluaciones periódicas al funcionamiento general de la organización?
.....
6. ¿Cuáles son los aspectos que le permiten seleccionar y reclutar al personal que trabaja en la organización?
.....
.....
.....
7. ¿Cuál es el tipo de comunicación que se implementa en la organización?
.....
.....
.....

... Continuación

8.	¿Considera que el ambiente de trabajo, que incluye, factores físicos, sociales, psicológicos, medioambientales, son aptos para desempeñar el trabajo requerido?
9.	¿Cuál es el procedimiento para la selección y evaluación de proveedores?
10.	¿Considera que algún factor externo, ha impactado los niveles de ventas?
11.	¿Conoce a la competencia? ¿Qué ventajas identifica en relación a esta empresa?
12.	¿Cuál es el procedimiento para determinar acciones correctivas, necesarias en algún proceso?
13.	¿La empresa realiza acciones para prevenir situaciones indeseables?
14.	¿Está dispuesto a realizar cambios en la organización que le permitan mejorar su funcionamiento?
15.	¿Qué entiende por calidad?

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 5: Entrevista realizada al personal administrativo de la organización

Puesto:	
Nombre completo:	
Nivel de Estudios:	
Edad:	Lugar y Fecha:
Instrucciones: Con base en tú opinión, responder las siguientes preguntas, determinadas con el fin de conocer algunos aspectos referentes al funcionamiento de la organización.	
1.	¿Describe tu experiencia laboral?
2.	¿Cuáles son las actividades y responsabilidades que te fueron asignadas?
3.	¿De qué manera fueron comunicadas?
4.	¿Consideras que el ambiente de trabajo, que incluye, factores físicos, sociales, psicológicos, medioambientales, son aptos para desempeñar el trabajo requerido?
5.	¿Consideras que las herramientas de trabajo proporcionadas por la empresa te permiten realizar adecuadamente el trabajo asignado?
6.	¿Has recibido capacitación? ¿En cuantas ocasiones?
7.	¿Estás dispuesto a realizar cambios en la forma de realizar tu trabajo con el fin de mejorar tu desempeño?

... Continuación

8. ¿Qué entiendes por calidad?

.....

.....

.....

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 6: Criterio de Interpretación para el Diagnóstico de la ISO 9001:2008

Puntuación	Observación	Significado
0%	No existe	No se encontró nada.
25%	Existe algo	Enfoque evidente en algunas partes de la organización.
50%	Existe en grado mínimo aceptable	Existen pautas definidas pero no documentadas.
75%	Existe en grado bueno	Documentado (manuales, procedimientos, instrucciones, reglamentos)
100%	Existe en grado excelente	Implementado, responde completamente todos los requerimientos del sistema de calidad.

FUENTE: Pola y Palomo (1997).

ANEXO 7: Cálculo de las valoraciones finales para la lista de verificación cuantitativa con base en la norma ISO 9001: 2008

$$\text{Valoración} = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Número de Preguntas}} \times 10$$

FUENTE: Catacora et al. (2002)

ANEXO 8: Escala de calificación según el porcentaje de cumplimiento de la norma ISO 9001:2008

Calificación	Porcentaje de cumplimiento total
Cumple totalmente con un SGC eficaz.	99 - 100
Cumple casi con la totalidad de los requisitos para un SGC.	95 – 99
Cumple en mayor grado con los requisitos para un SGC.	90 - 95
Cumple parcialmente con los requisitos para un SGC.	85 – 90
Cumple en menor grado con los requisitos para un SGC.	75 – 85
Cumple con los requisitos mínimos para un SGC.	65 – 75
No cumple los requisitos mínimos para un SGC.	55 – 65
No tiene un SGC.	< 55

FUENTE: Catacora et al. (2002)

Anexo 9. Manual de la Calidad



MANUAL DE CALIDAD SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Conforme a la NTP ISO 9001:2008

Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos para el Proceso de
Comercialización de Baños Portátiles de Lujo en la Empresa
VIPPER

Julio, 2014

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. OBJETIVO DEL MANUAL DE CALIDAD	2
1.2. ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	2
1.3. DISTRIBUCIÓN.....	3
2. DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN	3
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	3
2.2 ORGANIGRAMA	4
2.1 MISIÓN VIPPER – Confort Sanitario.....	5
2.2 VISIÓN VIPPER – Confort Sanitario.....	5
2.3 POLITICA DE CALIDAD	5
2.4 OBJETIVOS DE CALIDAD	7
3. REFERENCIAS NORMATIVAS.....	8
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	9
4.1. REQUISITOS GENERALES	9
4.2. REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	10
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION.....	12
5.1. COMPROMISO DE LA DIRECCION	12
5.2. ENFOQUES AL CLIENTE	13
5.3. POLITICA DE CALIDAD	13
5.4. PLANIFICACIÓN	15
5.5. RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN.....	19
5.6. REVISIÓN POR LA DIRECCION.	20
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	22

6.1	PROVISIÓN DE RECURSOS	22
6.2	RECURSOS HUMANOS	22
6.3	INFRAESTRUCTURA.....	23
6.4	AMBIENTE DE TRABAJO.....	24
7.	REALIZACIÓN DEL SERVICIO	24
7.1.	PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO	24
7.2.	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	25
7.3.	DISEÑO Y DESARROLLO.....	26
7.4.	COMPRAS.....	27
7.5.	PRESTACIÓN DEL SERVICIO	28
7.6.	CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN.....	30
8.	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	31
8.1.	GENERALIDADES	31
8.2.	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN.....	31
8.3.	CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME.....	33
8.4.	ANÁLISIS DE DATOS.....	33
8.5.	MEJORA.....	34

	MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	01 DE 35

1. INTRODUCCIÓN

A través del presente Manual, VIPPER manifiesta su convicción que un Sistema Gestión de Calidad contribuye a satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos.

Es por esto que, VIPPER se compromete a demostrar la capacidad para proporcionar servicios que contribuyan a la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y la normatividad aplicable. Por tal motivo, el presente Manual de Calidad y los documentos que del mismo se derivan son de obligado cumplimiento para todos los trabajadores de nuestra organización, los mismos deben velar por su confidencialidad y control.

La finalidad de este manual es documentar el Sistema Gestión de Calidad de VIPPER para el cumplimiento de la norma ISO 9001:2008; y de poderlo utilizar en todos los documentos del sistema para referirse al Sistema Gestión de Calidad en el proceso de comercialización.

Cabe resaltar que, este manual es usado como un medio para establecer los lineamientos internos bajo los cuales es controlada la prestación de nuestros servicios, acorde a los requerimientos de la norma ISO 9001: 2008.

El Manual de Calidad se encuentra bajo resguardo de la Gerencia, responsable de la coordinación del Sistema de Gestión de Calidad y de la revisión periódica del mismo, por lo tanto el documento impreso o fotocopiado se considera como copia no controlada.

	MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	02 DE 35

1.1. OBJETIVO DEL MANUAL DE CALIDAD

El presente manual de calidad busca representar de forma clara y coherente la estructura de la empresa VIPPER Confort Sanitario (VP) como un sistema de gestión basado en estándares de calidad que aseguran la prestación de los servicios resultantes de la interacción de los procesos definidos al interior de la misma y que están orientados a la satisfacción del cliente.

El objetivo principal es proporcionar un servicio que satisfaga los requisitos de sus clientes y que aumente la satisfacción de los mismos, para esto VIPPER ha decidido implantar un sistema de gestión de la calidad conforme a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

Este manual de calidad proporciona las políticas para implementar, administrar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad, de manera que se cuente con un ciclo permanente de mejora continua. El Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.) se encuentra estructurado conforme a los requisitos planteados en la norma NTP ISO 9001, ISO 9001:2008.

1.2. ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La forma de dar cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 se recoge en el presente documento, al que denominamos Manual de Calidad, y en todos aquellos documentos que se referencien en éste.

El alcance de nuestro sistema de gestión de la calidad es el siguiente:

“Comercialización de baños portátiles de lujo incluyendo los procesos de ventas, compras, y almacén sustentado en el enfoque de Administración de Calidad”

	MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	03 DE 35

1.3. DISTRIBUCIÓN

Este Manual deberá manejarse como documento controlado y únicamente se distribuirá a trabajadores de la empresa involucrados en la prestación de servicios de calidad. Cada trabajador tiene una copia controlada de este Manual las cuales se controlan por número de copia distribuida.

Es responsabilidad del Administrador distribuir y asegurar que cada área de VIPPER – Confort Sanitario dispone una copia actualizada del Manual de Calidad; esta distribución se hace de acuerdo con el procedimiento para control de documentos internos y externos.

2. DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

La microempresa tiene sus orígenes en la ciudad de Lima en el año 1998. Inicia sus actividades con el nombre de su razón social “Rokha contratista E.I.R.L.”, contratista de implementos de servicios de carga, gasfitería y servicios en general. En el mes de junio del mismo año, se constituye su nombre de marca “VIPPER Confort Sanitario”.

A lo largo del tiempo, con más de 16 años en el mercado, esta empresa ha logrado crecer en estructura y ha ampliado sus líneas de productos de servicio para satisfacer al mercado meta, siempre manteniéndose con una visión de negocios altamente rentable.

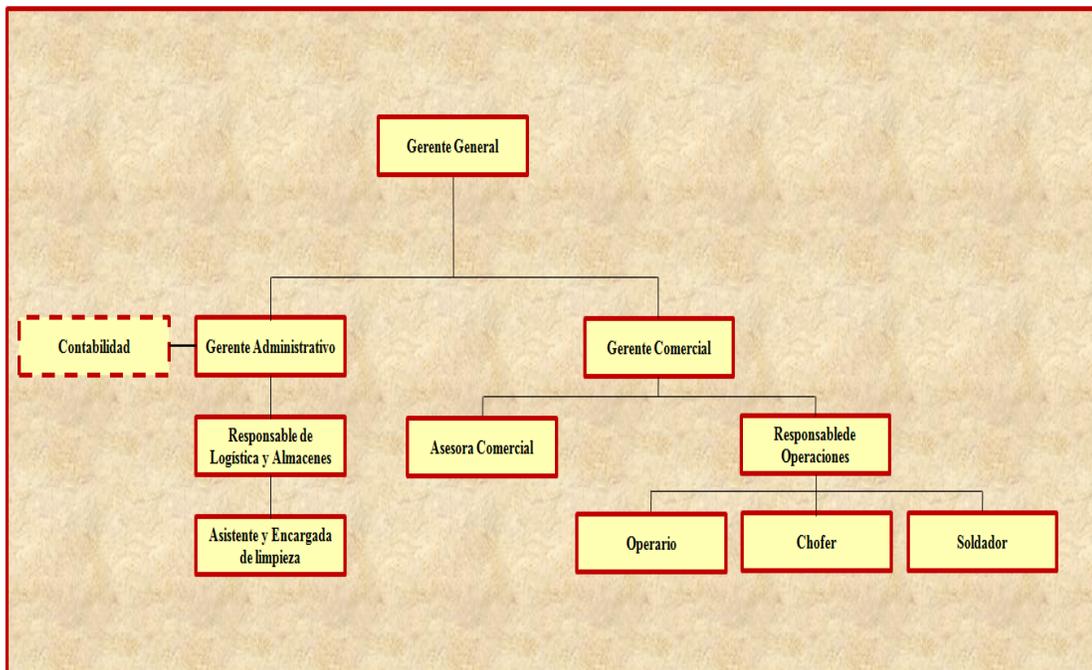
	MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	04 DE 35

El producto diferenciado ha sido un factor determinante para la organización debido a que se presenta un servicio destinado para eventos de categoría A-1, presentando una alternativa de imagen en los eventos, son 11 modelos distintos de baños portátiles de lujo, todo aquello con sistema sanitario de agua y desagüe ecológicamente amigables, y atención personalizada.

2.2 ORGANIGRAMA

VIPPER – Confort Sanitario establece el siguiente organigrama funcional para la gestión de la calidad:

Figura 1: Organigrama del SGC



	MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	05 DE 35

2.1 MISIÓN VIPPER – Confort Sanitario

“VIPPER – Confort Sanitario se dedica a la prestación del servicio de alquiler de baños portátiles de lujo en Lima Metropolitana cuyo foco son los procesos operacionales que abarcan la comercialización agrupando altos niveles de calidad, confianza y tecnología amigable con el medio ambiente buscando en forma competitiva la satisfacción plena de nuestros clientes”

2.2 VISIÓN VIPPER – Confort Sanitario

Nos proponemos ser la empresa líder de alquiler de baños portátiles de lujo, con expansión nacional e internacional, otorgando confianza, transparencia e innovación, contribuyendo al mejoramiento continuo de las necesidades de nuestros clientes, mediante un alto rendimiento y sólidos valores.

2.3 POLITICA DE CALIDAD

La Política de Calidad ha sido elaborada y aprobada por el GERENTE GENERAL de VIPPER – Confort Sanitario:

“Tenemos el compromiso de lograr la plena satisfacción de nuestros clientes y exceder sus expectativas, brindándoles servicios y servicio de calidad, a través del proceso de mejora continua, innovación tecnológica y las mejores prácticas organizacionales.”

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE CALIDAD</p> <p style="text-align: center;">VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)</p>	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	06 DE 35

2.5.1 POLÍTICAS ESTRATEGICAS

EL MERCADO SE FUNDAMENTA EN:

- Mantener el liderazgo en la comercialización y alquiler de los diferentes modelos del catálogo, en la atención al cliente y en los servicios de asesoría de pre y post venta.
- Mantener y mejorar nuestra posición en el mercado local y expandirnos al mercado nacional.
- Mantener una cartera sana con clientes estables y fidelizados.
- Conocer los servicios de la competencia.

EL SERVICIO SE FUNDAMENTA EN:

- Mantener los niveles de la prestación del servicio de acuerdo en las necesidades del mercado, conservando la calidad óptima de éste y de los productos involucrados con costo controlado.

EL RECURSO HUMANO SE FUNDAMENTA EN:

- Promover y mantener el buen ambiente y las relaciones de trabajo, con respecto al Capital Humano.
- Evaluar los requerimientos de personal bajo criterios de eficiencia, productividad y racionalización de recursos, suministrar los implementos adecuados de trabajo y facilitar su capacitación y desarrollo.

	<p>MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)</p>	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	07 DE 35

- Desarrollar una política sana de compensación y beneficios, acorde con las responsabilidades y resultados individuales y con los niveles salariales tanto internos como del mercado.

LAS FINANZAS SE FUNDAMENTAN EN:

- Aplicar controles rigurosos sobre las finanzas de la empresa, vigilando permanentemente los costos, gastos, inversiones e ingresos con el fin de mantener una información fidedigna que permita tomar decisiones confiables.

EL SECTOR SOCIAL SE FUNDAMENTA EN:

- Velar por el bienestar de los trabajadores mediante programas de capacitación, desarrollo y recreación.
- Velar por el bienestar medioambiental tanto interno como externo eliminando o disminuyendo los impactos que lo afecten.

2.4 OBJETIVOS DE CALIDAD

Los objetivos generales de calidad planteados por VIPPER Confort Sanitario para “El Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008”, implementado en la empresa son:

1. Constituirse en la mejor empresa de “alquiler de baños portátiles de lujo”, en el ámbito local y nacional.
2. Incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios con relación a los servicios y productos que ofrece VIPPER Confort Sanitarios.
3. Gestionar eficientemente el recurso financiero de la empresa, procurando tener este recurso en forma oportuna y racional para el desarrollo de las actividades y procesos definidos.

	MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	08 DE 35

4. Desarrollar acciones de inducción, capacitación y formación necesarias para garantizar la idoneidad y competencia del personal de la empresa.
5. Mantener un proceso de mejora continua.
6. Disminuir el tiempo de espera en la atención al cliente.

3. REFERENCIAS NORMATIVAS

El Manual de Calidad de la empresa VIPPER Confort Sanitario y los procedimientos que lo integran han sido desarrollados conforme a lo establecido en las normas ISO 9001: 2008 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos, o su equivalente peruana NTP ISO 9001 e ISO 1911:2011 Sistemas de Gestión de la Calidad – Directrices sobre la auditoria de los SGC y/o ambientales.

Normas de Consulta:

- ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos.
- ISO 9004:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad-Directrices para la mejora del desempeño.
- ISO 19011:2011 Sistemas de Gestión de la Calidad-Directrices sobre la auditoria del Sistema de Gestión de la calidad.

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)</p>	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	09 DE 35

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1. REQUISITOS GENERALES

VIPPER Confort Sanitario tiene establecido, documentado, implementado y mantenido al día un sistema de gestión de la calidad, mejorado continuamente su eficacia, de acuerdo a lo establecido con los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

La organización ha implantado este sistema de gestión de la calidad para:

- a) La identificación de los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) La determinación de la secuencia e interacción de estos procesos, (ver figura 2).
- c) La determinación de los criterios y métodos necesarios que aseguren que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d) Proveer a la organización de los recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.
- e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos. (ver apartado 7.5.3 y 8.4 del presente manual).
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Cuando la organización contrate externamente algún proceso que afecte la conformidad de sus servicios también se asegura de controlar tales procesos según los requisitos establecidos por el sistema gestión de calidad de VIPPER Confort Sanitario.

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE CALIDAD</p> <p style="text-align: center;">VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)</p>	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	10 DE 35

4.2. REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

4.2.1. GENERALIDADES

Para cumplir con este requisito de la norma, el modelo diseñado está soportado por los siguientes documentos:

- a) Documento autorizado por la Gerencia, la cual expresa la política de calidad.
- b) Documento autorizado por la Gerencia, la cual expone los objetivos de calidad de VIPPER Confort Sanitario.
- c) Manual de Calidad, que incluye las referencias de cada uno de los procedimientos documentados.
- d) Procedimientos documentados que describen los procesos de la organización para alcanzar sus objetivos.
- e) Procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros. (Ver apartado 4.2.4 de esta manual).
- f) Documentos necesarios para la planificación y desarrollo del SGC: Planes de Calidad, Operación y Control de los Procesos. Dentro de los cuales se encuentran, entre otros, normas oficiales y especificaciones técnicas del servicio.

La eficacia del modelo consiste, en que la organización centra sus esfuerzos en desarrollar, los procesos de acuerdo con las redacciones contenidas en los procedimientos documentados y que los resultados obtenidos se trasladan a los formatos para transformarse en registros de calidad los cuales sirven para realizar el seguimiento y establecer las bases para la mejora continua; así mismo realiza esa transformación de los registros que no han sido emanados de algún procedimiento de proceso; pero dados de alta en el SGC.

	MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	11 DE 35

4.1.1. MANUAL DE CALIDAD

Este manual de calidad describe la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad de VIPPER Confort Sanitario, el alcance, que incluye los detalles y justificación de las exclusiones aceptables, los procedimientos documentados necesarios, y la descripción de la interacción entre los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

4.1.2. CONTROL DE LOS DOCUMENTOS

La Gerencia establece la metodología para el control, distribución, actualización, autorización y mantenimiento de documentos del Sistema de Gestión de la Calidad de VIPPER Confort Sanitario.

VIPPER Confort Sanitario controla todos los documentos requeridos por el sistema de gestión en el procedimiento **P-01 Control de documentos y registros**, en el que se definen las pautas necesarias para:

- a) Aprobar, editar, revisar y actualizar los documentos.
- b) Los mecanismos para el control de documentos incluyendo los externos.
- c) Asegurarse que los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- d) Controlar e identificar de los cambio en los documentos.

4.1.3. CONTROL DE LOS REGISTROS

VIPPER Confort Sanitario por medio del procedimiento denominado **P-01 Control de documentos y registros** establece las actividades para proporcionar evidencia de la conformidad de sus servicios, así como la operación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad mediante la identificación, almacenamiento, resguardo, recuperación y tiempo de permanencia y disposición de los registros.

El Administrador conserva y protege los registros generados.

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE CALIDAD</p> <p style="text-align: center;">VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)</p>	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	12 DE 35

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION

5.1. COMPROMISO DE LA DIRECCION

La dirección de VIPPER Confort Sanitario, es la principal responsable en el desarrollo e implementación de nuestro sistema de gestión de calidad, así como de la mejora continua del mismo.

Para asegurar esto, la dirección:

- a) Comunica y sensibiliza a todos los empleados, mediante los canales establecidos, la importancia de satisfacer, determinar y cumplir las necesidades del cliente tanto legales como y reglamentarios.
- b) Establece la política y los objetivos de calidad.
- c) Realiza revisiones periódicas del sistema de gestión de la calidad para verificar si se están alcanzando los objetivos y el buen funcionamiento del sistema.
- d) Provee los recursos necesarios para implantar este sistema de gestión de la calidad.

Por lo tanto, para cumplir con los requisitos establecidos será preciso que la Gerencia lleve a término este compromiso. Para ello, establece una serie de acciones que se describen a continuación:

- a) Indicarlo en el manual de calidad, procedimientos e instrucciones.
- b) Informarlo a todos los empleados (tablón de anuncios, memorando, etc.)
- c) Dar charlas de sensibilización del personal.
- d) Realizar informes de necesidades de medios técnicos y humanos.
- e) Realizar informes de las revisiones del sistema.

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE CALIDAD</p> <p style="text-align: center;">VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)</p>	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	13 DE 35

5.2. ENFOQUES AL CLIENTE

La Gerencia ha diseñado el sistema de gestión de la calidad teniendo en cuenta los requisitos del cliente, la comunicación con el mismo y la medida de la satisfacción del cliente.

Se asegura que las necesidades y expectativas del cliente son:

- a) Determinadas y que entre ellas figuran los requisitos del servicio y los requisitos legales y reglamentarios.
- b) Son convertidas en requisitos.
- c) Se cumplen con el fin de conseguir la satisfacción del cliente.

Para conocer las necesidades y expectativas la Gerencia se asegura que los requerimientos son conocidos y comprendidos, para esto se realizan estudios y análisis oportunos como son:

- Obtención de información de los clientes. (vía sistema, tomando como base notas de venta y/o facturas).
- Encuesta de satisfacción
- Análisis de los informes de seguimiento de los clientes.
- Atención de reclamaciones o quejas.

5.3. POLITICA DE CALIDAD

La política de la calidad es definida por la alta dirección de la organización, documentada y archivada como documento del sistema de gestión de la calidad.

	MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	14 DE 35

La Gerencia, redacta la política de calidad con base en el análisis de la misión, visión, metas, análisis de las necesidades y expectativas de los clientes incluyendo el compromiso de la mejora continua, y lo establece en un escrito firmado, asegurando que cumpla con los siguientes puntos:

- a) Es adecuada a la naturaleza de la organización y a las expectativas y necesidades de los clientes.
- b) Incluye el compromiso de satisfacer los requisitos y la mejora continua como principales directrices.
- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.
- d) Es comunicada, entendida e implementada a todos los miembros de la organización.
- e) Es revisada periódicamente, para su continua adecuación, cada año.

Las acciones y documentos para el cumplimiento de esta política son:

- Incluirla en el manual de calidad, procedimientos e instrucciones.
- Proporcionar información a los empleados (tabloneros de anuncios, etc.)
- Impartir charlas de sensibilización al personal.
- Estar presente en informes de necesidades de recursos humanos y técnicos.
- Estar presente en los informes de revisión.
- Estar contemplada en la planificación y registro de actualización.

	<p>MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)</p>	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	15 DE 35

5.4. PLANIFICACIÓN

5.4.1. OBJETIVOS DE LA CALIDAD.

Como compromiso con la mejora continua, la Gerencia, establece e implementa objetivos de calidad que son cuantificables y coherentes con la política de calidad, tales objetivos están documentados y son conocidos, comprendidos y aplicados por el personal de la empresa en niveles relevantes de la organización.

Los objetivos de la calidad son renovados anualmente y se encuentran archivados como documento del sistema.

5.4.2. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La planificación del sistema de gestión de la calidad se ve contenido y reflejado en la documentación que conforma la pirámide documental de este sistema, la Gerencia se asegura que al planificar e implementar cambios en el sistema de gestión de la calidad se mantiene su integridad y se realiza bajo condiciones controladas, también asegura que los recursos sean los necesarios para conseguir los objetivos establecidos, identificados y planificados.

Esta planificación se documenta e incluye:

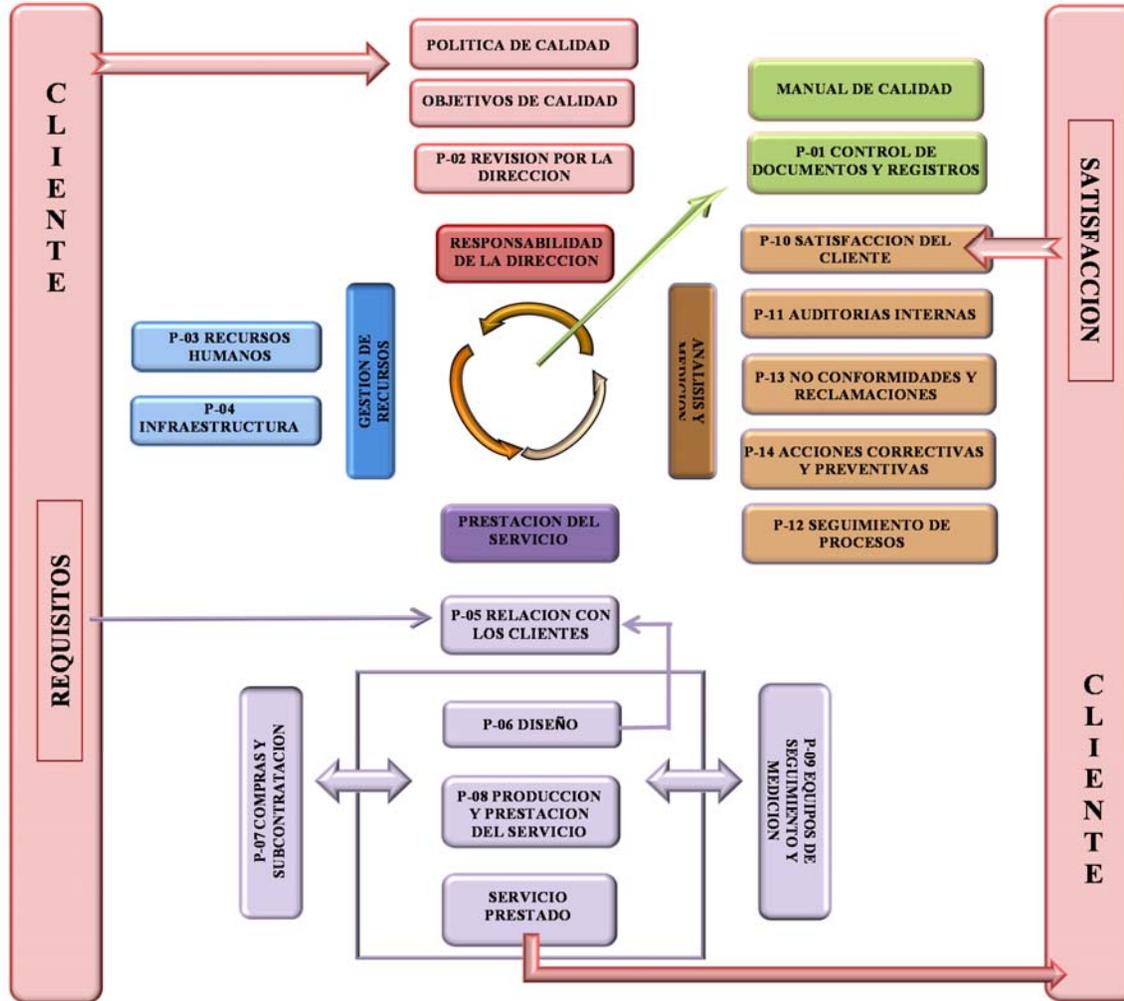
- a) Los procesos del sistema de gestión de calidad, considerando las exclusiones permitidas.
- b) Los recursos necesarios.
- c) La mejora continua del sistema de gestión de calidad.
- d) La documentación donde está reflejada la planificación de la calidad.
- e) Manual de calidad, procedimientos o instrucciones.
- f) Control de la documentación.

	<p>MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)</p>	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	16 DE 35

- g) Especificaciones y planes de inspección y ensayo.
- h) Planificación y diagramas de flujo.
- i) Instrucciones de trabajo.

En el siguiente gráfico se detallan los procesos llevados a cabo en VIPPER Confort Sanitario y su interacción en el ámbito del sistema de gestión de la calidad.

Figura 2: Interacción de Procesos y Procedimientos



	MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANTARIOS (VP)	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	18 DE 35

A continuación se presenta el cuadro explicativo de la interrelación entre los procesos y los requisitos del Sistema de Calidad.

Figura 3: Cuadro de la Interacción de Procesos y Procedimientos

PROCESO PRINCIPAL		
PROCESO	PROCESO O ELEMENTO DE ENTRADA	PROCESO O ELEMENTO DE SALIDA
P-05 Relación con clientes	Necesidades de clientes	-Datos de entrada para P-06 Diseño, si fuese necesario -Contrato o presupuesto aceptado para realización de los trabajos según P-08 Producción y prestación del servicio.
P-06 Diseño	Datos de entrada de P-05 Relación con clientes	-Diseño para incluir en presupuesto de P-05 Relación con clientes o para realización de los trabajos según P-08 Producción y prestación del servicio.
P-08 Producción y prestación del servicio	Diseño de P-06 Diseño y/o condiciones de presupuesto aceptado según P-05 Relación con clientes	Servicios al cliente
P-07 Compras y Subcontrataciones	Necesidades de recursos para los procesos del sistema	Recursos disponibles para el desempeño de los procesos del sistema
P-09 Equipos de seguimiento y medición	Necesidades de equipos de seguimiento y medición para los procesos Diseño de P-06 Diseño y P-08 Producción y prestación del servicio	Equipos en correcto estado, verificados y/o calibrados para su uso.
PROCESOS DE GESTION		
PROCESO	PROCESO O ELEMENTO DE ENTRADA	PROCESO O ELEMENTO DE SALIDA
Política de Calidad	Desempeño de procesos y características	Directrices para objetivos y procesos
Objetivos de Calidad	Política de Calidad	Mejoras en los servicios y en la eficacia de los procesos
P-02 Revisión por la dirección	Política y objetivos. Todos los procesos del sistema	Informe de revisión
P-03 Recursos Humanos	Personal de VIPPER Confort Sanitario	Personal competente para la realización de todos los procesos
P-04 Infraestructuras	Equipos y productos a emplear para la realización de nuestros servicios.	Infraestructuras y equipos de apoyo en correcto estado para su uso en los distintos procesos.
P-10 Satisfacción del cliente	Cientes de P-05 Relación con clientes	Acciones de mejora. Revisión por la dirección
P-11 Auditorías Internas	Todos los procesos	Revisión por la dirección
P-12 Seguimiento de procesos	Todos los procesos	Revisión por la dirección
P-13 No conformidades y reclamaciones	Todos los procesos	Revisión por la dirección
P-14 Acciones correctivas y preventivas	Todos los procesos	Revisión por la dirección
P-01 Control de documentos y registros	Todos los procesos	Documentación del sistema aprobada, distribuida, conservada y mantenida

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)</p>	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	19 DE 35

5.5. RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

5.5.1. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

VIPPER Confort Sanitario cuenta con una estructura orgánica, definida, así como el perfil y la descripción de cada puesto, en donde es tomada en cuenta la experiencia, habilidades y conocimiento del personal, de esta manera la Gerencia se asegura que las funciones, responsabilidades, autoridad y las interrelaciones son comunicadas.

Las responsabilidades y autoridades se encuentran definidas en las fichas de perfiles, funciones y responsabilidades presentes en **P-03 Recursos humanos**.

5.5.2. REPRESENTANTE DE LA DIRECCION.

La Dirección, designa al Administrador como el Responsable de la Calidad, ya que como miembro de la empresa, es quien con independencia de otras funciones tiene la responsabilidad y autoridad para:

- a) Asegurarse que los procesos del sistema de calidad se establezcan, implementen y mantengan.
- b) Informar del funcionamiento del sistema a la Gerencia incluyendo las necesidades para la mejora.
- c) Promover el conocimiento de los requisitos del cliente en todas las áreas de la organización.

5.5.3. COMUNICACIÓN INTERNA.

VIPPER Confort Sanitario mantiene una comunicación interna entre los distintos niveles jerárquicos que le permite asegurar la efectividad del sistema de gestión, mediante el cumplimiento de la política de calidad, los objetivos y metas. Se promueve la comunicación y retroalimentación mediante lo siguiente:

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)</p>	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	20 DE 35

- a) Juntas y reuniones de trabajo.
- b) Circulares y comunicados internos.
- c) Internet (correo electrónico)
- d) Tableros.
- e) Manual de calidad.

En los medios antes mencionados se difunden y publican la política y objetivos de calidad, así como los logros y acciones relevantes en el desempeño del sistema de gestión de la calidad.

La estructura organizacional establece las líneas de comunicación interna, siendo una herramienta de trabajo importante con el cual el personal entiende su papel y se desempeña de acuerdo a él. El flujo de comunicación se puede observar en el organigrama (ver Figura 1). Las líneas formales de comunicación fluyen de manera ascendente y descendente.

5.6. REVISIÓN POR LA DIRECCION.

5.6.1. GENERALIDADES

La Gerencia revisa cada seis meses el sistema de gestión de la calidad, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas, con la participación del representante de la Gerencia.

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, comprobando que se está produciendo:

- a) La continua consistencia del sistema.
- b) La idoneidad del sistema.
- c) La efectividad del sistema.

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANTARIOS (VP)</p>	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	21 DE 35

La metodología de estas revisiones del sistema por la dirección se encuentra definida en el procedimiento **P-02 Revisión por la dirección**. Los documentos donde figuran estos requisitos son:

- a) Manual de Calidad, procedimientos o instrucciones.
- b) Reuniones de calidad.
- c) Informes de las revisiones de los objetivos de calidad.

5.6.2. INFORMACIÓN PARA LA REVISIÓN.

La información de entrada para la revisión por la Gerencia incluye:

- a) Resultados de auditorías;
- b) Retroalimentación del cliente;
- c) Desempeño de los procesos y conformidad del servicio;
- d) Estado de las acciones correctivas y preventivas;
- e) Acciones de seguimiento de revisiones por la Gerencia previas;
- f) Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad; y
- g) Recomendaciones para la mejora.

5.6.3. RESULTADOS DE LA REVISIÓN.

Los resultados de la revisión incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos;
- b) La mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente; y
- c) Las necesidades de recursos.

	MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	22 DE 35

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS

VIPPER Confort Sanitario establece mecanismos para proveer los recursos necesarios que permitan la realización de sus procesos asegurando su disponibilidad para el funcionamiento efectivo del Sistema de Gestión de la Calidad y para el mejoramiento continuo con el propósito de incrementar la satisfacción del cliente procurando:

- a) Mantener una comunicación directa con las áreas que integran la empresa VIPPER Confort Sanitario.
- b) Efectuar la planificación de los recursos en el corto, mediano y largo plazo.
- c) Revisión semestral del sistema.

6.2 RECURSOS HUMANOS

6.2.1.GENERALIDADES

El personal que realiza trabajos que afecten a la conformidad de nuestros servicios y al desempeño del sistema de gestión de la calidad es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. Para asegurarnos de esta competencia se lleva a cabo lo establecido en el procedimiento **P-03 Recursos humanos**.

6.2.2. COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN

La competencia para cada uno de los puestos que afectan a la calidad, está identificada en los perfiles de competencia que se encuentran dentro de las descripciones de los mismos y que es resguardada por la Coordinación de Administración.

	MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	23 DE 35

Si se llega a identificar una brecha de competencia diferente entre lo que se requiere y se manifiesta, entonces la Coordinación de Administración junto con la Gerencia determina un plan de mejora del desempeño. La eficacia de las acciones emprendidas para la mejora del desempeño, se evalúa principalmente con el desempeño competente del colaborador. El registro correspondiente se conserva en la Coordinación de Administración.

También, la conciencia sobre calidad, se promueve entre todos los colaboradores de VIPPER Confort Sanitario, haciéndolos partícipes mediante tableros de avisos y reuniones, sobre los resultados de las evaluaciones diversas que se realizan periódicamente al SGC.

6.3 INFRAESTRUCTURA

La Coordinación de Administración de VIPPER Confort Sanitario, como proceso de apoyo realiza las actividades de supervisión y mantenimiento, correctivo y preventivo, de las instalaciones y servicios de apoyo requeridos para la prestación de los servicios incluidos en el Sistema de Gestión de la Calidad de tal manera que se garantice la conformidad con los requisitos de nuestros servicios incluyendo:

- Los edificios y áreas de trabajo tales como: el área de atención al cliente, almacén y las oficinas administrativas.
- Los equipos para procesos, tanto hardware como un software que se adapta a las necesidades de la organización y los clientes.
- Los servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

La metodología de mantenimiento de nuestras infraestructuras se encuentra documentada en el procedimiento **P-04 Infraestructuras**.

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)</p>	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	24 DE 35

a. AMBIENTE DE TRABAJO

La Coordinación de Administración de VIPPER Confort Sanitario, como proceso soporte, mantiene y en su caso, mejora, las condiciones físicas, de iluminación, de seguridad e higiene, que se requieren para mantener un ambiente de trabajo que permita la conformidad a los colaboradores de la empresa y clientes.

La organización determina, gestiona y dispone de un ambiente de trabajo adecuado, necesario para lograr los requisitos indispensables de conformidad en la prestación del servicio y de sus colaboradores, lo que incluye y combina a los factores humanos, físicos y materiales.

Para garantizar esto, se aplican encuestas que miden el clima laboral y la implementación de proyectos encaminados a la mejora en las áreas de trabajo.

7. REALIZACIÓN DEL SERVICIO

7.1. PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO

La Dirección planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del servicio basándose en una planificación estructurada y coherente con los demás procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad.

En VIPPER Confort Sanitario, es de vital importancia la planificación del proceso para la prestación de los servicios a nuestros clientes, por lo que se realizan reuniones periódicas de planificación con el Gerente y los miembros que participan en la realización del servicio, y de las cuales se cuenta con evidencia. Además, se establece un plan de calidad por cada uno de los procesos.

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)</p>	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	25 DE 35

Durante la planificación se han tenido en cuenta los siguientes aspectos:

- Objetivos de la calidad y los requisitos para el servicio
- La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos.
- Las actividades de verificación, seguimiento e inspección del servicio, así como los criterios de aceptación de las mismas.
- Los registros necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización del servicio cumplen con los requisitos.

7.2.PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

7.2.1. DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO

El servicio que ofrece VIPPER Confort Sanitario fue determinado tomando como referencia los requisitos de los clientes, información que se obtuvo mediante un cuestionario aplicado a una muestra.

Por otra parte, las evaluaciones de calidad en el servicio y satisfacción de los clientes, son practicadas periódicamente. La metodología de operación de estas tareas se encuentra definida en el procedimiento **P-05 Relación con clientes**.

7.2.2. REVISIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO.

La Gerencia, verifica el cumplimiento de los requisitos establecidos en el servicio que ofrece, asegurando que:

- a) No existen desviaciones.
- b) La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos establecidos.

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)</p>	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	26 DE 35

- c) En caso de existir diferencias, estas son resueltas mediante la comunicación directa con el cliente.
- d) En caso de haber una modificación en los requisitos, estos serán registrados y comunicados al personal de la empresa
- e) La revisión de dichos requisitos se efectúa antes de que la organización se comprometa a proporcionar servicios.

7.2.3. COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

El Gerente determina e implementa las disposiciones eficaces para la comunicación con el cliente, establece el seguimiento y evaluación del sistema a través de encuestas y buzón de sugerencias que se localiza dentro de las instalaciones.

La organización considera los siguientes procesos de comunicación relacionados a:

- a) Área de atención y asesoría al cliente.
- b) Encuestas de satisfacción
- c) Buzón de quejas y sugerencias.
- d) Correo electrónico

7.3. DISEÑO Y DESARROLLO

Por la naturaleza de la prestación de nuestros servicios, el diseño y desarrollo es un proceso dinámico que forma parte del planeamiento hasta el desarrollo del evento, el diseño del servicio es único para cada cliente de acuerdo a sus especificaciones.

La metodología de realización de nuestros proyectos de diseño se encuentra documentada en el procedimiento **P-06 Diseño**, incluyendo:

- La planificación
- La determinación de los elementos de entrada

	<p>MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)</p>	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	27 DE 35

- El tratamiento de los resultados (planos, designación de recursos y todo aquello que afecto a la prestación del servicio)
- La revisión, verificación y validación de los resultados y
- El control de los cambios

7.4. COMPRAS

7.4.1. PROCESO DE COMPRAS

Los bienes y servicios que son requeridos por la empresa que conforman, para la prestación de los servicios a los clientes, están sujetos a control por parte de la

Coordinación de Administración de la empresa VIPPER Confort Sanitario, quien conserva registros de las entregas que realizan los proveedores externos, comparándolas con los requerimientos solicitados. La Gerencia y la Coordinación de Administración establecen el procedimiento para la compra de bienes y servicios mediante el documento **P-07 Compras y subcontrataciones.**

Mediante los criterios de evaluación establecidos por el Gerente se realiza la selección de los proveedores escogiendo así, al que cumpla con las especificaciones técnicas y que ofrezca las mejores condiciones. Los criterios para la re-evaluación y selección de los proveedores se realizan con base en su comportamiento histórico, los nuevos proveedores son evaluados por medio de indicadores de desempeño que incluyen diversas variables contempladas, así como las evidencias mostradas durante el proceso de compra o prestación de algún servicio desde el primer contacto, la Gerencia mantiene el registro de la lista de proveedores evaluados y los resultados de dichas evaluaciones, re-evaluaciones y de cualquier cosa necesaria que se deriven de la misma.

	MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	28 DE 35

7.4.2. INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS

El Gerente junto con el Administrador, elabora las especificaciones técnicas, de los productos necesarios para la realización del servicio, las características de los productos, así como cualquier información relativa, si aplica, a la aprobación del producto, o condiciones especiales.

7.4.3. VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS.

El Auxiliar de Compras, realiza la inspección de los productos adquiridos para satisfacer las necesidades de los clientes con base en sus requerimientos. Es necesario revisar que la adquisición cuente, cuando sea necesario, con manuales para el desempaque, existencia de accesorios y aditamentos, instructivos de armado, arranque, mantenimiento correctivo y preventivo, entre otros, de no cumplirse con los requerimientos, el auxiliar de compras, realizará la devolución del pedido al proveedor correspondiente.

7.5. PRESTACIÓN DEL SERVICIO

7.5.1. CONTROL DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

VIPPER Confort Sanitario, ha documentado el procedimiento **P-08 Producción y prestación** del servicio para planificar y llevar a cabo la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Para ello todos los procesos involucrados se encuentran debidamente documentados, controlados y distribuidos, sean procedimientos o instructivos, mismos en los que se determina la forma adecuada de realizar la prestación de los servicios a clientes. Cada persona que participa en la prestación de los servicios del sistema, es debidamente informada y, en su caso, capacitada sobre los documentos requeridos. Además, estos documentos se encuentran identificables y accesibles en la organización, para efectos de requerirse en un momento determinado.

	MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	29 DE 35

7.5.2. VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Por la naturaleza de la prestación de nuestros servicios, existen aspectos en el mismo que no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que se haya prestado el servicio.

Los procesos se consideran validados si se han desarrollado conforme a los requisitos definidos en **P-08 Producción y prestación del servicio** y si se han desarrollado con los equipos adecuados y por las personas con la competencia exigida. El Gerente junto con Administrador validan la prestación de los servicios, identificando y analizando su capacidad a través de indicadores como: quejas, cancelaciones de venta, devoluciones, servicios postventa, reclamaciones, comentarios y sugerencias realizadas a través del buzón instalado y aplicación periódica de encuestas de satisfacción, que sirven para identificar y corregir las deficiencias en el proceso de prestación del servicio y revalidarla.

7.5.3. IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD

El servicio solicitado por el cliente está determinado en los procedimientos operativos de cada proceso. La trazabilidad se realiza por medio del software que la empresa utiliza como programa interno. La descripción identificación a lo largo de estos procesos es recogida en los procedimientos **P-05 Relación con clientes**, **P-06 Diseño** y **P-08 Producción y prestación del servicio**.

	MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	30 DE 35

7.5.4. PROPIEDAD DEL CLIENTE.

VIPPER Confort Sanitario, se asegura de cuidar los bienes que son propiedad del cliente estableciendo mecanismos necesarios para identificar, verificar, proteger y salvaguardar dichos bienes. Se gestionan por medio del documento denominado registro de propiedad del usuario. El personal de la empresa es el responsable, en caso de no conformidad en los bienes del cliente (incluyendo información), de comunicarle dicha anomalía. En el caso de pérdida, daño o inutilización de algún elemento aportado por el mismo y estando ya bajo las instancias de la organización, se le comunicará al cliente de inmediato, asumiendo cualquier responsabilidad generada y guardando los respectivos registros solucionando la incidencia según lo definido en el procedimiento **P-13 No conformidades y reclamaciones**.

7.5.5. PRESERVACIÓN DEL SERVICIO.

La Gerencia y el Administrador aseguran la conformidad de los servicios durante el tiempo de proceso, esto se logra mediante mecanismos de manejo, identificación, almacenamiento y protección de los registros, incluyendo la manipulación, embalaje, almacenamiento y protección del archivo, por medio del registro de preservación de los servicios. Estas pautas para la aplicación de estos mecanismos se encuentran definidas en el procedimiento **P-08 Producción y prestación del servicio**.

7.6. CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN.

Los equipos de seguimiento y medición necesarios para la prestación de nuestros servicios se encuentran en correcto estado para su uso, para asegurarnos de la validez de los resultados de estos equipos se ha documentado el procedimiento **P-09 Equipos de seguimiento y medición**.

	MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	31 DE 35

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1. GENERALIDADES

VIPPER Confort Sanitario establece objetivos, indicadores y estándares para cada uno de los procesos y servicios del SGC cuya finalidad es identificar el grado de efectividad de los mismos, con el fin de asegurar la calidad en los servicios y la satisfacción de los clientes. El Gerente es responsable de medir, analizar y en su caso, mejorar los servicios que se prestan. Además, se tiene una retroalimentación con el proceso de evaluación del desempeño competente de cada uno de los colaboradores que integran la empresa.

8.2. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN.

8.2.1. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

El Gerente y el Administrador realizan de manera periódica evaluaciones de calidad en el servicio y satisfacción de los clientes, para conocer la percepción que tienen éstos sobre los servicios incluidos dentro del alcance del SGC. La metodología para realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos se encuentra documentada en el procedimiento **P-10 Satisfacción del cliente**.

Además, se toma como medida de retroalimentación encuestas de satisfacción y evaluación del servicio, formato de quejas, reclamos y sugerencias, reuniones con el comité de calidad que dependiendo de su impacto y frecuencia pueden ser evaluadas y tratadas por medio de los procedimientos de control de servicio no conforme y de acciones correctivas y preventivas, además se utilizarán los mecanismos que la Gerencia considere adecuados para la medición de la satisfacción de los usuarios.

	MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	32 DE 35

8.2.2. AUDITORIA INTERNA.

En el procedimiento documentado **P-11 Auditoría Interna** se establecen las responsabilidades de las partes involucradas, los criterios para las auditorías, su frecuencia y metodología, así como los lineamientos para la asignación de Auditores Internos. El Gerente lleva a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el manual de calidad:

- a) Es conforme con las disposiciones planificadas (ver apartado 7.1 de este manual), con los requisitos de esta norma peruana y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la empresa.
- b) Se ha implementado y mantiene de manera eficaz.

Las auditorias de calidad interna se realizan con base en un programa anual, es evaluado cuando menos dos veces por año.

8.2.3. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

Para demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados, VIPPER Confort Sanitario, ha definido el procedimiento **P-12 Seguimiento de procesos.**

A través de este procedimiento se realiza la medición y monitoreo de los procesos para la prestación de sus servicios y se tienen identificados los documentos del SGC referentes a los procesos operativos. Además, se tienen identificados también, indicadores y estándares de desempeño del proceso, lo que permite su medición y seguimiento. Cada encargado del proceso, será responsable de medir la capacidad de su proceso y compararlos contra los resultados planificados para el mismo. En el caso de encontrar variaciones entre lo planificado y lo generado, se deben tomar acciones correctivas, según convenga, para asegurarse de la conformidad de la prestación del servicio.

	MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	33 DE 35

8.2.4. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL SERVICIO

El seguimiento y medición de los servicios realizados para verificar que se cumplen los requisitos de los mismos se encuentra definido en el procedimiento **P-08 Producción y prestación del servicio.**

8.3. CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME.

VIPPER Confort Sanitario ha establecido el procedimiento **P-13 No conformidades y reclamaciones** para definir los controles y las responsabilidades y autoridades para tratar los servicios no conformes y las reclamaciones de los clientes.

Para el SGC, se ha definido al producto no conforme como aquel que no cumple al 100% con los requisitos especificados por el cliente, por las reglamentaciones y/o por la organización. Como lineamiento del SGC, todo producto no conforme identificado deberá generar un reproceso del mismo; además, se comunicará al Administrador y al Gerente sobre el registro del producto no conforme y al área generadora, de acuerdo a lo documentado en el procedimiento para el control de producto no conforme.

8.4. ANÁLISIS DE DATOS.

Las efectividad del SGC, así como las decisiones y acciones que se tomen con respecto a la mejora del mismo, deberán estar fundamentadas en hechos y datos; es decir, de aquellas fuentes que generen datos sobre:

- a) La efectividad del sistema de gestión.
- b) La satisfacción del cliente.
- c) La conformidad del servicio con los requisitos especificados.
- d) Los resultados y tendencias de los procesos y servicios.
- e) Las entradas y salidas del Sistema de Gestión de la Calidad.

	MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	34 DE 35

El Representante de la Gerencia, conjuntamente con los demás miembros de la empresa, son responsables de recopilar y analizar los datos relevantes sobre el desempeño de los procesos y servicios, para dar cuenta de la efectividad del sistema según lo especificado en los procedimientos **P-02 Revisión por la dirección** y **P-12 Seguimiento de procesos**.

8.5. MEJORA

8.5.1. MEJORA CONTINUA

VIPPER Confort Sanitario, mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad asegurando un proceso constante con un enfoque de planear, hacer, verificar y ajustar en sus procesos e incorpora la retroalimentación obtenida de los controles de los procesos, encuestas e indicadores de satisfacción al cliente, para determinar el nivel de efectividad del sistema de gestión.

Por otra parte se mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión mediante la revisión de la política de calidad, los objetivos calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas. Las áreas involucradas en los procesos que forman parte del alcance del manual de calidad aseguran la mejora continua, realizando proyectos de mejora y aplicando herramientas para el registro de los resultados de la implementación del proyecto de mejora.

8.5.2. ACCIÓN CORRECTIVA.

VIPPER Confort Sanitario por medio del procedimiento denominado **P-14 Acciones correctivas y preventivas**, establece los lineamientos para el control y eliminación de las causas de no conformidades y la prevención de su recurrencia. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades

	MANUAL DE CALIDAD VIPPER – CONFORT SANITARIOS (VP)	FECHA DE EMISIÓN	REVISIÓN
		JUNIO 2014	0/0
		CODIGO	PÁGINAS
		SGC-MA-001	35 DE 35

encontradas y se resuelven de inmediato. El procedimiento para llevar a cabo las acciones correctivas define los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).
- b) Determinar las causas de las no conformidades.
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- d) Determinar e implementan las acciones necesarias;
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas y
- f) Revisar las acciones correctivas tomadas.

8.5.3. ACCIÓN PREVENTIVA

VIPPER Confort Sanitario establece el procedimiento **P-14 Acciones correctivas y preventivas** para controlar la eliminación de las causas potenciales de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales. El Director y Administrador, así como los demás miembros de la organización tienen la responsabilidad de identificar y registrar las acciones preventivas que consideren necesarias utilizando el procedimiento **P-14 Acciones correctivas y preventivas** para asegurarse que las no conformidades vuelvan a ocurrir.

Anexo 10. Manual de Procedimientos

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



Julio, 2014

	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial
	PROCEDIMIENTO DE VENTAS	Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-001 Página: 01/25

Proceso de ventas

1. **Objetivo: Establecer** las instrucciones que deben seguirse, definir las actividades y responsables del proceso de venta de tal manera que se cumplan con los objetivos establecidos
2. **Descripción:** es un manual en el que se detalla paso a paso las consideraciones que se toman en cuenta para la venta del servicio o labores a efectuar diariamente.
3. **Método de revisión:** la verificación es efectuada diariamente por medio del monitoreo de ventas documentadas.
4. **Documentos relacionados:**

DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN
Archivo electrónico de ventas	Documento donde se detallan las diferentes cotizaciones solicitadas
Archivo físico de las ventas	Descripción de los clientes a los cuales se le hace un seguimiento de la aceptación de la cotización solicitadas
Reportes	De las cotizaciones solicitadas vs aceptadas, modificaciones de modelos ya programados.
Programación	Control de la programación de instalación de los servicios solicitados aceptados. Cumplir con sus requerimientos.

	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-001 Página: 02/25
	PROCEDIMIENTO DE VENTAS	

5. Descripción del proceso:

- a. Asesora comercial adjunta los requerimientos del servicio por evento, información necesaria para elaborar la cotización correspondiente, información se traslada a un archivo virtual y físico, para su posterior seguimiento del cliente.
- b. Asesora comercial se comunica con el cliente para corroborar la información dada vía página web, se procede con el asesoramiento correspondiente en dar a conocer los beneficios del servicio y los atributos diferenciales.
- c. Asesora comercial procede elaborar la cotización correspondiente al evento solicitado según los requerimientos dados.
- d. Revisión y aprobación de la cotización a cargo del Gerente General.
- e. Las cotizaciones aprobadas por el Gerente General se le envía a través de correo electrónico al cliente, información se traslada al archivo de control de cotizaciones para su seguimiento y control de aceptación de la cotización por el cliente.
- f. Proceder con el seguimiento de las cotizaciones enviadas a los clientes, solicitar aprobación de la cotización, caso contrario recoger observaciones o modificaciones para informar al Gerente General, y dar su aprobación para modificar e iniciar desde el punto “c”.
- g. Las cotizaciones aprobadas se indicaran en el archivo de control de cotizaciones y proceder realizar la programación del servicio.

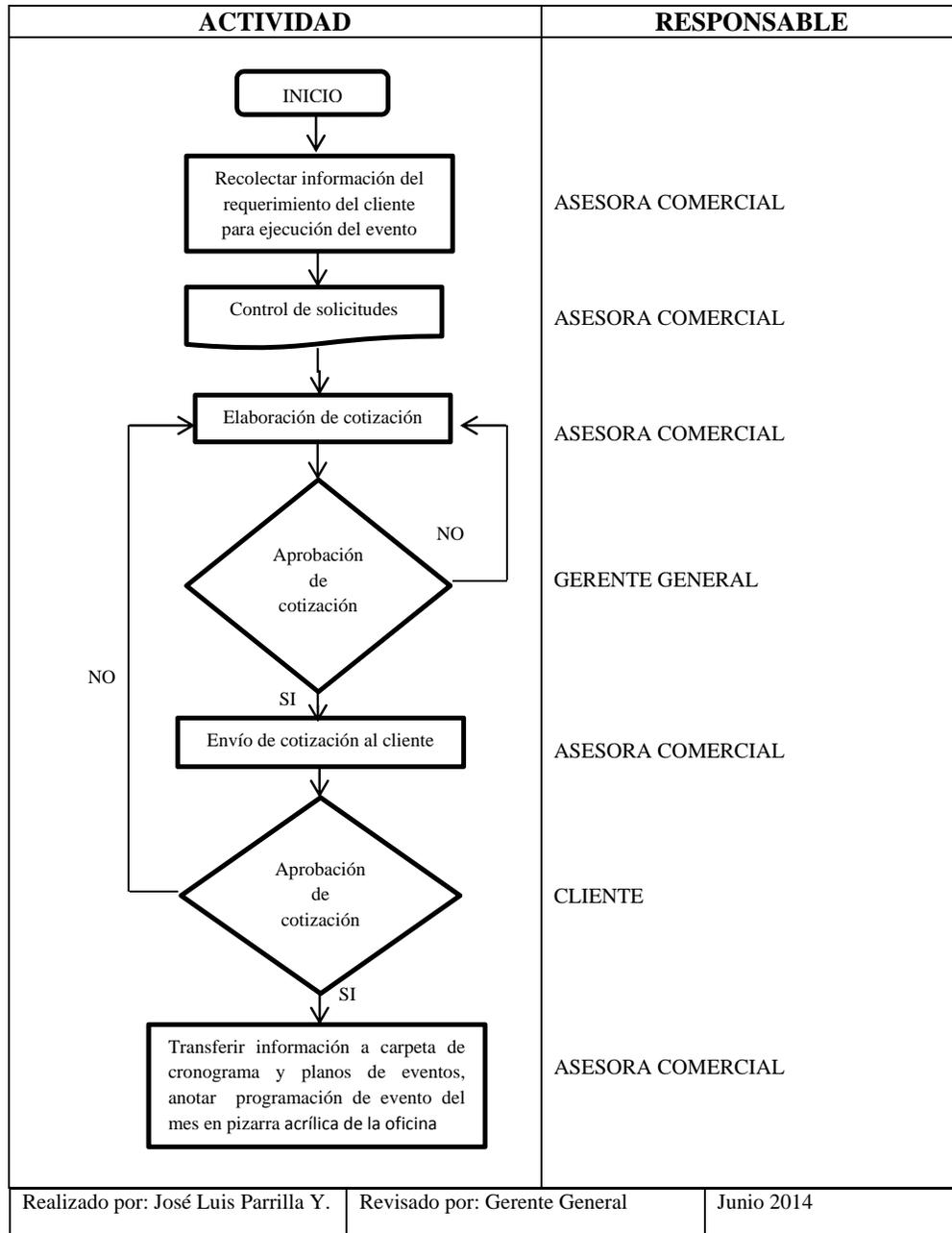
	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-001 Página: 03/25
	PROCEDIMIENTO DE VENTAS	

6. Responsabilidad y funciones:

Responsable	Funciones
Asesora comercial	Transmitir la información de forma clara en el tiempo preciso y vender solamente lo disponible.
Gerente General	Aprobación de las cotizaciones, programar instalación de los eventos.

	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial
	PROCEDIMIENTO DE VENTAS	Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-001 Página04/25

7. Flujo grama:



	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial
	PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE SERVICIO	Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-002 Página: 05/25

Planificación de servicio

1. **Objetivo:** dar el seguimiento adecuado de las coordinaciones con el cliente, procesar su pedido y coordinación de visita de reconocimiento lugar designado a instalar.
2. **Descripción:** es un manual por medio del cual explicamos los pasos para realizar el seguimiento y coordinaciones con el cliente previo al evento.
3. **Método de revisión:** semanalmente el administrador supervisará el avance de las coordinaciones por cada evento programado, constatar que se está haciendo correctamente el procedimiento.

4. Documentos relacionados:

DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN
Plano de distribución interna	Documento donde se detallan la distribución de los inodoros, lavamanos, urinarios y tocador.
Formato de visita técnica IN SITU	Anotaciones de las observaciones encontradas durante la visita de reconocimiento, si es que cumple con los requerimientos técnicos.
Reportes	Del avance de las coordinaciones y variaciones existentes por parte del cliente en modificación de sus requerimientos y/o observación de los requerimientos técnicos solicitados

	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-002 Página: 06/25
	PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE SERVICIO	

5. Descripción del proceso:

- a. Asesora comercial, prepara los planos de la cotización aprobada por el cliente, incluye información de distribución y ubicación por baño (damas y caballeros), medidas del perímetro y de las entradas, información útil y necesaria para la empresa de armar toldos.
- b. La verificación y aprobación de la elaboración correcta del plano de distribución si esta cumple con los requerimientos solicitados por el cliente, está a cargo del Gerente General. Dar observaciones de mejora.
- c. Los planos de distribución que son corregidos y aprobados, se envía vía correo electrónico al cliente, información para la empresa de toldos.
- d. Las solicitud de cotizaciones se dan vario meses al inicio del evento, Asesora comercial está en coordinación con el cliente para anticipar modificaciones antes de la instalación de los baños portátiles.
- e. Dos semanas antes del evento, coordinar con el cliente la visita técnica al lugar donde se va realizar el evento, a cargo del Gerente General, donde tomara apuntes en el formato de visita técnica, de las ubicaciones y distancia a los puntos de energía, agua y desagüe, tipo de terreno e inclinación, etc.
- f. Administrador, asesora comercial, encargado de logística y operaciones, deben coordinar los requerimientos para la instalación de los baños portátiles, de acuerdo a la programación semanal y apoyado con las observaciones indicadas en el formato de visita técnica para cada evento.
- g. Informar al área de operaciones la programación de los eventos por semana a ejecutar, se detalla la fecha del evento, número de inodoros y lavamanos, urinarios para los caballeros y tocador para ambos, modelo, número de invitados, personal operario a cargo, técnico a cargo, personal de atención.
- h. Coordinar con el cliente fecha y hora para el ingreso a lugar del evento para desembarcar el equipo de baños portátiles para hacer armado.

	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-002 Página: 07/25
	PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE SERVICIO	

6. Responsabilidad y funciones:

Responsable	Funciones
Asesora comercial	Elaboración de planos, coordinación con el cliente para la visita en el lugar del evento e instalación.
Gerente General	Aprobación de planos y dar observaciones de mejora, visita en el lugar del evento, transmitir observaciones encontradas.



VIPPER CONFORT SANITARIO

Depto.: Comercial
 Fecha: 30/06/2014
 Código: DC-P-002
 Página: 08/25

PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE SERVICIO

7. Flujo grama:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Elaborar planos de la distribución interna] A --> B{Aprobación del plano} B -- NO --> A B -- SI --> C[Envío del plano aprobado, vía correo electrónico] C --> D[Coordinar visita In Situ, preparar el formato de inspección y reconocimiento] D --> E[Visita in situ] E --> F[Analizar información indicada en el formato de inspección y reconocimiento] F --> G[Transmitir información a operaciones y logística, anotar programación de eventos en pizarra acrílica del área de operaciones] G --> H[Coordinación de ingreso del personal a lugar de instalación de baños portátiles] H --> FIN([FIN]) </pre>	ASESORA COMERCIAL	
	GERENTE GENERAL	
	ASESORA COMERCIAL	
	ASESORA COMERCIAL	
	GERENTE GENERAL	
	ADMINISTRADOR Y ASESORA COMERCIAL	
	ASESORA COMERCIAL	
	ASESORA COMERCIAL	
Realizado por: José Luis Parrilla Y.	Revisado por: Gerente General	Junio 2014

	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-003 Página: 09/25
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DEL EQUIPO Y ACCESORIOS	

Selección del equipo y accesorio

1. **Objetivo:** efectuar la selección de los equipos y accesorios en forma eficiente, cumpliendo con los requerimientos del cliente, traslado del equipo y accesorios completos.
2. **Descripción:** es el documento en el que indican, los pasos a seguir para efectuar el control del retiro del equipo y accesorios, de una forma práctica, lógica y sistemática.
3. **Métodos de revisión:** se logra una verificación mediante el monitoreo diario y estableciendo comunicación con los encargados de logística y operaciones, quienes nos indican el grado de avance.

4. Documentos relacionados:

DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN
Control de salida y retorno de accesorios de tocador y lavamanos	Documento donde se detallan la asignación de recursos de acuerdo al número de invitados, tipo de eventos, hora a realizar
Control de salida y retorno del equipo de armado y accesorios de baño	Documento donde se detallan la asignación de recursos de acuerdo al número de inodoros, lavamanos, urinarios, bien para baños de caballeros y damas.

5. Descripción del proceso:

- a. Se informa a los encargados en una reunión de coordinación de eventos programados para la semana, dar a conocer en detalle el modelo del baño solicitado, número de invitados, que tipo de eventos se va realizar, la hora, el lugar, tipo de terreno, aspectos técnicos, toda esta información útil para la asignación de los recursos a seleccionar.

	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-003 Página: 10/25
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DEL EQUIPO Y ACCESORIO	

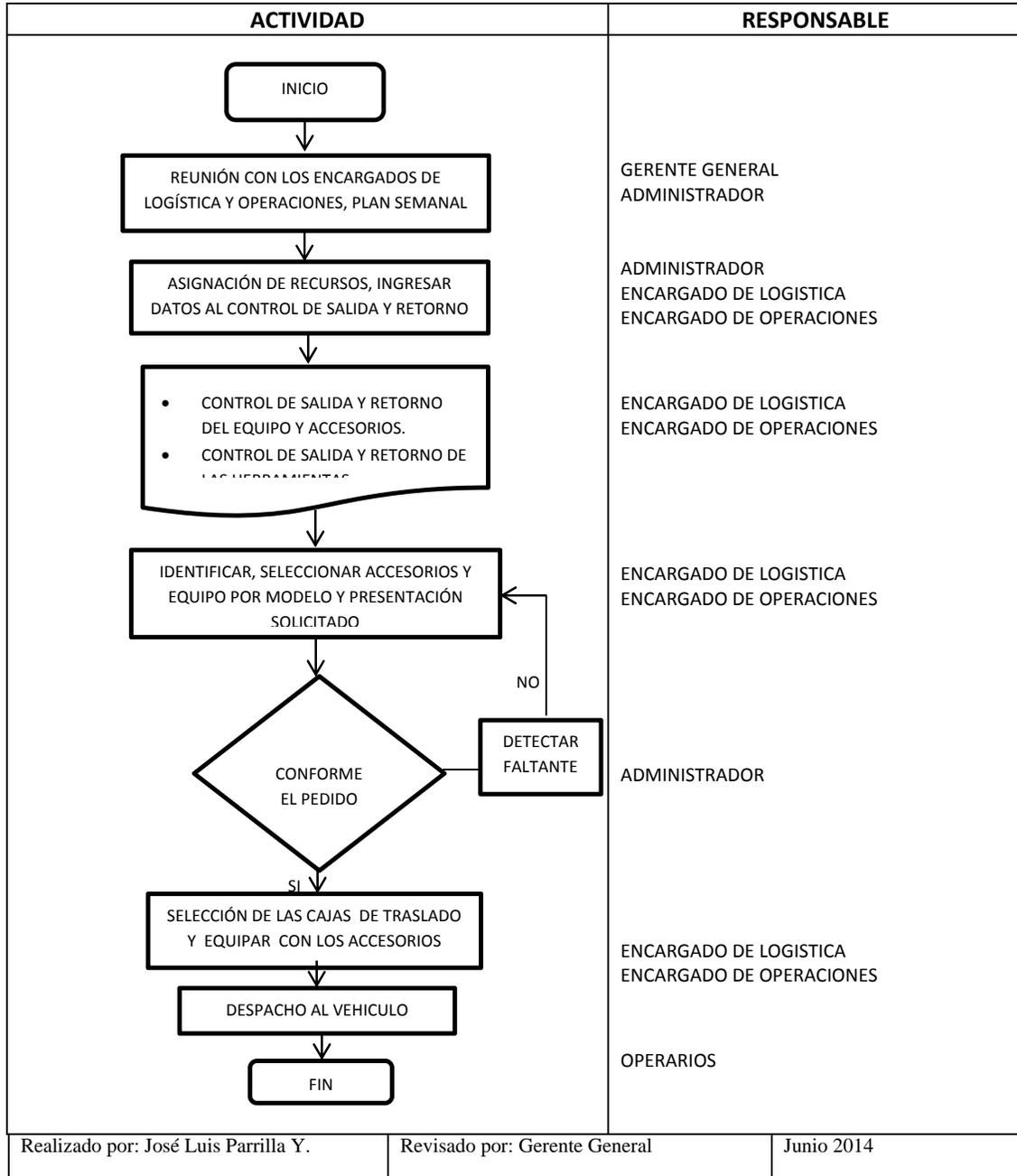
- b. Los encargados de logística y operaciones, proceden con la asignación de recursos para el evento, estos anotados en el control de salida y retorno.
- c. Se procede a seleccionar y verificar el estado físico de cada ítem, reportando cualquier daño encontrado al área administrativa
- d. Se procede inspeccionar el equipo y los accesorios seleccionados, reponiendo de inmediato si existiese una observación, todos los equipos y accesorios se proceden hacer embalados en sus respectivas cajas de protección.
- e. Verificar las cajas de protección contar con sus candados ya cerrados, anotar el número de candados respectivos en la hoja de control de salida y retorno donde corresponda, se procede subir el equipo al transporte.

6. Responsabilidades y funciones:

Responsable	Funciones
Administrador	Realiza las coordinaciones entre los encargados de logística y de operaciones, inspección final del equipo y accesorio seleccionado y hacer embalado
Encargado de logística	Asignar los recursos del almacén y seleccionar los accesorios de lavamanos, tocador y baños
Encargado de operaciones	Asignar y seleccionar las partes armables del equipo de baños portátiles y accesorios.

	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-003 Página: 11/25
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DEL EQUIPO Y ACCESORIO	

7. Flujo grama



	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-004 Página: 12/25
	PROCEDIMIENTO DE ARMADO E INSTALACIÓN DE BAÑOS PORTÁTILES DE LUJO	

Armado e instalación de baños portátiles de lujo

1. **Objetivo:** instalar adecuadamente los baños portátiles, cerciorar en cumplir con los requerimientos del cliente ha solicitado, dejar operativo.
2. **Descripción:** es un documento que indica de forma clara y sencilla los pasos para dejar instalado y operativo los baños portátiles.
3. **Método de revisión:** se realiza el seguimiento del armado e instalación de acuerdo al manual de procedimiento, verificación de los accesorios en su lugar, presentación y limpieza.

4. Documentos relacionados:

DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN
Manual de procedimiento de instalación	Documento donde se detallan paso a paso los procedimientos de armar el baño portátiles y conexión del sistema de agua y desagüe
Hoja de supervisión operativa	Documento donde se anota las observaciones detectada durante el proceso, datos para la retroalimentación y mejora

	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-004 Página: 13/25
	PROCEDIMIENTO DE ARMADO E INSTALACIÓN DE BAÑOS PORTÁTILES DE LUJO	

5. Descripción del proceso:

- a. Realizar el reconocimiento del lugar designado para la instalación los baños portátiles, ubicar los puntos de energía, de agua y desagüe, en caso no existiese estas facilidades técnicas, ya indicadas en el informe de visita técnica in situ, asesora comercial coordinará con la empresa proveedora de energía para que nos de suministro y correspondiente con al agua coordinar con la empresa camiones cisternas nos facilite agua para el evento, generando un recargo adicional para este servicio en la cotización final, encargado de operaciones coordinar el traslado de los tanques reservorios para el agua y el otro para el desagüe.
- b. Instalación de las bases de los baños portátiles, conectándose entre ellas el empalmado del sistema de agua y desagüe; armado de los cubículos de cada inodoro.
- c. Armado del módulo de lavamanos e instalación interna de su sistema de agua y desagüe, colocar el mueble del tocador, si el cliente solicita en el paquete del servicio.
- d. Armar el módulo del urinario en baño de caballero, si el cliente lo solicita en el paquete del servicio, e instalación interna de su sistema de agua y desagüe.
- e. Conexión general del sistema de agua y desagüe. Verificación del trabajo de las conexiones
- f. Realizar prueba técnica de funcionamiento del sistema de agua y desagüe, identificar fallas, informar y solucionar.
- g. Limpieza general del módulo instalado y retoque de pintura donde lo es necesario en las piezas armables.
- h. Instalar los accesorios de tocador, lavamanos y baños, verificar si cumple con la ubicación donde corresponde cada uno.
- i. Supervisar el trabajo final y dejar el baño operativo.

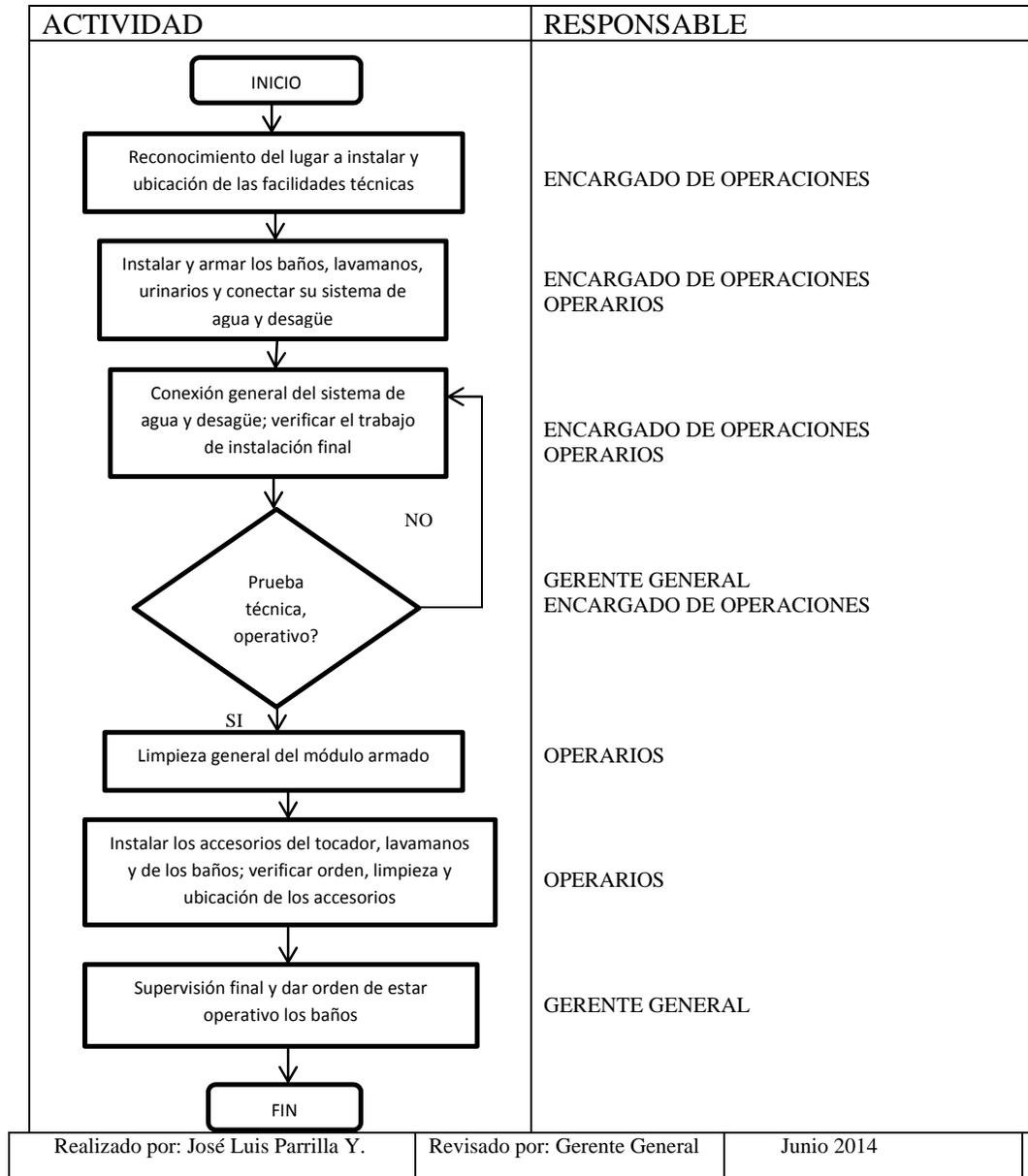
	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-004 Página: 14/25
	PROCEDIMIENTO DE ARMADO E INSTALACIÓN DE BAÑOS PORTÁTILES DE LUJO	

6. Responsables y funciones

Responsable	Funciones
Gerente General	Responsable de la supervisión general de la instalación y dar visto final, dar orden en dejar el equipo de baño portátil operativo
Encargado de operaciones	Controlar y ejecutar la instalación general de equipo de los baños portátil, responsable en ejecutar las pruebas y solucionar las observaciones encontradas.
Operarios	Ejecutores de la instalación

	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-004 Página: 15/25
	PROCEDIMIENTO DE ARMADO E INSTALACIÓN DE BAÑOS PORTÁTILES DE LUJO	

7. Flujo grama



	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-005 Página: 16/25
	PROCEDIMIENTO DE SUPERVISIÓN DEL PROCESO	

Supervisión del proceso

1. **Objetivo:** obtener información real y útil para efectuar diagnóstico conciso sobre el estado del proceso de comercialización y del sistema de agua y desagüe.

2. **Descripción:** es un documento en el que se detallan los pasos a seguir en la supervisión del proceso, la instalación y funcionamiento del sistema de agua y desagüe en una forma clara y sencilla para que sea de fácil de comprensión.

3. **Método de revisión:** una parte se realiza por medio de monitoreo de las coordinaciones y ejecución del mismo, la otra se realiza en el momento de la instalación del equipo, ya que hasta en ese momento se determina la efectividad de la supervisión.

4. Documento relacionados:

DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN
Solicitud de servicio	Documento donde se detallan los datos del cliente y los pormenores de los requerimientos solicitados.
Hoja de supervisión del evento	Documento donde se detallan los puntos de control y supervisión, como es el caso de la presentación higiene del baño en general, atención del personal.

5. Descripción del proceso: herramientas

- a. La supervisión de todo el proceso se inicia desde la aceptación del servicio por parte del cliente, donde el control está fijada paso a paso para no cometer errores en entregar incompleto el servicio. Las cotizaciones aprobadas y programadas por mes, su información general están anotadas en una pizarra acrílica en la oficina administrativa.

	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-005 Página: 17/25
	PROCEDIMIENTO DE SUPERVISIÓN DEL PROCESO	

- b. Se entrega la información general del pedido al Gerente General (solicitud de pedido con sus requerimientos, cotización aprobada por el cliente, plano de distribución interna aprobada) información útil para la visita de reconocimiento técnico en el lugar del evento, información recogida se elabora para transmitir durante la reunión de planificación de los eventos según programación semanal
- c. Verificar la correcta difusión de la programación de instalación durante la semana al área de operaciones, anotados en una pizarra acrílica a vista de todos.
- d. Verificar el uso correcto de la hoja de control de salida y retorno de los equipos de armado y accesorios en general.
- e. Verificar la correcta selección del equipo de armado y accesorios, que estén en buen estado y operativos, completos para poder dar el servicio solicitado.
- f. Verificar el equipo y accesorios estén embalados asegurados en su caja de protección, asegurar que toda las cajas estén con sus candados respectivos y anotados en el control de salida y retorno.
- g. Verificar que todas las cajas de protección estén identificadas con un número y coinciden con el número de su respectivo candado.
- h. Verificar la identificación con cartel pegados en cada caja, anotada el nombre del evento destino, para evitar confusión de cajas por otro evento programado para el mismo día; verificar el número de las cajas seleccionadas por evento estén anotadas en su propio control de salida y retorno.
- i. Supervisar el avance del armado e instalación del sistema de agua y desagüe de los baños portátiles, anotar incidencias en la hoja de supervisión.
- j. Supervisar el buen funcionamiento del sistema de agua y desagüe, verificar la buena presentación en el interior de los baños es estar abastecido, limpieza y el buen servicio por parte del personal de apoyo para la atención. Anotar incidencias en la hoja de supervisión.

	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-005 Página: 18/25
	PROCEDIMIENTO DE SUPERVISIÓN DEL PROCESO	

- k. Realizar el informe respectivo del desempeño en este evento, archivar en el historial del evento, junto con el resto de documentos de sustento, como son: correos de solicitud del servicio, cotización aprobada por el cliente, plano aprobado para el evento, hoja de visita técnica al lugar del evento.

6. Responsabilidades y funciones:

Responsable	Funciones
Gerente General	Responsable de ejecutar reunión general del planeamiento de eventos programados, supervisión de la instalación, técnico y atención
Administrador	Controlar los procesos internos en preparación del equipo de baños portátiles

	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-005 Página: 19/25
	PROCEDIMIENTO DE SUPERVISIÓN DEL PROCESO	

7. Flujo grama

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">INICIO</div>		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> PROCESO DE VENTAS Y NEGOCIACIÓN </div>	ASESORA COMERCIAL	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Realizar reunión de programación de evento por semana </div>	GERENTE GENERAL	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Verificar la difusión de la información al área operaciones, programación semanal </div>	ADMINISTRADOR	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Hoja de control de salida y retorno del equipo y accesorios </div>	ADMINISTRADOR	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Verificar la asignación de recurso de logística y operaciones, anotado en la hoja de control de salida y retorno </div>	ADMINISTRADOR	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Verificar la selección y el buen estado del equipo y accesorio, ser embalados y en el transporte </div>	ADMINISTRADOR ENCARGADO DE OSGISTICA ENCARGADO DE OPERACIONES	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Supervisar la instalación del equipo y accesorios de los baños portátiles en el evento. </div>	GERENRE GENERAL	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Hoja de supervisión y desempeño </div>	GERENTE GENERAL	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Supervisar limpieza, abastecimiento y atención en los baños portátiles </div>	GERENTE GENERAL	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Realizar el informe y explicar a Gerencia los por menores de la supervisión </div>	ADMINISTRADOR	
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">FIN</div>		
Realizado por: José Luis Parrilla Y.	Revisado por: Gerente General	Junio 2014

	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-006 Página: 20/25
	PROCEDIMIENTO DE DESINSTALACIÓN Y RECOJO DE BAÑOS PORTÁTILES	

Desinstalación y recojo de baños portátiles

1. **Objetivo:** efectuar la desinstalación del sistema de agua y desagüe y retiro del equipo de baños portátiles, cumpliendo con una programación, en la hora y fecha indicada por solicitud del cliente.

2. **Descripción:** es un documento en el que se indican, los pasos a seguir para efectuar el retiro del equipo de baños portátiles, de una forma práctica, lógica y sistemática.

3. **Método de revisión:** se logra una verificación mediante el monitoreo directo con el encargado de operaciones y estableciendo comunicación constante desde la oficina, quienes nos indican el grado de avance del trabajo.

4. Documento relacionados:

DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN
Reporte de retiro del equipo de baños portátiles	Documento donde se detallan información del retiro del equipo de baño portátil, observaciones encontradas en su retiro.
Hoja control de equipo y accesorios	Documento de control donde verifique el retorno total del equipo y accesorios

5. Descripción del proceso

- a. Se verifica la hora prevista a efectuar el retiro este coincidir con haber finalizado el evento y den orden de retiro. Existe dos posibilidades de retiro, acordado con el cliente retirarse cuando terminado el evento o retirarse el día siguiente

	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-006 Página: 21/25
	PROCEDIMIENTO DE DESINSTALACIÓN Y RECOJO DE BAÑOS PORTÁTILES	

- b. Se procede verificar el estado físico del equipo instalado y accesorios, reportando cualquier daño encontrado a Gerencia, se anota esta observación en el formato de reporte de retiro de baños portátiles,
- c. Desinstalación de las conexiones del sistema de agua y desagüe
- d. Desarmado de las estructura armables del equipo de baños portátiles, recoger los accesorio de los baños, lavamanos y tocador
- e. Embalar y asegurar en su propia caja de traslado, inmediatamente subir y asegurar en el transporte.
- f. En el almacén, las cajas son desembarcada, se procede realizar el control del retorno del equipo y herramientas, verificar el consumo de los accesorios de tocador, lavamanos y baños (jabón líquido, papel toallas, papel higiénico, etc.)
- g. Se procede identificar partes del equipo con fallas técnicas para su mantenimiento, dato según informe de reporte técnico por evento, el resto se procede almacenar el equipo y accesorios en sus lugares designados

6. Responsabilidades y funciones:

Responsable	Funciones
Encargado de operaciones	Verificar la desinstalación y retiro del baño del lugar del evento al almacén de la empresa, informar alguna observación encontrada y anotar en el reporte de retiro.
Encargado de logística	Controlar y verificar el retorno de los accesorios de los equipos de baño, lavamanos, tocador. Control de gasto por evento
operarios	Encargado de la ejecución de la operación

	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-006 Página: 22/25
	PROCEDIMIENTO DE DESINSTALACIÓN Y RECOJO DE BAÑOS PORTÁTILES	

7. Flujo grama

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	
<p>INICIO</p> <p>↓</p> <p>Revisión del equipo y accesorios</p> <p>↓</p> <p>Unidades están dañadas?</p>		
<p>SI → Informar al encargado de operaciones</p> <p>↓</p> <p>Registrar los daños y pérdidas encontradas</p>	ENCARGADO DE OPERACIONES ENCARGADO DE OPERACIONES	
<p>NO ↓ Registro de las observaciones encontradas</p> <p>↓</p> <p>Desinstalación de las conexiones del sistema y desarmado del equipo</p>	OPERARIOS OPERARIOS	
<p>↓</p> <p>Recojo de los accesorios de tocador, baños y lavamanos, se procede empaquetar y embalar en su propia caja de seguridad</p> <p>↓</p> <p>Subir y asegurar las cajas en el camión</p>	OPERARIOS ENCARGADO DE LOGISTICA ENCARGADO DE OPERACIONES	
<p>↓</p> <p>Control y verificación del retorno del equipo, herramientas y accesorios. Control de costos por eventos</p> <p>↓</p> <p>FIN</p>		
Realizado por: José Luis Parrilla Y.	Revisado por: Gerente General	Junio 2014

	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-007 Página: 23/25
	PROCEDIMIENTO POST VENTA	

Post venta

1. **Objetivo:** Establecer las instrucciones que deben seguirse, definir las actividades y responsables del proceso de post venta de tal manera que se cumplan lo siguiente:
 - Si el cliente está satisfecho con el producto
 - Si el proceso de compra ha sido sencillo desde el punto de vista del cliente
 - Si el cliente considera que debe hacerse algún cambio o mejora.

2. **Descripción:** es un manual en el que se detalla en forma clara y sencilla los pasos a seguir para obtener información del cliente del servicio que se brinda

3. **Método de revisión:** la verificación es efectuada con el informe final del ocurrencias del evento.

4. **Documentos relacionados:**

DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN
Cuestionario al cliente	Documento donde indica las preguntas a realizarse vía telefónica al cliente
Informe de ocurrencias	Documento donde indique las quejas, observaciones por el cliente, y propuesta de mejora

	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-007 Página: 24/25
	PROCEDIMIENTO POST VENTA	

5. Descripción del proceso

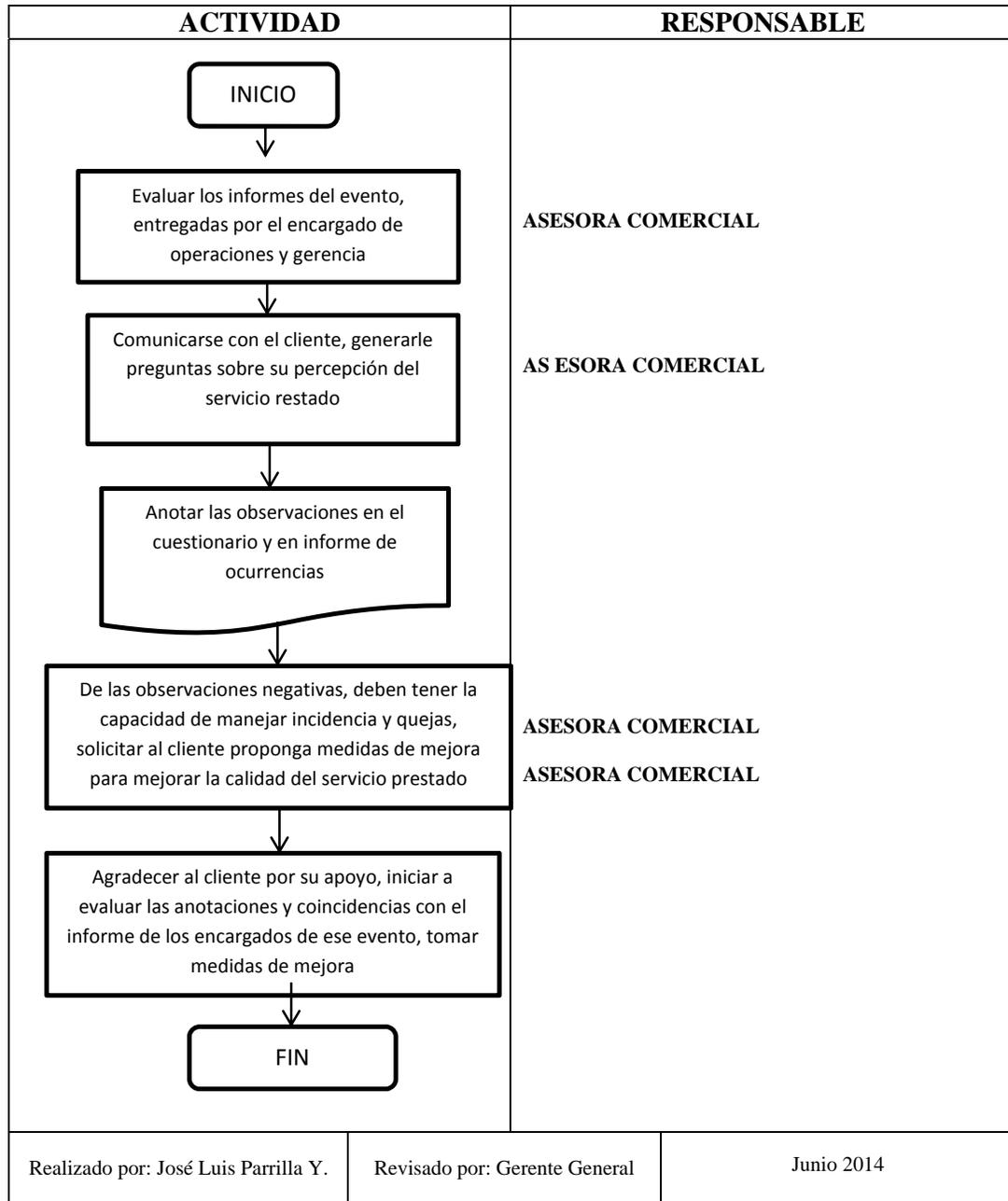
- h. Solicitar a los encargados los informes realizados durante el evento, analizar las incidencias ocurridas y clasificar por nivel de urgencia si existiese, estas serían las posibles incomodidades detectadas por el cliente. Documento archivados en el folio por evento.
- i. Comunicarse con el cliente, dándole conocer la importancia de esta llamada para mejorar el servicio que la empresa presta, generando preguntas dirigidos a la calidad del servicio prestado durante el evento
- j. Anotar las observaciones positivas y negativas, ingresar información en el informe de ocurrencias
- k. Si existiese observaciones negativas del servicio, tener capacidad para manejo de incidencias y quejas, sugerirle gentilmente que nos plantee mejoras que le gustaría que realizáramos para mejorar la calidad del servicio.
- l. Agradecer al cliente por el tiempo permitido en dar su observación positiva y las más requeridas son las negativas.
- m. Analizar el informe general del folio del evento, en donde se tomara medida de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos.

6. Responsabilidades y funciones:

Responsable	Funciones
Asesora comercial	Realizar el seguimiento del cliente, haber finalizado ya el evento, dar medidas de mejora.

	VIPPER CONFORT SANITARIO	Depto.: Comercial Fecha: 30/06/2014 Código: DC-P-007 Página: 25/25
	PROCEDIMIENTO POST VENTA	

7. Flujo grama



Anexo 11. Manual de Organización y Funciones (MOF)

A continuación se presenta el Manual de Organización y Funciones (MOF) elaborado para la empresa VIPPER. Este manual se implementará a largo plazo por lo que en una primera etapa se impartirán las funciones más básicas que evite la superposición de poderes y delimite la responsabilidad de cada puesto.

Asimismo, se elaboró un tríptico informativo de este manual cuyo objetivo es transmitir la información de una manera más didáctica y que a la vez sea de fácil manipulación.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

2014



ELABORADO POR:

Conny L. Lavado Egoavil

REVISADO:

GERENTE GENERAL

APROBADO:

GERENTE GENERAL

FECHA DE EMISION:

Julio 2014

FECHA DE REVISION:

INDICE

I.	PRESENTACION	1
II.	GENERALIDADES	2
	2.1.OBJETIVOS	2
	2.2.ALCANCE	2
	2.3.NIVEL DE APROBACIÓN	3
	2.4.ACTUALIZACIÓN Y DIFUSION.....	3
	2.5.IMPLEMENTACIÓN	3
	2.6.REFERENCIAS.....	3
III.	DE LA EMPRESA	4
	3.1.MISION	4
	3.2.VISION.....	4
	3.3.POLITICA DE CALIDAD	4
	3.4.NATURALEZA.....	4
IV.	ESTRUCTURA ORGANICA.....	5
	4.1.NIVELES	5
	4.2.ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE VIPPER Confort Sanitario	6
	4.3.DESCRIPCION DE LOS CARGOS	7

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			Página 1
	VIPPER Confort Sanitario	Fecha ;	23/07/2014	de 21

I. PRESENTACION

El Manual de Organización y Funciones de VIPPER – Confort Sanitario, es un instrumento de gestión que detalla las funciones generales de cada cargo y la organización de estas, permitiendo que cada nivel de la organización pueda mejorar sus canales de comunicación y coordinación, siendo elementos fundamentales para el logro de los objetivos que persigue la empresa.

El Manual de Organización y Funciones de VIPPER – Confort Sanitario tiene la finalidad de orientar, regular, fijar, delimitar las funciones específicas y responsabilidades a nivel de cargos así como la autoridad, desarrolladas a partir de la estructura orgánica. La formulación del presente manual permitirá a la empresa lograr un proceso gradual de racionalización en el manejo el potencial humano ya que contribuye al eficaz desenvolvimiento de los trabajadores de cada área al evitar la duplicidad de funciones, el esfuerzo físico o mental, el desaprovechamiento del potencial humano, el gasto innecesario de recursos económicos que conlleva esta duplicidad.

El Manual de Organización y Funciones debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de la entidad, y de la revisión técnica permanente para mantener su utilidad.

La vigencia y actualidad de esta herramienta técnica administrativa dependerá de las revisiones y actualizaciones que se le hagan, las cuales deberán ser realizadas por la Gerencia General de VIPPER – Confort Sanitario.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			Página 2
	VIPPER Confort Sanitario	Fecha ;	23/07/2014	de 21

II. GENERALIDADES

2.1.OBJETIVOS

- Determinar los cargos y describir las funciones de cada uno de ellos, según las funciones que establece el Reglamento de Organización y Funciones y otras normas que le sean aplicables.
- Establecer la ubicación de cada cargo funcional identificado dentro del Organigrama Estructural de la Empresa.
- Determinar y orientar a los trabajadores de sus funciones específicas, responsabilidades, autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica.
- Servir de marco referencial para delimitar las funciones, responsabilidades y ubicación de los puestos de trabajo; y su interrelación dentro de la estructura orgánica.
- Facilitar la normalización, evaluación y control de las actividades, y cumplimiento de las funciones de los diferentes órganos de la Empresa.
- Mejorar los canales de comunicación y coordinación de la gestión administrativa.

2.2.ALCANCE

Las disposiciones establecidas en el presente Manual son de obligatorio cumplimiento y aplicación por todos los empleados de todas las áreas de la empresa.

Se encuentra dentro del marco de las actividades y relaciones internas y externas de los diferentes órganos de la empresa por lo que su conocimiento y cumplimiento es obligatorio.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			Página 3
	VIPPER Confort Sanitario	Fecha ;	23/07/2014	de 21

2.3.NIVEL DE APROBACIÓN

El Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa VIPPER – Confort Sanitario, será aprobado por el Gerente General mediante un documento.

2.4.ACTUALIZACIÓN Y DIFUSION

Siendo el objetivo de este Manual normar y orientar todas las actividades de las unidades orgánicas de la Empresa; la actualización, edición y difusión del Manual de Organización y Funciones (MOF) de VIPPER – Confort Sanitario será de responsabilidad del Administrador.

2.5.IMPLEMENTACIÓN

El Administrador como responsable de Recursos Humanos de VIPPER – Confort Sanitario tiene a su cargo la coordinación y control de la aplicación del presente manual.

A nivel de Gerencia se evalúa los resultados que vayan lográndose con la aplicación del manual a fin de orientar la optimización de su diseño en función a los objetivos Empresariales.

2.6. REFERENCIAS

- Política de organización de la empresa.
- Política de Calidad de la empresa.
- Manual de Calidad de la empresa

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Página 4
	VIPPER Confort Sanitario	Fecha ;	23/07/2014

III. DE LA EMPRESA

3.1.MISION

“VIPPER – Confort Sanitario se dedica a la prestación del servicio de alquiler de baños portátiles de lujo en Lima Metropolitana cuyo foco son los procesos operacionales que abarcan la comercialización agrupando altos niveles de calidad, confianza y tecnología amigable con el medio ambiente buscando en forma competitiva la satisfacción plena de nuestros clientes”

3.2.VISION

“Nos proponemos ser la empresa líder de alquiler de baños portátiles de lujo, con expansión nacional e internacional, otorgando confianza, transparencia e innovación, contribuyendo al mejoramiento continuo de las necesidades de nuestros clientes, mediante un alto rendimiento y sólidos valores”.

3.3.POLITICA DE CALIDAD

La Política de Calidad de VIPPER – Confort Sanitario es la siguiente:

“Tenemos el compromiso de lograr la plena satisfacción de nuestros clientes y exceder sus expectativas, brindándoles servicios y servicio de calidad, a través del proceso de mejora continua, innovación tecnológica y las mejores prácticas organizacionales.”

3.4.NATURALEZA

VIPPER – Confort Sanitario, con su razón social Rokha Contratista E.I.R.L es una micro empresa, constituida como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada que se rige bajo el Régimen Laboral Especial. Ley N° 28015 “Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa”. Aprobada bajo D.S. 008-2008-TR.

VIPPER – Confort Sanitario brinda el servicio de alquiler de baños portátiles y unidades móviles de baños de lujo para los eventos corporativos y reuniones familiares. La empresa cuenta con la capacidad de asesorar y desarrollar proyectos de acuerdo a la exigencia de sus clientes.

IV. ESTRUCTURA ORGANICA

La estructura orgánica de VIPPER – Confort Sanitario es la siguiente:

4.1.NIVELES

Los Niveles y Nomenclatura de la Estructura Orgánica de la Empresa, son los siguientes:

CLASIFICACION	NIVELES ORGANIZATIVOS	NIVELES JERARQUICOS
Primer Nivel		Gerencia General
Segundo Nivel	Sistema	Gerencias – Oficinas
Tercer Nivel	Subsistema	Divisiones
Cuarto Nivel	Proceso	Equipos Funcionales

A. ALTA DIRECCION

a.1.	Gerencia General
------	------------------

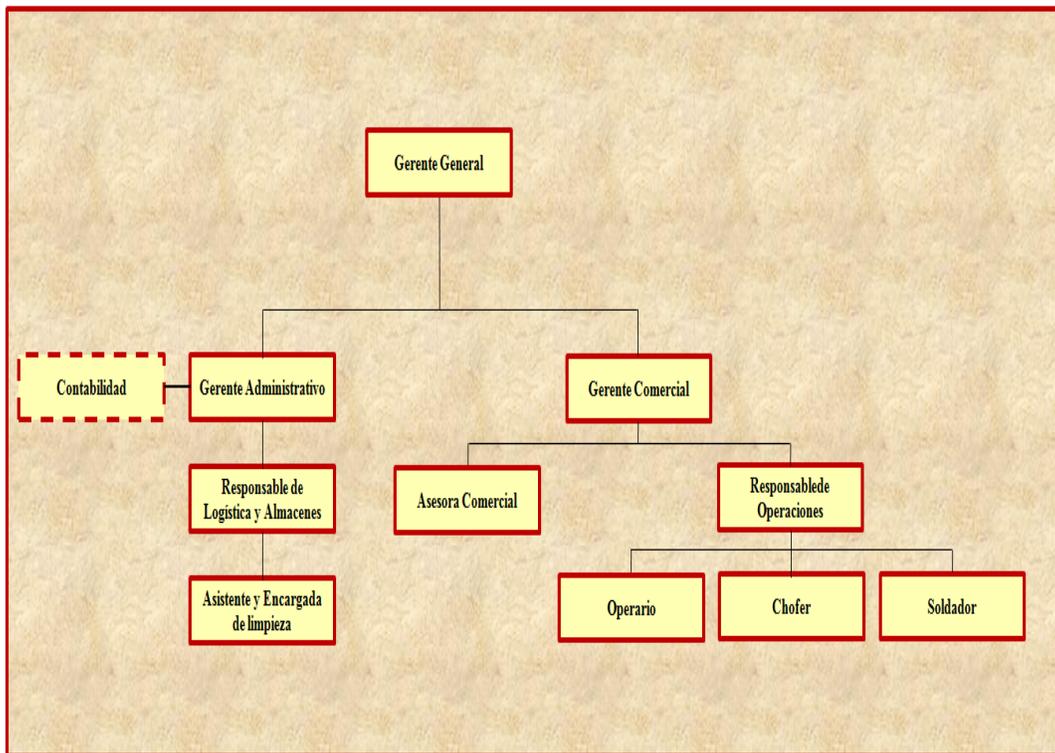
B. ÓRGANO DE APOYO

b.1.	Gerencia Administrativa
b.2.	Logística y Almacenes

C. ÓRGANOS DE OPERACION

c.2.	Gerencia Comercial
c.2.1.	Asesora Comercial
c.2.2.	Operaciones

4.2.ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE VIPPER Confort Sanitario



	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			Página 7
	VIPPER Confort Sanitario	Fecha ;	23/07/2014	de 21

4.3.DESCRIPCION DE LOS CARGOS

UNIDAD ORGANICA:	GERENCIA GENERAL	CARGO:	GERENTE GENERAL
-------------------------	-------------------------	---------------	------------------------

A. FUNCIÓN BÁSICA

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades comerciales, operativas, financieras y administrativas, así como el desarrollo de los proyectos de inversión de la empresa, de acuerdo a las políticas y estrategias establecidas.

B. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Ejercer la representación legal de VIPPER – Confort Sanitario ante las autoridades y clientes.
2. Ejercer la dirección, coordinación y control administrativo, operacional y comercial de VIPPER – Confort Sanitario
3. Planear, definir, implementar y dirigir las políticas y estrategias generales de gestión.
4. Dirigir y controlar el proceso de planeamiento estratégico, técnico y operacional.
5. Establecer y evaluar periódicamente los objetivos y metas generales, así como aprobar los específicos para cada una de ellos.
6. Aprobar los planes estratégicos y operacionales, así como el Presupuesto de Gastos Operativos e Inversiones.
7. Evaluar periódicamente la eficiencia, eficacia y efectividad en el cumplimiento de los planes, objetivos y metas del Sistema de Gestión.
8. Aprobar la ejecución de los gastos administrativos e inversiones según las atribuciones conferidas.
9. Realizar las modificaciones que considere necesarias en la organización de VIPPER – Confort Sanitario, con el propósito de adecuarla al logro de los objetivos y metas empresarial.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			Página 8
	VIPPER Confort Sanitario	Fecha ;	23/07/2014	de 21

10. Dar aprobación de los Reglamentos, Manuales y otros documentos normativos internos que aseguren el funcionamiento administrativo y operacional eficiente de VIPPER – Confort Sanitario
11. Delegar en los empleados de confianza de los niveles pertinentes las atribuciones que considere necesarias para la mejor marcha de la empresa.
12. Aprobar las cotizaciones, el plano de distribución interna para el evento, variación de los requerimientos del cliente y otros en actividades previas al evento, todo coordinación realizada con la asesora comercial.
13. Reuniones con los clientes, visita técnica del lugar asignado para los eventos, entregar informe.
14. Supervisar el trabajo general de las operaciones a realizar el servicio.

C. LINEA DE AUTORIDAD

Depende y reporta al:	-
Ejerce mando o supervisión sobre:	La Gerencia Comercial y Gerencia Administrativa.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			Página 9
	VIPPER Confort Sanitario	Fecha ;	23/07/2014	de 21

UNIDAD ORGANICA:	GERENCIA ADMINISTRATIVA	CARGO:	GERENTE ADMINISTRATIVO
-----------------------------	------------------------------------	---------------	-----------------------------------

A. FUNCIÓN BÁSICA

Controlar las actividades de administración de VIPPER – Confort Sanitario, elaborando e interpretando las herramientas contables, tales como: registros, estados de cuenta, cuadros demostrativos, estados financieros, presupuesto y otras necesarias para garantizar la efectiva distribución y administración de los recursos materiales y financieros. Supervisar las coordinaciones operativas, responsable de la gestión de Recursos Humanos.

B. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Lleva registro y control administrativo del presupuesto asignado.
2. Elabora y analiza cuadros relacionados con el movimiento y gastos administrativos.
3. Lleva el control de las cuentas por cobrar y pagar.
4. Tramita órdenes de servicio de mantenimiento y reparaciones necesarias en la empresa.
5. Lleva registro y control de proveedores.
6. Lleva el control de los bienes y materiales de la unidad.
7. Vela por el cumplimiento de la normativa legal vigente bajo la cual se rige la empresa.
8. Vela por el cumplimiento, mantenimiento y mejora del Sistema de la Calidad de VIPPER – Confort Sanitario.
9. Rinde cuentas ante el Gerente General.
10. Participa en la implementación de sistemas contables, financieros y administrativos.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			Página 10
	VIPPER Confort Sanitario	Fecha ;	23/07/2014	de 21

11. Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.
12. Analiza las normas técnicas y propone la mejora de procedimientos.
13. Propone lineamientos de política a fin de solucionar los problemas referentes a los recursos humanos y otros.
14. Participar en la elaboración de normas, manuales, reglamentos, directivas y otros relacionados al sistema de personal.
15. Coordina con el Gerente General la realización de capacitaciones al personal y su programación.

C. LINEA DE AUTORIDAD

Depende y reporta al:	Gerente General	-
Ejerce mando o supervisión sobre:	El responsable de Logística y Almacenes	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			Página 11
	VIPPER Confort Sanitario	Fecha ;	23/07/2014	de 21

UNIDAD ORGANICA:	GERENCIA ADMINISTRATIVA	CARGO:	RESPONSABLE DE LOGISTICA Y ALMACENES
-------------------------	--------------------------------	---------------	---

A. FUNCIÓN BÁSICA

Asignación de recursos y entregar las provisiones apropiadas para la instalación de los baños, en buenas condiciones y en las cantidades solicitadas, en los lugares y en el momento en que son requeridas. Asimismo, de la asistencia, los recursos identificados como necesarios y solicitados para la atención de las necesidades detectadas, tales como el proceso de instalación o mantenimiento.

B. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Hace llegar los suministros al sitio donde son necesarios y cuya estrategia debe tomar en cuenta no solamente los medios requeridos sino las posibilidades reales y las alternativas para la entrega pronta y segura de la asistencia
2. Permite proteger los suministros mediante un sistema organizado, hasta que puedan ser entregados a su destino final y prever las dotaciones de reserva para posteriores necesidades
3. Recepción de materiales, registro de entradas y salidas del almacén.
4. Almacenamiento y mantenimiento de materiales, accesorios y piezas armables.
5. Despacho de materiales.
6. Coordinación del almacén con los departamentos correspondientes sobre el uso y despacho.
7. Mantienen los equipos de armado, herramientas y accesorios cubiertos de incendios, robos y deterioros.
8. Permitir a las personas autorizadas el acceso a las materias almacenadas.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			Página 12
	VIPPER Confort Sanitario	Fecha ;	23/07/2014	de 21

9. Mantienen en constante información al área comercial, sobre las existencias reales del número de accesorios e implementos de baño y tocador.

10. Lleva en forma minuciosa controles de las piezas de los equipos de armado, herramientas y accesorios (entradas y salidas)

C. LINEA DE AUTORIDAD

Depende y reporta al:	Gerente Administrativo
Ejerce mando o supervisión sobre:	Asistente y Encargada de limpieza

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			Página 13
	VIPPER Confort Sanitario	Fecha ;	23/07/2014	de 21

UNIDAD ORGANICA:	GERENCIA ADMINISTRATIVA	CARGO:	ASISTENTE Y ENCARGADA DE LIMPIEZA
-------------------------	--------------------------------	---------------	--

A. FUNCIÓN BÁSICA

Es responsable de la ejecución de labores preparar el equipo y accesorios de tocador y baños, de acuerdo al documento de control de la asignación de recursos por parte del encargado de logística y almacenes, además de la limpieza de los ambientes empresa y oficinas, así como también del mantenimiento de las áreas verdes según corresponda.

B. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Conocer la distribución interna y ubicación de los accesorios en el almacén, fácil selección y orden
2. Ejecutar labores manuales simples, limpieza y otros que no requieren especialización.
3. El mantenimiento, limpieza de vías y áreas de la empresa incluyendo el almacén.
4. Otros que se le encomiende.

C. LINEA DE AUTORIDAD

Depende y reporta al:	Responsable de Logística y Almacenes
Ejerce mando o supervisión sobre:	Ninguna

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			Página 14
	VIPPER Confort Sanitario	Fecha ;	23/07/2014	de 21

UNIDAD ORGANICA:	GERENCIA COMERCIAL	CARGO:	GERENTE COMERCIAL
-------------------------	---------------------------	---------------	--------------------------

A. FUNCIÓN BÁSICA

Desarrollar la gestión comercial de VIPPER – Confort Sanitario, para alcanzar las metas comerciales para cada uno de los mercados objetivos definidos en el plan comercial, que debe implementar.

B. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Posicionar a VIPPER – Confort Sanitario en los mercados objetivos, desarrollando las acciones de investigación, evaluación, promoción, planificación, contacto, negociación y cierre de ventas.
2. Proponer en conformidad a los requerimientos de cada segmento de negocio, el desarrollo de las capacidades productivas, de apoyo de posventa, para la apropiada gestión de los clientes que darán sustento al logro de las metas contenidas en el Plan Comercial de la Empresa.
3. Preparar anualmente teniendo en consideración las metas establecidas en el Plan Comercial de VIPPER – Confort Sanitario, documento que servirá de base para definir metas para la organización y proyectar el presupuesto anual de la Empresa.
4. Supervisar el funcionamiento del proceso de cotizaciones y contratos cada vez que sea necesario, de tal forma de asegurar que todos los aspectos a considerar se encuentren claramente definidos tanto para los clientes como proveedores.
5. Desarrollar, coordinar y controlar la gestión de la Asesora Comercial, para que en forma armónica y conforme a las metas comerciales para su área, contribuyan con su accionar al logro de las metas comerciales.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			Página 15
	VIPPER Confort Sanitario	Fecha ;	23/07/2014	de 21

6. Conocer a los clientes actuales y potenciales, a la competencia y la industria relacionada, para reconocer las oportunidades y amenazas que permitan generar respuestas oportunas y apropiadas que mantengan a VIPPER – Confort Sanitario en un plano superior de competitividad.
7. Cumplir con las tareas específicas dadas a la Gerencia, por el Manual de Gestión de Calidad de la Empresa.
8. Ejercer un control permanente del grado de cumplimiento en la elaboración de las encuestas de satisfacción al cliente, con el propósito de generar mejora continua y acentuar la fidelidad de los clientes.
9. Administrar los recursos humanos, financieros y materiales que le sean asignados para el cumplimiento del programa de trabajo anual y las funciones y procesos que le son propios.

C. LINEA DE AUTORIDAD

Depende y reporta al:	Gerente General
Ejerce mando o supervisión sobre:	La Asesora Comercial y el Responsable de Operaciones.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			Página 16
	VIPPER Confort Sanitario	Fecha ;	23/07/2014	de 21

UNIDAD ORGANICA:	GERENCIA COMERCIAL	CARGO:	ASESORA COMERCIAL
-------------------------	---------------------------	---------------	--------------------------

A. FUNCIÓN BÁSICA

Brindar apoyo al área Comercial de VIPPER – Confort Sanitario, contribuyendo a la elaboración de los objetivos con su opinión; posibilitando una atención eficiente a los clientes, desarrollando acciones para la ampliación de la cobertura de mercado y agilizando los procesos de cobranza para cubrir las necesidades financieras de la Empresa.

B. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Asesorar al Gerente Comercial en el control y medición de cumplimiento de objetivos del plan Comercial.
2. Participar en las reuniones de trabajo en las que sea designado por el Gerente General.
3. Realizar prospecciones, organizar el tiempo, intentar descubrir nuevos sectores, establecer contacto previo con el cliente preparar las rutas, preparar las visitas.
4. Presentación, oferta, tratamiento de objeciones, cierre de la venta.
5. Elaboración de cotizaciones correspondientes a los requisitos del cliente.
6. Elaboración del plano de distribución y ubicación de los baños portátiles.
7. Coordinar y ejecutar el registro, clasificación, ordenamiento y archivo de la documentación emitida y/o recibida.
8. Apoyar en la recopilación de información administrativa.
9. Efectuar el requerimiento, almacenamiento y distribución de materiales.
10. Brindar información sobre la situación de los expedientes en trámite y archivados.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			Página 17
	VIPPER Confort Sanitario	Fecha ;	23/07/2014	de 21

11. Apoyar en el desarrollo de eventos y otras actividades de empresa.
12. Después de la venta, realizar el seguimiento. Análisis de cumplimiento de objetivos, atender reclamaciones e incidencias.

C. LINEA DE AUTORIDAD

Depende y reporta al:	Gerente Comercial
Ejerce mando o supervisión sobre:	Ninguno

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			Página 18
	VIPPER Confort Sanitario	Fecha ;	23/07/2014	de 21

UNIDAD ORGANICA:	GERENCIA COMERCIAL	CARGO:	RESPONSABLE DE OPERACIONES
-------------------------	---------------------------	---------------	-----------------------------------

A. FUNCIÓN BÁSICA

Brindar el apoyo en el control de la ejecución del proceso de instalación, armado y desinstalación de los baños portátiles, así como de los materiales y del personal durante dicho proceso.

B. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Coordinar con el Administrador la programación y el desarrollo de las actividades del área para los eventos que los contrataron.
2. Realizar y/o coordinar el mantenimiento oportuno de las piezas armables y equipos correspondientes.
3. Controlar a los operarios en las tareas de cumplir tanto en el traslado de equipos como en la instalación y mantenimiento respectivo; así como la operación de los equipos y demás instrumentos e insumos que intervengan en las actividades del proceso.
4. Mantener los equipos y mobiliario en condiciones de confiabilidad y operatividad;
5. Prever, reportar y resolver en forma inmediata cualquier situación que ocasione paralizaciones en la instalación de los baños portátiles.

C. LINEA DE AUTORIDAD

Depende y reporta al:	Gerente Comercial
Ejerce mando o supervisión sobre:	Operario, Chofer y Soldador

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			Página 19
	VIPPER Confort Sanitario	Fecha ;	23/07/2014	de 21

UNIDAD ORGANICA:	GERENCIA COMERCIAL	CARGO:	OPERARIO
-------------------------	---------------------------	---------------	-----------------

A. FUNCIÓN BÁSICA

Se encarga del armado, montaje y desmontaje general de los baños portátiles.

B. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Preparar y embalar el equipo de piezas armables, accesorios de armado, equipo de herramientas, bajo supervisión del responsable de operaciones para llevarlos al evento programado.
2. Instalación y montaje de las piezas armables y accesorios, dejar operativo el baño portátil.
3. Desinstalación de los baños y embalaje de las piezas y accesorios para su retorno al almacén.
4. Orden y limpieza de herramientas, equipo en el almacén
5. Otras actividades operativas indiquen la Gerencia.

C. LINEA DE AUTORIDAD

Depende y reporta al:	Responsable de Operaciones
Ejerce mando o supervisión sobre:	Ninguna

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			Página 20
	VIPPER Confort Sanitario	Fecha ;	23/07/2014	de 21

UNIDAD ORGANICA:	GERENCIA GENERAL	CARGO:	CHOFER
-----------------------------	-----------------------------	---------------	---------------

A. FUNCIÓN BÁSICA

Realizar actividades de manejo de vehículo cuando sea requerido, brindando seguridad y puntualidad, para satisfacer las necesidades del usuario.

B. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Es el encargado de conducir las unidades móviles de propiedad de la Empresa que le sea asignado.
2. Transportar al personal, material o equipo de la Empresa, velando por su seguridad e integridad.
3. Revisar, controlar, velar por la limpieza, el buen funcionamiento y mantenimiento del vehículo a su cargo;
4. Llevar un registro por cada unidad móvil asignada, indicando los lugares a que se movilizo, para que evento se pidió el servicio y el gasto en combustible y kilometraje;
5. Cumplir con las normas y procedimientos establecidos en el Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa;
6. Otras funciones asignadas por el Gerente General y/o Responsable de Operaciones.

C. LINEA DE AUTORIDAD

Depende y reporta al:	Responsable de Operaciones
Ejerce mando o supervisión sobre:	Ninguna

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			Página 21
	VIPPER Confort Sanitario	Fecha ;	23/07/2014	de 21

UNIDAD ORGANICA:	GERENCIA GENERAL	CARGO:	SOLDADOR
-------------------------	-------------------------	---------------	-----------------

A. FUNCIÓN BÁSICA

Realiza tareas que le son indicadas por la Gerencia General y/o su Jefe Inmediato, interpreta ordenes de trabajo y planos de fabricación para posterior mantenimiento del equipo, prepara las superficies a unir, calibra las máquinas y/o equipos para soldar, regula el oxicorte y realiza las operaciones de soldadura y/o corte de materiales. Conoce las características básicas de los metales y los efectos que producen las soldaduras sobre ellos (deformación y cambio de dimensiones).

B. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Organizar las tareas previas para el proceso de soldadura y/o corte de materiales
2. Acondicionar el lugar de trabajo garantizando la movilidad de los equipos y la aplicación de las normas de seguridad.
3. Preparar y operar equipos para realizar uniones soldadas y corte de materiales
4. Aplicar las técnicas de soldadura sobre los equipos eléctricos por arco, empleando método de trabajo y calidad de producto.
5. Mantenimiento del equipo de armado y accesorios, según programación de mantenimiento solicitado y mantenimiento preventivo.

C. LINEA DE AUTORIDAD

Depende y reporta al:	Responsable de Logística y almacenes
Ejerce mando o supervisión sobre:	Ninguna

Anexo 12. Encuesta de satisfacción del cliente

	VIPPER Confort Sanitario	Depto.: Ventas
	ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE	Fecha: 30/06/2014 Código: DV-AC-001 Página: 01/01

RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS PARA QUE PODAMOS SERVIRLE
MEJOR

Nombre del evento:.....

Dirección o ubicación del evento:.....

Nombre del cliente:.....

a. ¿Cree usted que es suficiente la cantidad de sanitarios que rento para su número de invitados?

Si..... No..... ¿Cuántos han faltado?.....

b. ¿Encontró el ambiente, lavamanos e inodoros limpios?

Si..... No..... A veces.....

c. ¿Encontró siempre los insumos que le corresponden, abastecidos (agua, papel higiénico, toallas de felta o papel, jabón líquidos y otros)?

Si..... No..... A veces.....

d. ¿Hemos respondido a sus necesidades?

Si..... No..... En que aspecto lo podemos mejorar.....

e. ¿Cómo considera usted que es nuestro servicio?

Excelente..... Bueno..... Regular..... Malo.....

.....Gracias por ayudarnos mejorar nuestro servicio a ustedes!!

Anexo 13. Formatos de control

	VIPPER Confort Sanitario	Depto.: Ventas
	CONTROL DE ACCESORIOS	Fecha: 30/06/2014 Código: DV-AC-001 Página: 03/06

Evento:	Fecha:
N° d/baños:	Personal limpieza:
Invitados:	Hora:

ITEM'S		SALIDA		RETORNO	
		Damas	Caballeros	Damas	Caballeros
TOCADOR					
Damas	Costurero				
	Hilos repuesto				
	Toallas Higiénicas				
	Tampax				
	Algodón				
	Alcohol				
	Agua de Azahar				
	Papel Tissue - Kleenex				
	Papel Tissue - Elite				
	Curitas				
	Cinta quirúrgica				
	Hilo dental				
	Sal de Andrews				
	Aspirina				
	Panadol				
	Elixir estomacal				
	Lima de uñas				
	Cepillo cabello redondo				
	Cepillo cabello cuadrado				
	Peine				
	Ganchitos negros				
	Ligas para el cabello				
	Secador de Cabello				
	Bandeja de loza				
	Canasta cuadrada de mimbre mediano				
	Canasta chico de junco				
	Canastita para flores de laurel				
	Flores				
	Cesto con huecos de acero				
	Sillas				
	Funda para sillas				
	Laca p/cabello				
LAVAMANOS					
Damas	Canasta p/ toalla				
	Toallas de feipa - SILVER				
	Listerine				
	Vasitos de plástico lister.				
	Dispensador de Jabón				
	Jabón líquido (rpto)				
	Canasto para toalla sucias				
	Flores				
	Flores				
	Dispensador de papel toalla				
	Papel toalla separadas				
	Canasta para Flores				
	Cesto con huecos				
	tubos para toallas				
	tubo de acero				
Caballeros	Canasta para toallas				
	Toallas de feipa				
	Listerine				
	Vasitos de plástico lister.				
	Dispensador de Jabón				
	Jabón líquido				
	Canasto para toallas de papel				
	Canasta de flores				
	Flores				
	Dispensador de papel toalla				
	Papel toalla EXPRESS				
	Cesto con huecos				
	tubo de acero				
OTROS					
	Papel Higiénico				
	Dispensador papel higienico				
	Cuadro baños Damas-Marrones				
	Cuadro baños Caballeros-Marrones				
	Cuadros con logo Vipper				
	Lampara de pie				
	Focos ahorradores				
	Papeleras para baño Damas				
	Papeleras para baño Caballeros				
	Rociador de agua				
	Caja de herramienteas con todo lo necesario				
	Carteles Ext. Baño Caballeros				
	Carteles Ext. Baño Damas				
	Vasitos acrilicos Sal de Andrews				
	Jarra de Vidrio				
	Bolsas de basura blancas p/papelera				
	Bolsas de basura negra (1 chicas 10 x 15, 1 grandes)				
	Bolsas blancas para toallas				
	Caramelos				
	Griferia ovalin				
	Desague ovalin				
	Ovallines de losa				
	Tarjetas presentación	si	(1) telas negras p/tubos	si	
	Pistola	no	Plancha	no	
	Cartel S:H. Damas / caballeros	si	Bombonera con caramelos	no	
	Jarron de flores	no	Algodonera	no	
			Lejía y detergente	si	



VIPPER Confort Sanitario

CONTROL DE ACCESORIOS

Depto.: Ventas

Fecha: 30/06/2014

Código: DV-AC-001

Página: 04/06

ITEM'S	SALIDA		RETORNO	
	Damas	Caballeros	Damas	Caballeros
ARTICULOS DE LIMPIEZA				
Escobas				
Recogedor				
Trapeador pelos				
Desatorador beso del negro				
Escobillas de water				
Desinfectante Poette				
Ron				
Ambientador				
Paños Yess				
Paño blanco				
Guantes				
Baldes 1 grandes y 1 chicos				
Rastrillo				
Trapeador felpa y algodón 1+1				

Control de Pinturas & Accesorios

Pinturas:	Gln.	Retorno	Consumido	Costo. Unit. x Gln.	Costo x evento
Pintura Gris Oscuro					
Oleo Gris Oscuro					
Pintura Marrón Oscuro					
Pintura Blanco Humo - Vencelatex					
Pintura Oleo Blanco Humo					
Pintura Negra					
Oleomate Galaxy Pastel					
Accesorios:	Und., Gln.	Retorno	Consumido	Costo. Unit.	Costo x evento
Thinner (Acrílico 1 gl.					
Thiner 1 gl.(Entre 13 a 14 soles)					
Masilla (Plástica ¼ = s/.6.90)					
Masilla Blanca (Piroxilina ¼ = s/.14.40)					
Catalizador					
Brochas					
Pincel					
Rodillo					
Bandejas de Plástico					
Lija					
Lija p/ madera # 120					
Lija p/ fierro # 40					
Lijas p/madera #80 ó #100					
Huaype (1 Paño = s/.3.00 en Gr. ?)					
Espatula (Aprox. s/. 9.50)					
Potes Plástico					
					S/. 0.00

	VIPPER Confort Sanitario	Depto.: Ventas
	VISITA TECNICA – IN SITU	Fecha: 30/06/2014 Código: DV-AC-001 Página: 05/06

DATOS DEL CLIENTE

Nombre del cliente:
 Teléfono Hora de reunion:
 Dirección:
 Referencia:

DATOS DEL EVENTO

Baños: D: Tocador: si no
 C: Toalla felpa: si no
 Tipo de evento: N° de invitados:
 Horario:

FACILIDADES TECNICAS

Punto de agua

Si A cuantos metros del lugar asignado del armado se encuentra: m
 No N° de tanques de reservorios de agua..... Medida l.l.

Punto de electricidad

Si A cuantos metros del lugar asignado del armado se encuentra: m.
 Extensiones eléctricas : m.
 No Empresa de grupo electrógeno :
 Contacto: Teléfono:
 Observación:

Punto de desagüe

Si A cuantos metros del lugar asignado del armado se encuentra: m.
 mangeras de desagüe : m.
 No N° de tanques de reservorios de desagüe Medida l.l.

Distancia de la puerta principal al lugar asignado del armado:m.

Observación:.....

Tipo de terreno donde va ser armado

Césped arena tierra concreto Otro, indicar:.....

OBSERVACIONES:

.....

	VIPPER Confort Sanitario	Depto.: Ventas
	SUPERVISION	Fecha: 30/06/2014 Código: DV-AC-001 Página: 06/06

DATOS DEL EVENTO

Baños: D: Tocador: sí no
C: Toalla felpa: sí no
Tipo de evento: N° de invitados:
Horario:

* Planeación del evento:

Programación del evento, fecha:
 Publicación de programación en ofc. Administrativa y area operativa, fecha:

Asignación de:

Herramientas ok accesorios ok materiales ok Piezas armables ok

Personal de atención en los baños

Está ubicado en su sitio? sí no
Observación:.....
Cumple con sus funciones sí no
Observación:.....
Uniforme completo? sí no
Observación:.....

Personal de mantenimiento

Está ubicado en su sitio ? sí no
Observación:.....
Cumple con sus funciones sí no
Observación:.....
Cuenta con su set de herramientas? sí no
Observación:.....

Anotar las observaciones encontradas respecto a limpieza, orden y abastecimiento de accesorios.

DAMAS

Inodoros:
.....
Lavamanos:
.....
Tocador:
.....

CABALLEROS

Inodoros:
.....
Lavamanos:
.....
Tocador:
.....
Urinaris:
.....

Observaciones:
.....
.....