

# **UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA**

## **Gestión de Calidad Total y Productividad**

### **Ciclo Optativo de Especialización y Profesionalización**



### **“PROPUESTA DE MEJORA PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS SEGÚN LA NTP ISO 9001:2009”**

**Trabajo de Titulación para optar el Título profesional de:**

**INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Eliberth Donavic Ascue Pallqui**

**Lima – Perú**

**2014**

## ÍNDICE

RESUMEN .....	1
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación.....	3
1.2 Objetivos .....	4
1.2.1 Objetivo principal.....	4
1.2.2 Objetivos específicos.....	4
II. REVISIÓN DE LITERATURA .....	5
2.1 Resumen.....	5
2.2 Calidad .....	6
2.2.1 Concepto de calidad.....	6
2.2.2 Concepto de gestión de calidad .....	7
2.2.3 Normas iso 9000.....	7
2.2.4 Principios de la gestión de calidad .....	8
2.2.5 Sistema de gestión de calidad.....	9
2.2.6 Pasos para la implementación de un sistema de gestión de calidad ....	12
2.2.7 Manual de calidad.....	14
2.2.8 Manual de procedimientos .....	14
2.2.9 Beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad. ....	14
2.2.10 Herramientas de calidad.....	15
2.3 Consultoría .....	17
2.3.1 Definición de consultoría.....	17

2.3.2	Proceso de consultoría.....	17
2.3.3	Clasificación de la consultoría.....	18
2.3.4	Consultoría de recursos humanos y habilidades blandas.....	20
2.3.5	Mercado de consultoría en el Perú.....	24
2.3.6	Evaluación y capacitación en habilidades en blandas en el Perú .....	25
III.	MATERIALES Y METODOS.....	27
3.1	Lugar de ejecución .....	27
3.2	Materiales .....	27
3.2.1	Normas .....	27
3.2.2	Documentos de la empresa.....	28
3.2.3	Cuestionarios y lista de verificación.....	28
3.3	Metodología .....	29
3.3.1	Reunión inicial con el representante de la empresa.....	30
3.3.2	Visitas a la empresa para recolección de información .....	31
3.3.3	Análisis de la información y diagnóstico de la empresa. ....	32
3.3.4	Elaboración de la propuesta de mejora y del presupuesto.....	33
3.3.5	Consolidación de la información y redacción final.....	33
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	34
4.1	Resumen.....	34
4.2	Descripción de la empresa .....	37
4.2.1	General.....	37

4.2.2	Infraestructura y ambiente de trabajo .....	37
4.2.3	Recurso humano .....	38
4.2.4	Servicios .....	43
4.3	Diagnostico de la empresa en base a herramientas de gestión.....	53
4.3.1	Análisis de las 5 fuerzas de porter .....	53
4.3.2	Análisis de la matriz de crecimiento y participación BCG. ....	64
4.3.3	Análisis FODA .....	66
4.3.4	Análisis de la cadena de valor .....	70
4.4	Determinación de los procesos principales .....	73
4.5	Determinación de problemas organizacionales.....	95
4.6	Diagnóstico del sistema de gestión de calidad.....	100
4.6.1	Análisis de resultados de la lista de verificación.....	100
4.7	Propuestas de mejora para la empresa .....	107
4.7.1	Propuesta de mejora para la gestión .....	107
4.7.2	propuesta de mejora basada en la NTP ISO 9001:2009 .....	118
4.7.3	Presupuesto de implementación de la propuesta de mejora. ....	124
V.	CONCLUSIONES.....	127
VI.	RECOMENDACIONES .....	129
VII.	BIBLIOGRAFIA .....	130



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Clasificación de habilidades blandas .....	22
Cuadro 2: Empresas que ofrecen evaluación y/o capacitación en habilidades blandas. ....	26
Cuadro 3: Resumen de Resultados y Discusión .....	35
Cuadro 4: Descripción del Personal .....	39
Cuadro 5: Ventas totales 2013 de ILM Perú S.A.C. ....	43
Cuadro 6: Orientaciones del servicio de capacitación en habilidades blandas.....	45
Cuadro 7: Ventas de evaluación de habilidades blandas 2013 .....	51
Cuadro 8: Resumen de las 5 Fuerzas de Porter .....	53
Cuadro 9: Competidores con mayor prestigio según el Portal del Capital Humano .....	56
Cuadro 10: Instituciones de educación ejecutiva .....	60
Cuadro 11: Principales proveedores de ILM Perú S.A.C.....	63
Cuadro 12: FODA de ILM Perú S.A.C. ....	67
Cuadro 13: Matriz EFE .....	68
Cuadro 14: Matriz EFE .....	69
Cuadro 15: Tormenta de Ideas.....	96
Cuadro 16: Resultado de la selección de ideas.....	97
Cuadro 17: Criterios de selección.....	98

Cuadro 18: Cálculo del porcentaje de cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009.....	101
Cuadro 19. Propuesta de mejora para la gestión de ILM Perú S.A.C. ....	108
Cuadro 20: Resumen MOF.....	115
Cuadro 21: Resumen Manual de la Calidad .....	118
Cuadro 22: Resumen Manual de Procedimientos .....	121
Cuadro 23: Cálculo del presupuesto de implementación .....	126

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Sistema de Gestión basada en procesos.....	11
Figura 2: Pasos para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad .....	13
Figura 3: Metodología de Investigación.....	29
Figura 4: Organigrama obsoleto de ILM Perú.....	42
Figura 5: Ventas totales 2013 ILM Perú S.A.C.....	44
Figura 6: Ventas de capacitación en habilidades blandas.....	46
Figura 7: Ventas de Evaluación de Habilidades Blandas .....	52
Figura 8: Análisis de las Fuerzas de Porter de ILM Perú S.A.C. ....	54
Figura 9: Análisis de la Matriz BCG .....	64
Figura 10: Cadena de Valor de ILM Perú S.A.C. ....	71
Figura 11: Mapa de Procesos simplificado de ILM Perú S.A.C. ....	74
Figura 12: Caracterización del Proceso de Ventas .....	76
Figura 13: Caracterización del Proceso de Diseño del Servicio.....	78
Figura 14: Caracterización del Proceso de Habilitación de Entrenadores.....	80
Figura 15: Caracterización de Proceso de Compras.....	82
Figura 16: Caracterización del Proceso de Producción de Materiales .....	84
Figura 17: Caracterización del proceso de ejecución del servicio de evaluación .....	86

Figura 18: Caracterización del proceso de ejecución del servicio de capacitación.....	88
Figura 19: Caracterización del Proceso de Seguimiento a los participantes .....	90
Figura 20: Caracterización del Proceso de Promoción de Servicios.....	92
Figura 21: Caracterización del Proceso de Selección de Personal .....	94
Figura 22: Porcentaje de Cumplimiento Global de la NTP ISO 9001:2009 .....	100
Figura 23: Porcentaje de Cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009 por capítulo.....	102
Figura 24: Organigrama Propuesto a ILM Perú S.A.C. ....	114
Figura 25: Resumen Gráfico del Manual de la Calidad .....	120
Figura 26: Resumen gráfico del Manual de Procedimientos.....	123
Figura 27: Cronograma de Implementación.....	125

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Matriz de correspondencia.....	134
ANEXO 2 Entrevista del personal .....	140
ANEXO 3 Lista de verificación ntp-iso 9001:2009 .....	142
ANEXO 4 Lista de clientes 2013 .....	156
ANEXO 5 Matriz de selección de problemas .....	158
ANEXO 6 Manual de organización y funciones .....	159
ANEXO 7 Manual de la calidad.....	160
ANEXO 8 Manual de procedimientos.....	161

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación desarrolla el caso de la empresa ILM Perú S.A.C. una consultora de recursos humanos dedicada a la evaluación y capacitación en habilidades blandas cuyo objetivo es mejorar la calidad de los servicios que ofrece al cliente para poder incrementar su cuota de mercado, a través de la eficacia de éstos.

El objetivo principal del trabajo fue evaluar las condiciones iniciales de la organización y elaborar una propuesta de mejora para los procesos de evaluación y capacitación en habilidades blandas según los lineamientos de la NTP ISO 9001:2009.

Los objetivos específicos incluyeron un diagnóstico de la empresa de forma general, determinación del grado de tenencia de un sistema de gestión de la calidad, determinación de los procesos principales y la elaboración de una propuesta de mejora con su respectivo presupuesto de implementación.

La metodología consistió en visitas a las instalaciones de la empresa, entrevistas con el personal de todos los niveles, observación del entorno, revisión de documentos y posterior análisis de datos y realización de propuesta de mejora basada en la NTP ISO 9001:2009.

Los principales resultados obtenidos fueron los siguientes: La empresa opera en un mercado en crecimiento pero no tiene una cuota de mercado significativa. La principal fortaleza de la empresa son los contactos de la gerencia que facilita la captación de clientes. Existe una deficiente gestión comercial y la falta de un sistema de control de los procesos. Se determinaron y caracterizaron 10 procesos principales en la empresa. ILM Perú S.A.C. no cuenta con un sistema de gestión de la calidad implementado.

Se elaboró una propuesta de mejora basada en la NTP ISO 9001:2009 que incluye la base documentaria de un Sistema de Gestión de Calidad y un presupuesto para su implementación. Adicionalmente se realizó una propuesta basada en herramientas de gestión que sitúa en contexto a la empresa para una mejor aplicación de la primera propuesta.

Palabras clave: Gestión, ISO 9001:2008, NTP ISO 9001:2009, proceso, mejora, implementación., calidad, manual, procedimiento.

## **ABSTRACT**

This qualification work is about a consultant firm called ILM Perú S.A.C. that offers services related to human resources management, specifically about training and evaluation of soft skills. The firm main objective is to improve its services quality, in order to increase the number of clients.

The main objective of this qualification work was to evaluate the firm initial conditions and to elaborate a proposal focused in improving the processes of training and evaluation of soft skills following the guidelines of the Peruvian Technical Standard ISO 9001:2009.

The specific objectives included to make a general diagnostic of the firm, to determine the level of quality management system application, to identify the main processes and to elaborate a proposal for improvements that includes a budget related to its implementation.

The methodology consisted in examining the firm documents, registers, and environment, also having interviews with the members of the organization. After that, the methodology included analyzing the data, creating a proposal for improvements and a budget related to it.

The most important results were: The firm has operated in a growing market, but it did not have a significant number of clients. The firm main strength was having a manager with many contacts that provides the firm more possibilities of founding clients. The firm had a poor commercial management and it did not have a process control system. There were determined ten main processes operating in the firm. ILM Perú S.A.C. did not have a quality management system operating during the evaluation.

A proposal for improvements was elaborated and it includes the basic quality management system documentation and a budget for its implementation. In addition an extra proposal based on management tools was elaborated in order to contribute to the implementation of the first proposal mentioned.

Key Words: Management, ISO 9001:2008, NTP ISO 9001:2009, process, improvement, implementation, quality, manual, procedure.

## **I. INTRODUCCIÓN**

ILM Perú S.A.C. es una empresa consultora cuyo caso será expuesto en el presente trabajo de titulación. La empresa brinda los servicios de evaluación y capacitación en habilidades blandas.

En el desarrollo del presente trabajo de titulación se hace énfasis en la importancia de las habilidades blandas como un tema que ha venido ganando interés por parte de ejecutivos, empresarios e investigadores en todo el mundo, debido a forma en que impactan en el éxito de una organización cuando son gestionadas de manera adecuada. A raíz de ello es importante que las empresas que ofrecen mejorar dichas habilidades estén en la capacidad de ofrecer un servicio de calidad, siendo ese uno de los fines de la propuesta de mejora contenida en el presente trabajo.

La justificación del presente trabajo de titulación es el objetivo organizacional de la empresa ILM Perú S.A.C. de mejorar la calidad ofrecida a sus clientes, de manera que pueda incrementar su cuota de mercado gracias al aprovechamiento del prestigio y ventaja competitiva que una mejora en la calidad le ofrecería. Es por ello que los objetivos del trabajo de titulación fueron enfocados en atender dicha necesidad, se hizo un análisis de la empresa y una propuesta de mejora basada en una norma internacional adoptada por el Estado Peruano como es la NTP ISO 9001:2009. La aplicación de la propuesta de mejora planteada servirá para la obtención del objetivo organizacional de ILM Perú S.A.C. ya que se sientan las bases para la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

El objetivo principal del trabajo de titulación fue la evaluación de las condiciones iniciales en la que se encontraba ILM Perú S.A.C. y la elaboración de una propuesta de mejora para los procesos de evaluación y capacitación en habilidades blandas de la empresa según los lineamientos de la NTP ISO 9001:2009.

El desarrollo del trabajo de titulación ha sido dividido por capítulos, siendo el capítulo II el que corresponde la revisión de literatura en donde se expone de forma organizada los elementos teóricos y la explicación de los conceptos básicos relacionados a la calidad, así como también los relacionados a las habilidades blandas y sus servicios relacionados.



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

Este trabajo nace en respuesta a la actual tendencia de mejorar la calidad de los productos y servicios en todos los ámbitos, en especial en aquellos que tienen un alto impacto en el éxito organizacional como son los servicios de evaluación y capacitación en habilidades blandas.

## **1.1 JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de titulación se hizo para atender al siguiente problema:

“La empresa ILM Perú S.A.C. carece de un sistema de gestión de calidad que le permita ofrecer mejor calidad en los servicios de evaluación y capacitación en habilidades blandas, hecho que ha afectado la captación de clientes importantes y por ende su crecimiento en el mercado”

En efecto, ILM Perú S.A.C. es una empresa que presenta una latente necesidad de ofrecer una mayor calidad en sus servicios de evaluación y capacitación en habilidades blandas, ya que esto le permitiría tener una ventaja con respecto a sus competidores en procesos de concursos o licitaciones, además de tener un mejor prestigio en el mercado en el que se desenvuelve. Todo ello se traduciría finalmente en una mayor cuota de mercado y crecimiento sostenible de la empresa.

Es por ello que los objetivos del presente trabajo de titulación están alineados a atender dicha necesidad.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO PRINCIPAL**

Evaluar las condiciones iniciales en la que se encuentra la organización y hacer una propuesta de mejora para los procesos de evaluación y capacitación en habilidades blandas de la empresa ILM PERU S.A.C. según los lineamientos de la NTP ISO 9001:2009.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de las condiciones iniciales de la empresa ILM PERU S.A.C.
- Determinar los principales procesos realizados por ILM Perú S.A.C.
- Determinar el grado en que los procesos de evaluación y capacitación en habilidades blandas de la empresa cumplen con los requisitos de la NTP ISO 9001:2009.
- Realizar una propuesta de mejora para la gestión de ILM Perú S.A.C. que complemente a la propuesta de mejora basada en la NTP ISO 9001:2009.
- Realizar una propuesta de mejora basada en la NTP ISO 9001:2009 para los procesos de evaluación y capacitación en habilidades blandas de la empresa ILM Perú S.A.C.
- Elaborar un presupuesto de la implementación de la propuesta de mejora basada en la NTP ISO 9001:2009.

## **II. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1 RESUMEN**

En este capítulo se presenta información sobre la gestión de calidad y todas las definiciones relacionadas a ella. Así mismo, se incluyen los principios y normas relacionadas a la calidad y sus formas de aplicación en las organizaciones.

Se presenta también la descripción de las herramientas de calidad que fueron utilizadas en el presente trabajo de titulación y los beneficios de la aplicación de la gestión de calidad en las organizaciones en general.

Por otra parte, el presente capítulo desarrolla las definiciones relacionadas a la consultoría como una actividad del sector servicios, sus procesos y clasificación. Se hace énfasis en la parte de consultoría de Recursos humanos, en especial la relacionada con el servicio de evaluación y capacitación en habilidades blandas, sus tendencias en el país, así como sus principales empresas del medio.

Todo lo anterior es desarrollado con el objetivo de brindar una base teórica que brinde soporte al presente trabajo de titulación.

## **2.2 CALIDAD**

### **2.2.1 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 Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

Según Juran y Gryna (1993) la calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.

Crosby (1987) define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

## **2.2.2 CONCEPTO DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Según la norma ISO 9000:2005, la gestión de calidad se define como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

## **2.2.3 NORMAS ISO 9000**

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

### **a. ISO 9000**

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

### **b. ISO 9001**

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

### **c. ISO 9004**

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

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

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

### **2.2.4 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD**

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

#### **a. Organización enfocada al cliente.**

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto se debe comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. El objetivo es satisfacer, eficientemente, las necesidades de los clientes

#### **b. Liderazgo.**

Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización. El líder debe ser el principal comprometido con un sistema de gestión de calidad.

#### **c. Participación de todo el personal**

El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización. El personal es el principal gestor de la implementación exitosa de un sistema de calidad.

**d. Enfoque a procesos**

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso (entendiendo por proceso al conjunto de actividades y recursos que le agregan valor a una entrada antes de transformarla en salida, por ejemplo la gestión del reclamo de un cliente)

**e. Enfoque del sistema hacia la gestión**

Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia de una organización.

**f. La mejora continua**

La mejora continua debe ser el objetivo permanente de la organización.

**g. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones**

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

**h. Relaciones mutuamente benéficas con el proveedor**

Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor.

## **2.2.5 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

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



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

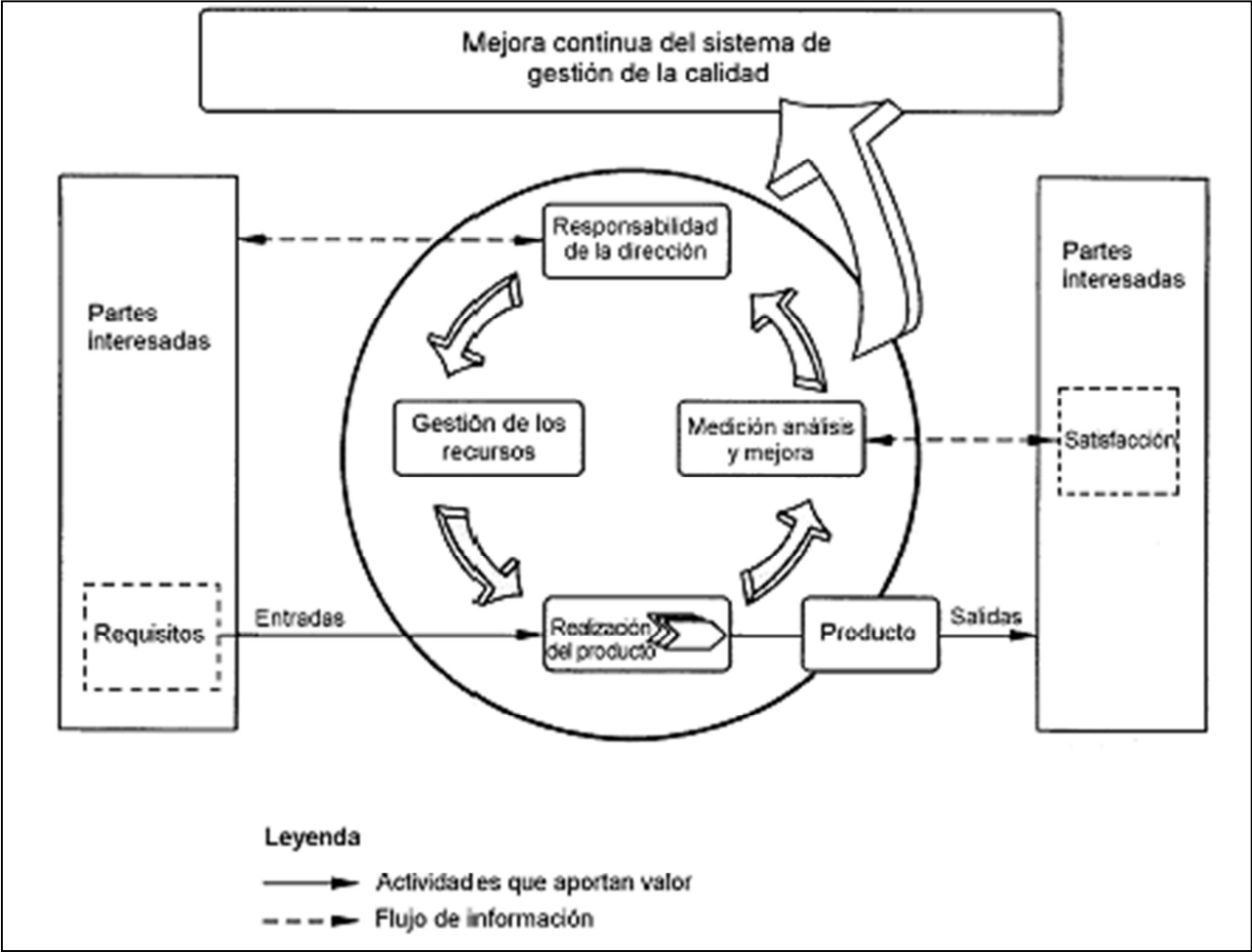


Figura 1: Modelo de Sistema de Gestión basada en procesos

Fuente: Norma ISO 9000:2005

## **2.2.6 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Según Camisón (2007) la implantación de un sistema de gestión de la calidad implica un cambio integral que alcanza a todos los aspectos de la organización y que debe sostenerse a lo largo del tiempo de manera continuada. Siendo más concretos, diremos que la implantación de un sistema de gestión de la calidad supone cambios en la concepción que tienen los directivos de la organización y sus límites, la estructura de la organización, el diseño y dirección del trabajo, cambios en los roles de los miembros de la organización, cambios en las políticas de recursos humanos, cambio de la cultura.

Según López (2006) las etapas de implementación de un sistema de gestión de calidad son los siguientes.

### **a. Diagnóstico**

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

### **b. Documentación**

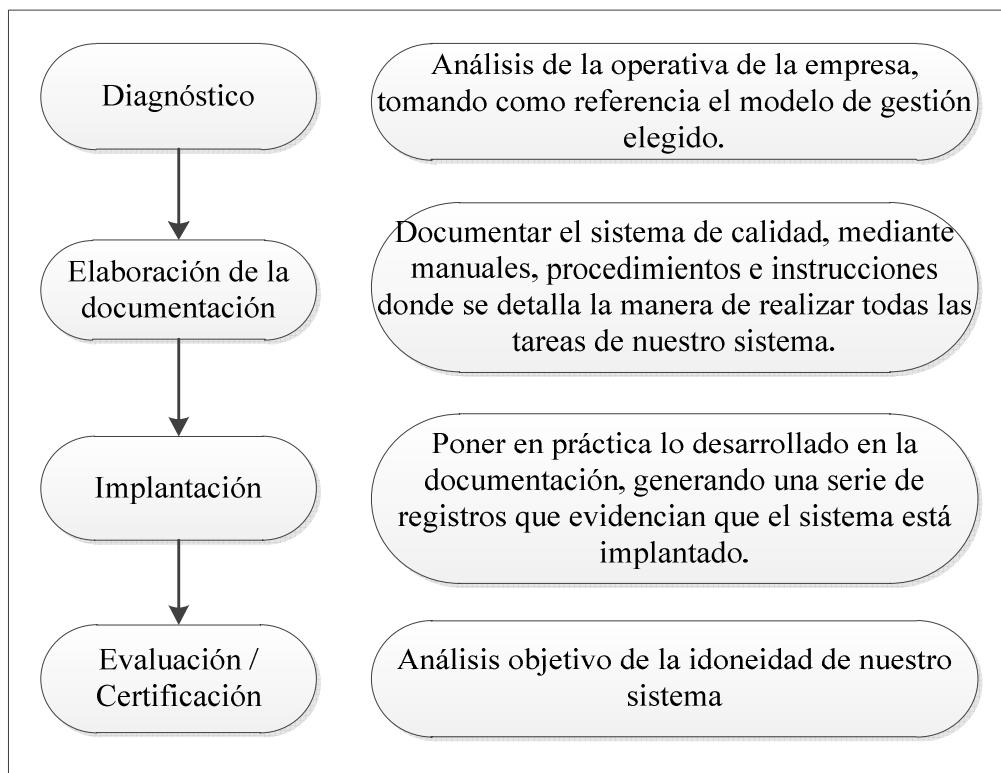
Se elabora una documentación en la cual se detalla la manera en que se lleva a cabo todas las actividades de la empresa. Lo que se persigue es no cometer errores. Para ello se busca la manera de hacer las cosas, una vez que se encuentra, se documenta. Esta es la forma más adecuada de hacerlo, para que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

**c. Implantación**

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

**d. Evaluación y certificación**

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



**Figura 2: Pasos para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad**

**Fuente: López Rey (2006)**

### **2.2.7 MANUAL DE CALIDAD**

Según Equipo Vértice (2010), el manual de calidad es el documento que describe el conjunto del sistema de gestión de calidad, sus procesos e interrelaciones entre estos procesos. Puede contener o remitir a procedimientos documentados más detallados.

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

### **2.2.8 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Según el Ministerio de Economía Y Finanzas (2013) El manual de procedimientos es un documento de gestión que describe en forma pormenorizada y secuencial las operaciones que se sigue en la ejecución de los procedimientos en cada órgano funcional de una Entidad.

Es un instrumento de información y orientación al personal que interviene directa o indirectamente en la ejecución de los procedimientos.

### **2.2.9 BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.**

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

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

Fontalvo y Vergara (2010), haciendo referencia a un artículo de Jack Dearing mencionan que los beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 son la disciplina que se origina en la organización en general, la generación de capacidad para satisfacer a los clientes y que constituye un programa de marketing de alto impacto ya que la norma es un referente en más de 150 países.

#### **2.2.10 HERRAMIENTAS DE CALIDAD**

##### **a. Diagrama Causa Efecto**

Según Rey (2003) el diagrama de causa efecto es una representación gráfica compuesta por líneas y símbolos que tiene por objeto representar la relación entre un efecto y sus causas. Estos diagramas han sido creados para describir un conjunto de factores concretos.

Es posible que para un efecto existan muchas causas interrelacionadas, también es probable que para cada efecto haya diversas categorías principales de causas.

Según Galgano (1995) el diagrama de causa efecto es un gráfico que muestra las relaciones entre una característica y sus factores o causas.

#### **b. Matriz de selección de problemas**

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

#### **c. Diagrama de flujo**

Según Verdoy y Mateu (2006) el diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso. Esta representación se realiza a través de símbolos gráficos utilizados usualmente. Los gráficos para realizar un diagrama de flujo están más o menos formalizados. Lo importante es que su significado se entienda fácilmente a simple vista.

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

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

## **2.3 CONSULTORÍA**

### **2.3.1 DEFINICIÓN DE CONSULTORÍA**

Según La Asociación del Terciario Avanzado de la Comunidad Valenciana (1987) es el conjunto de funciones, tareas y acciones que deben ponerse en juego para lograr unos determinados objetivos.

Desde el punto de vista técnico, Connor y Davidson, (1990) afirman que la consultoría es la intervención planificada en una empresa con el objetivo de identificar los problemas existentes en su organización.

Fischer (1993) complementa la anterior definición: Consultoría es la intervención planificada en una empresa con el objetivo de identificar los problemas existentes en su organización y de implantar las medidas que se consideren convenientes y adecuadas para su solución

### **2.3.2 PROCESO DE CONSULTORÍA**

Kubr (1994) define 5 pasos básicos para el proceso de consultoría de empresas en cualquier materia, los cuales se describen a continuación.

#### **a. Iniciación.**

- Primeros contactos con el cliente
- Diagnóstico preliminar
- Planear el contenido
- Propuesta de tareas
- Contrato

#### **b. Diagnóstico**

- Describir los hechos
- Análisis y síntesis



- Examen detallado del problema.
- c. Planificación de medidas (Plan de Acción)**
- Elaborar soluciones
  - Evaluar opciones
  - Propuesta al cliente
  - Planear la aplicación de medidas.
- d. Aplicación (Implementación)**
- Contribuir a la aplicación
  - Propuesta de ajustes
  - Capacitación
- e. Terminación**
- Evaluación
  - Informe Final
  - Establecer compromisos
  - Planes de seguimiento
  - Retirada

### **2.3.3 CLASIFICACIÓN DE LA CONSULTORÍA**

Cohen (2003) hace referencia a Fuchs (1975) para definir la clasificación de las actividades de consultoría en once áreas diferentes:

- a. Gerencia General, planeación organizacional, estrategia y otras funciones gerenciales.
- b. Manufactura, incluidos el control de producción y la administración de instalaciones.
- c. Personal, que tiene que ver con capacitación, contratación, manejo de programas de beneficios extra salariales para empleados y actividades similares.
- d. Marketing, que comprende las áreas de introducción de nuevos productos, fijación de precios, promoción de artículos, y desarrollo de canales de distribución.
- e. Finanzas y contabilidad que incluye contabilidad de costos, valoraciones, asesoría tributaria y programas de inversión.
- f. Adquisiciones y compras.
- g. Investigación y desarrollo, selección y análisis de productos potenciales.
- h. Empaques, incluidos aspectos como maquinaria para empaque diseño y pruebas.
- i. Administración, que incluye la administración de oficinas y procedimientos administrativos.
- j. Operaciones internacionales, importaciones, exportaciones, concesiones, aranceles y sociedades conjuntas.
- k. Servicios especializados, que abarca todas las demás áreas, como contratación de ejecutivos o telecomunicaciones.

Según Quiminet (2013) Dentro de las áreas de especialización más comunes para la consultoría se encuentran:

- a. Calidad
- b. Contabilidad
- c. Comunicación
- d. Desarrollo económico
- e. Estrategia y organización
- f. Inmobiliaria
- g. Logística
- h. Marketing y estudios de mercado
- i. Recursos Humanos y habilidades blandas
- j. Tecnologías de la información
- k. Ambiental

#### **2.3.4 CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS Y HABILIDADES BLANDAS.**

Según la OIT (1986) La consultoría es un servicio profesional que ayuda a las empresas a analizar y resolver problemas prácticos, y transferir prácticas eficaces de una empresa a otra.

En este sentido, la consultoría de Recursos Humanos es aquel servicio cuyo objetivo es optimizar las prácticas de gestión humana de una determinada organización. A nivel mundial, es un sector que posee un gran crecimiento. Según Workorce Management (2012) en el año 2006 el sector obtuvo US\$18.4 mil millones de ganancias. Este crecimiento tiene por motivo el aumento de la demanda de estrategias en la gestión del talento humano y la necesidad de tecnologías para el área de Recursos Humanos.

Tradicionalmente, los servicios de consultoría en Recursos Humanos solían concentrarse en la administración del personal, la evaluación de tareas y las escalas salariales; sin embargo, en los últimos años se han extendido al desarrollo de los Recursos Humanos y a la aplicación de una gama de instrumentos y técnicas para analizar las organizaciones, formar equipos más eficaces y armonizar los objetivos de individuos, grupos y organizaciones. Por esta razón, el consultor en gestión de personal apoya en la identificación de las necesidades de desarrollo del personal; en la elaboración de políticas, planes y programas; y en la elección de métodos y técnicas de formación.

**a. Habilidad**

Según el diccionario de la Real Academia Española (2010). La habilidad está definida como la capacidad y disposición para hacer algo con destreza. Arroyo (2012) cita a Bárbara Knapp y define habilidad como la capacidad adquirida por aprendizaje de producir resultados previstos con el máximo de certeza y frecuentemente con el mínimo dispendio de tiempo, de energía o de ambas.

**b. Habilidades blandas y habilidades duras**

Según el Portal del Capital Humano (2013) y según Coyle (2013) Las habilidades se pueden clasificar en habilidades duras y en habilidades blandas.

Según Arroyo (2012) las habilidades blandas son aquellas destrezas intangibles de una persona que le permiten interactuar con su entorno de manera efectiva. Se enfocan en la conducta de la persona en determinadas situaciones, de manera que pueda complementar sus conocimientos técnicos y formación académica para cumplir sus objetivos en diversos ámbitos. El liderazgo, la comunicación efectiva y el manejo de situaciones bajo presión son ejemplos de habilidades blandas. Las habilidades duras, a diferencia de las blandas, están orientadas a la formación técnica y académica que forma parte de un plan de educación tradicional.

El mismo autor sostiene que las habilidades blandas son consideradas elementales para el éxito profesional y que son las nuevas exigencias laborales que no se ven en el curriculum vitae. Coyle (2013) considera que las habilidades blandas son aquellas que

permiten alcanzar un buen resultado a través de múltiples caminos y no solo de uno. Se trata de tomar decisiones inteligentes en el momento oportuno, tienden a darse en actividades más generales y menos especializadas, sobre todo en las que incluyen necesidad de comunicación.

A continuación se muestra un cuadro con la clasificación de las habilidades blandas utilizando como criterio el objetivo de las mismas.

**Cuadro 1: Clasificación de habilidades blandas**

Tipos de habilidades blandas	Ejemplos
Relacionadas con capacidad para hacer	Orden
	Organización
	Disciplina
	Iniciativa.
Relacionadas con capacidad para comunicarse	Escucha activa
	Expresión corporal y oral.
	Comprensión e interpretación.
Relacionadas con capacidad para relacionarse	Empatía
	Negociación
	Liderazgo
Relacionadas con capacidad de apoyo	Adaptabilidad
	Trabajo en equipo
	Tolerancia
Relacionadas con capacidad para generar soluciones	Creatividad
Fundamentales	Tolerancia a la presión
	Manejo de conflictos
	Practica de valores
	Tolerancia a la adversidad

**Fuente: Arroyo (2012)**

La evaluación y capacitación en habilidades blandas es uno de los servicios que ofrecen las consultoras de recursos humanos.

Según el Instituto de la calidad de la PUCP (2013) las habilidades blandas requeridas para los gerentes de proyectos con manejo de equipos grandes y con objetivos demandantes en la actualidad son las siguientes:

- Manejo de conflictos: la habilidad de resolver diferentes puntos de vista en forma constructiva.
- Empatía: la capacidad de percibir y comprender los sentimientos y actitudes de otros. La empatía se explica muchas veces con la frase “Saber ponerse en los zapatos del otro”.
- Resolución de problemas: la habilidad de identificar los componentes claves de un problema, formular una o varias soluciones y actuar en consecuencia. identificar el problema, pensar en soluciones y actuar.
- Responsabilidad por otros: la habilidad por tomar responsabilidades por las acciones de otras personas. Saber confiar. Comprender qué es delegar una tarea y simplemente confiar en el otro.
- Inteligencia emocional: la habilidad para entender emociones propias y de otros, y codificar porqué una cierta emoción impulsa a actuar de una cierta manera a un individuo.

Según Arroyo (2012) las llamadas habilidades duras son de índole técnicas y dan respuesta a escenarios ya probados. Tienen las siguientes características: son fáciles de medir y observar, fáciles de enseñar y necesarias para el trabajo, además de ser específicas, por lo que su estudio implica la investigación en distintos ámbitos.

Algunos ejemplos de habilidades duras según Cobo et al (2011) son dominio de idiomas, capacidad de administración de proyectos, aplicación de conocimientos científicos, saber conducir, destrezas físicas o deportivas, etc. Son verificables.

### **2.3.5 MERCADO DE CONSULTORÍA EN EL PERÚ**

Según Romero y La Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima (2012) La demanda de servicios de consultoría está influida por la inversión privada, la inversión pública y los proyectos patrocinados por organismos multilaterales y las entidades de cooperación para el desarrollo. La demanda de consultoría es diferente dependiendo del tipo de cliente. Las grandes empresas demandan principalmente consultoría estratégica o de negocio (lo que incluye el área de Tecnologías de la Información) con la que intentan mantener o incrementar su competitividad; consultoría especializada (transporte marítimo, ingeniería, etc.); y consultoría en recursos humanos. Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas tienen otras necesidades, dirigidas sobre todo al área tributaria.

Así mismo menciona que la oferta del sector de consultoría en Perú es escasa. Existen un mínimo número de empresas consultoras locales (totalmente Peruanas), ya que la mayor parte de las consultorías en Perú han sido creadas por empresas internacionales, instaladas en el país a través de filiales y de franquicias. Hoy día las principales consultoras internacionales (KPMG, Ernst&Young, PWC, Deloitte, McKinsey, Accenture) están presentes en Perú. El gradual crecimiento de la demanda de servicios de consultoría y la afluencia de las grandes empresas ha dinamizado notablemente el mercado Peruano.

Estas empresas de carácter internacional, junto con las locales, están centradas en el mercado de las empresas medianas y sobre todo grandes. Ello abre una interesante oportunidad para abarcar el mercado de las micro y pequeñas, que se están enfocando crecientemente a los mercados de exportación, en relación con lo cual vienen demandando un volumen de servicios de consultoría cada vez mayor. Aunque es un colectivo complejo en muchos sentidos (incluyendo su carácter informal [economía sumergida]), hay una cierta tradición asociativa que puede facilitar el trabajo con este tipo de empresas.

Según Romero y La Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima (2012) el sector de la consultoría en el Perú se podría dividir en consultoría empresarial y consultoría de ingeniería. La primera se divide a su vez en:

- a. Consultoría integral; que reúne las consultoras que atienden todas las áreas de gestión de la empresa (estrategia, finanzas, producción, marketing, recursos humanos, tecnologías de la información).
- b. Consultoría en marketing; relacionada con la gestión del área de marketing y ventas.
- c. Consultoría en Tecnologías de la Información; gestiona la parte de software, redes de información, etc.
- d. Consultoría en sistemas de gestión; asesora en la gestión de las áreas de calidad, medio ambiente, seguridad, responsabilidad social, etc. y ayuda a la empresa a obtener la certificación correspondiente.
- e. Consultoría en Recursos Humanos.
- f. Consultoría legal y tributaria; relacionada con aspectos jurídicos y con el pago de impuestos.

### **2.3.6 EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN EN HABILIDADES EN BLANDAS EN EL PERÚ**

Según el Portal del Capital Humano (2013) mercado de capacitación en habilidades blandas a nivel empresarial está en pleno auge, y se proyecta que continúe así en los siguientes años. Esto se sustenta en que, si bien muchas empresas ya han desarrollado una cultura orientada a la capacitación, una gran cantidad de ellas todavía no están invirtiendo todo lo que necesitan para mantenerse competitivas en un escenario de fuerte expansión como el actual.



Según el Portal de Capital Humano (2013) En el Perú, entre las empresas que ofrecen el servicio de evaluación y capacitación en habilidades blandas o servicios afines o equivalentes se pueden encontrar las siguientes:

**Cuadro 2: Empresas que ofrecen evaluación y/o capacitación en habilidades blandas.**

Coaching People Perú	Jamming
Cornerstone	JML Consultores
Lee Hecht Harrison -DBM Perú	Orbi Perú
Epise	Procesos Alta Vida
Global Coaching Society	PTC Peruvian Teamwork Center
Grupo Consulta	Right Management
Hay Group	Sinergia 360
HI Consultores	Supera
Humanitae	Target DDI Perú
Team Resources Perú	ILM Perú S.A.C.

**Fuente: Portal del Capital Humano (2013)**

Es importante mencionar que las empresas mencionadas en el Cuadro 1 pertenecen al rubro de la consultoría y que gozan de mayor presencia en el Portal del Capital Humano, una plataforma virtual creada y dirigida para el sector de los servicios relacionados a los recursos humanos y que organiza la reconocida feria Expo Capital Humano anualmente, evento que reúne a las principales empresas del medio.

Las empresas que se dedican a la evaluación y capacitación en habilidades blandas en Perú son en su mayoría pymes o miembros en crecimiento de grupos empresariales más grandes. Es por ello que al ser relativamente nuevas y pequeñas en un sector en reciente auge, los estudios cuantitativos que dimensionan el tamaño del mercado, así como sus respectivos niveles de ventas, son aún escasos, o inexistentes.

### **III. MATERIALES Y METODOS**

#### **3.1 LUGAR DE EJECUCIÓN**

El presente trabajo de titulación se realizó en las instalaciones de la empresa ILM PERÚ S.A.C. en Chacarilla del Estanque, distrito de Santiago de Surco.

#### **3.2 MATERIALES**

Los materiales utilizados en la recolección de datos y elaboración del trabajo de investigación fueron los siguientes:

- Laptop Sony VAIO Intel corei5 equipada con Microsoft Office 2010 Incluyendo MS Visio y MS Project.
- Impresora Epson TX210 con sus respectivas tintas.
- 1 USB de 4GB
- Teléfono celular
- Hojas Bond

Adicionalmente se utilizó lo siguiente:

##### **3.2.1 NORMAS**

- ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la calidad – Fundamentos y Vocabulario
- NTP ISO 9001:2009 Sistemas de Gestión de la calidad – Requisitos
- ISO 19011:2002 directrices para la auditoría de los sistemas de Gestión de la Calidad y/o ambiental.

### **3.2.2 DOCUMENTOS DE LA EMPRESA**

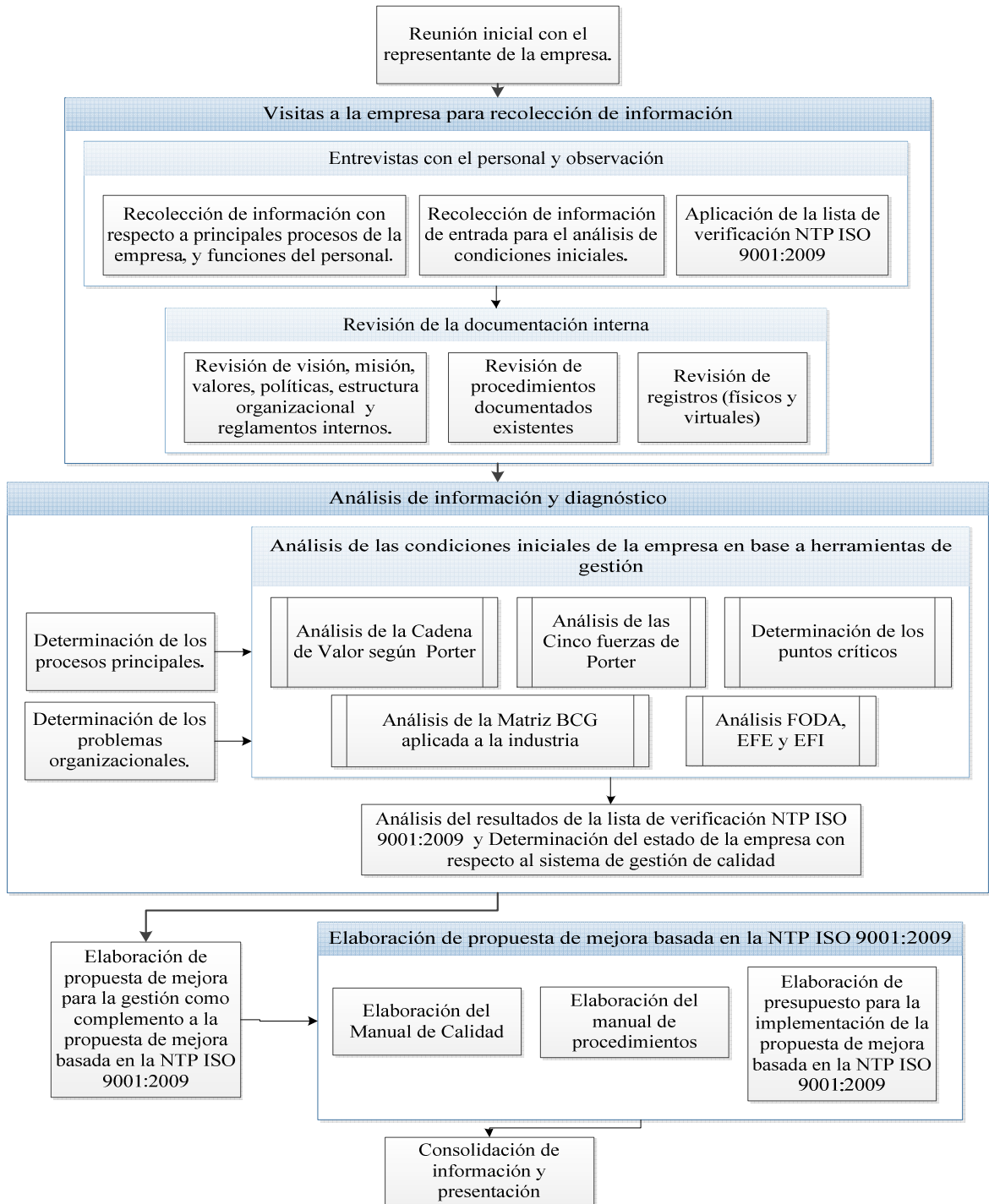
- Reglamentos y políticas
- Registros físicos y virtuales.
- Procedimientos existentes.

### **3.2.3 CUESTIONARIOS Y LISTA DE VERIFICACIÓN**

- Lista de Verificación basada en la NTP ISO 9001:2009
- Cuestionarios

### 3.3 METODOLOGÍA

A continuación un gráfico que muestra esquemáticamente la metodología que se utilizó en el trabajo de investigación.



**Figura 3: Metodología de Investigación**

**Fuente: Elaboración propia.**

### **3.3.1 REUNIÓN INICIAL CON EL REPRESENTANTE DE LA EMPRESA.**

Se realizó una reunión con el Gerente General de la empresa ILM PERÚ S.A.C. en donde se trató lo siguiente:

- a. Se le informó sobre la metodología a ser aplicada durante el desarrollo del trabajo de titulación y sobre los beneficios que obtendría la empresa. Para ello se presentó un documento escrito donde se explicó los objetivos, el alcance, la metodología y el plan de actividades propuesto para su ejecución.
- b. Dicho documento fue evaluado por el Gerente General, aclarándose cualquier duda presentada, después de lo cual se obtuvo la aprobación y consentimiento para la realización del presente trabajo de titulación, así como el compromiso de facilitar la información necesaria para la ejecución del mismo.
- c. En la reunión con el Gerente General se obtuvo información inicial sobre el personal clave y los principales procesos de la empresa, además de conocer a los responsables de brindar la información para el desarrollo del trabajo de titulación.

### 3.3.2 VISITAS A LA EMPRESA PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se realizaron visitas periódicas a las instalaciones de la empresa para recopilar la información necesaria para su análisis.

La recolección de los datos se realizó de la siguiente manera:

- a. Se entrevistó a 6 miembros de la empresa ILM Perú S.A.C. Para poder conocer más profundamente sus funciones y participación en los procesos de la empresa.: Gerente General, Analista Comercial, Analista de Relaciones empresariales, Analista de Entrenamientos y Desarrollo, Asistente Administrativo, Entrenador 1, Entrenador 2
- b. Además se recopiló información para el análisis de condiciones iniciales. (Competidores, cadena de valor, fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, clasificación de los servicios que brinda.)
- c. Se aplicó la lista de verificación ISO 9001:2008, cuya información sirvió para determinar el grado de cumplimiento de la empresa con respecto a los requisitos de la norma.
- d. Se revisó la documentación interna existente, tanto políticas, registros y procedimientos que la empresa tiene en su poder.

### **3.3.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.**

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

Fueron partes de esta etapa:

- a. El análisis de las condiciones iniciales de la empresa, basándose en la información obtenida en el paso anterior y utilizando las siguientes herramientas de gestión:
  - Análisis de la Cadena de Valor según Michael Porter. (1987) en su adaptación para empresas de servicios realizada por Alonso (2008)
  - Análisis FODA según David (2003)
  - Análisis de las Cinco fuerzas de Porter. Porter (1988).
  - Análisis de la Matriz BCG aplicada a la industria. Creada por The Boston Consulting Group en 1970 y publicada por Henderson (1973).
- b. 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,
- c. Análisis de la información obtenida en las visitas para la determinación de los procesos principales de la empresa y sus principales problemas organizacionales.

### **3.3.4 ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA Y DEL PRESUPUESTO**

Esta etapa se elaboró una propuesta de mejora para la empresa ILM PERÜ S.A.C. basada en la NTP ISO 9001:2009 explicada a continuación:

- Se elaboró un manual de calidad con respecto a la implementación de la NTP ISO 9001:2009
- Se elaboró un manual de procedimientos relacionado a los procesos de evaluación y capacitación en habilidades blandas.
- Finalmente se elaboró un presupuesto para la implementación de la mejora basada en la NTP ISO 9001:2009.

Como complemento a todo lo anterior se realizó en forma adicional una propuesta de mejora para la gestión de la empresa ILM Perú S.A.C. Con esto se busca contribuir a una mejor implementación de la propuesta de mejora basada en la NTP ISO 9001:2009.

### **3.3.5 CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y REDACCIÓN FINAL DE LOS DOCUMENTOS.**

Finalmente se realizó la consolidación de la información y propuesta en la redacción final del trabajo de titulación.



## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1 RESUMEN**

En este capítulo se presentan los hallazgos de la investigación realizada, los mismos que están divididos en una descripción general de la empresa, un diagnóstico de la empresa en base a herramientas de gestión y un diagnóstico del sistema de gestión de calidad de la misma.

En el Cuadro 2 se muestran el resumen de los resultados de la investigación en forma esquemática.

En términos generales ILM Perú S.A.C. se presenta como una empresa en crecimiento y que cuenta con una cartera de clientes que incluye empresas importantes. Cuenta con personal calificado, aunque no se tenga definición formal de funciones y perfiles de puesto. A la fecha de la evaluación, la empresa no cuenta con procedimientos documentados ni registros establecidos formalmente y actualizados.

Con respecto a la aplicación de las herramientas de gestión, el sector en el que ILM Perú S.A.C. presenta un rápido crecimiento, sin embargo la cuota de mercado que ILM tiene no es grande en comparación con los líderes del mercado. Se determinaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de lo cual se destaca la red de contactos del gerente para la obtención de clientes. Así mismo, con respecto a las fuerzas de Porter se muestra un equilibrio entre los poderes propios y los de las partes interesadas como clientes, competidores y proveedores.

Se determinaron los problemas que aquejan a la organización y que le impiden la obtención de su visión estratégica, ello se realizó con la participación del personal y utilizando la matriz de selección de problemas.

Se presenta la propuesta de mejora basada en la NTP ISO 9001:2009 la cual incluye un presupuesto de implementación. Previo a esto se presenta adicionalmente una propuesta de gestión a manera de complemento para una buena implementación de la propuesta basada en la NTP ISO 9001:2009.

### Cuadro 3: Resumen de Resultados y Discusión

Descripción de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"><li>• ILM Perú S.A.C. es una consultora dedicada a la evaluación y capacitación en habilidades blandas.</li><li>• Cuenta a la fecha de la con 6 trabajadores. Sus oficinas se encuentran en Chacarilla del Estanque, distrito de Santiago de Surco.</li><li>• Tiene 5 años operando en el mercado.</li></ul>
Diagnóstico de la empresa en base a herramientas de gestión.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las fuerzas de Porter analizadas indican que un alto poder los servicios sustitutos, mientras que el poder de negociación de los clientes y de los proveedores se califica como de nivel medio.</li><li>• La empresa se encuentra en el cuadrante de Incógnita en la Matriz BCG por estar operando en un mercado en crecimiento pero sin contar con una cuota de mercado significativa.</li><li>• La mayor fortaleza de la empresa es la red de contactos del dueño que facilita la obtención de clientes, la oportunidad que resalta es la tendencia favorable del mercado hacia los servicios relacionados a capital humano, se ven amenazados por el crecimiento de sus competidores y tienen la debilidad de una gestión comercial deficiente y dependencia de la imagen del dueño.</li><li>• Existen varios procesos que se desarrollan en la empresa, sin embargo la documentación relacionada a ello se encuentra obsoleta.</li><li>• La empresa cuenta con un organigrama obsoleto y no acorde a la realidad de la empresa. Tampoco cuenta con un Manual de Organización y Funciones.</li></ul>

<p>Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa no cuenta con un sistema de gestión de la calidad implementado.</li> <li>• Se evidencia un cumplimiento del 22.7% de los requisitos de la NTP ISO 9001:2008. Dicho procedimiento es considerado bajo.</li> <li>• No se cuenta con los puntos base para una implementación tales como procedimientos, manuales, políticas y funciones definidas formalmente.</li> </ul>
<p>Propuesta de Mejora.</p>	<p>Se elaboró 2 propuestas de mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La primera de ellas es una propuesta para la gestión de la empresa que consiste en una serie de recomendaciones presentadas en el Cuadro 18 y desarrolladas en el punto 4.7.1. Todo esto a manera de complemento y con el fin de contribuir a que la segunda propuesta se implemente adecuadamente.</li> <li>• La segunda propuesta de mejora es aquella basada en la NTP ISO 9001:2009, la cual constituye la parte más importante del presente trabajo de titulación.</li> </ul> <p>Dicha propuesta consiste en plantear un sistema de gestión de la calidad basado en la NTP ISO 9001:2009 en la empresa ILM Perú S.A.C.</p> <p>Como soporte a esto se creó una base documentaria que describe las actividades y responsables propias del sistema:</p> <p>Se elaboró un Manual de la Calidad y un Manual de procedimientos compuesto por 11 procedimientos documentados que contienen la descripción detallada de las actividades adecuadas al cumplimiento de la norma. Con ello se sientan las bases para la implementación completa de un sistema de gestión de la calidad en la empresa.</p>

**Fuente: Elaboración Propia.**

## **4.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

### **4.2.1 GENERAL**

ILM PERÚ S.A.C es una empresa consultora dedicada a la capacitación y evaluación en habilidades blandas a personal de empresas de diversos sectores, con el fin de que dicho personal incremente su capacidad para lograr los objetivos organizacionales. La empresa funciona en desde el año 2009 y ha ido incrementando su número de clientes en los últimos años.

La metodología de ILM Perú S.A.C. se fundamenta en potenciar habilidades de influencia y liderazgo para el desarrollo de las competencias específicas de cada organización, orientando el proceso de desarrollo a una gestión empresarial más eficiente que genere como consecuencia mejores resultados de forma integral. Se puede definir a ILM PERÚ S.A.C. como una consultora de Recursos humanos, enfocada en desarrollo humano organizacional.

La empresa es una sociedad anónima cerrada. Es una empresa familiar, ya que el socio mayoritario y dueño del 98% de las acciones es el Sr. Jorge Becker, mientras que el restante corresponde a sus dos hijos.

El estilo de gestión del Sr. Becker está enfocado al desarrollo del talento de su personal y a la generación de un ambiente adecuado de trabajo. Con respecto a las inversiones se tiene un adecuado control de las mismas y se actúa de forma conservadora.

La carteta de clientes es principalmente alimentada por los contactos del Sr. Becker en el ámbito empresarial.

### **4.2.2 INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE DE TRABAJO**

ILM Perú S.A.C. está ubicada en Calle Monte Rosa 233 Oficina 605, Chacarilla del Estanque- Santiago de Surco, en la ciudad de Lima. Opera en esta oficina desde su fundación en el año 2009.

Oficina tiene una extensión de 80 m2, y se encuentra en un edificio empresarial. Sus instalaciones son modernas y cuenta con los servicios básicos dentro del estándar de oficinas, tales como aire acondicionado, servicio de internet y telefonía, servicios higiénicos completamente equipados, servicio de mantenimiento, etc.

La oficina está ocupada normalmente por 6 personas. Es por ello que cuentan con cierta amplitud en lo referido al espacio.

#### **4.2.3 RECURSO HUMANO**

El equipo de ILM Perú S.A.C. está conformado por el Country Manager, nombre del cargo que desarrolla las funciones de Gerente General., 6 trabajadores, 1 encargado principalmente de labores administrativas y financieras, otro responsable de labores comerciales y de ventas, dos trabajadores cuya función principal es el desarrollo y ejecución de Contenidos de las capacitaciones y evaluaciones en habilidades blandas, se cuenta además con dos personas responsables de la labor de marketing e imagen corporativa.

Así mismo, la empresa ha contratado los servicios de 3 personas, una contadora externa y 2 evaluadores-capacitadores de habilidades blandas. Los últimos no se encuentran permanentemente en las instalaciones de la empresa por tener sus propias oficinas particulares. Cabe resaltar que tanto la contadora como los capacitadores-evaluadores actúan como proveedores de servicios a ILM Perú S.A.C.

Para facilitar la descripción de los procesos se asignó un nombre para el cargo de cada uno de los trabajadores.

La descripción de los trabajadores se puede visualizar en el siguiente cuadro.

**Cuadro 4: Descripción del Personal**

Cargo	Función	Perfil
Country Manager	Realiza las labores de Gerente General. En este caso la persona que ocupa el puesto es al mismo tiempo el accionista mayoritario de la empresa.	Hombre de 60 años y especialista en matemática, con vasta experiencia en desarrollo humano organizacional obtenida en sus anteriores centros laborales.
Analista de Relaciones Empresariales	Responsable de la promoción de los servicios y la gestión de la imagen de la empresa.	Mujer de 23 años, Bachiller en Ingeniería de Gestión Empresarial, con estudios de Diseño Gráfico Digital y con asistencia a seminarios relacionados al desarrollo humano.
Asistente de Relaciones Empresariales	Apoya al Analista de relaciones empresariales en las labores que éste le indique.	Mujer de 21 años, estudiante de comunicaciones, siendo esta su primera experiencia laboral.
Analista de Entrenamientos y Desarrollo.	Responsable de la elaboración de materiales y del desarrollo del contenido de los servicios brindados.	Hombre de 27 años, psicólogo con maestrías relacionadas a la psicología en las organizaciones. Tiene experiencia de 5 años en puestos similares

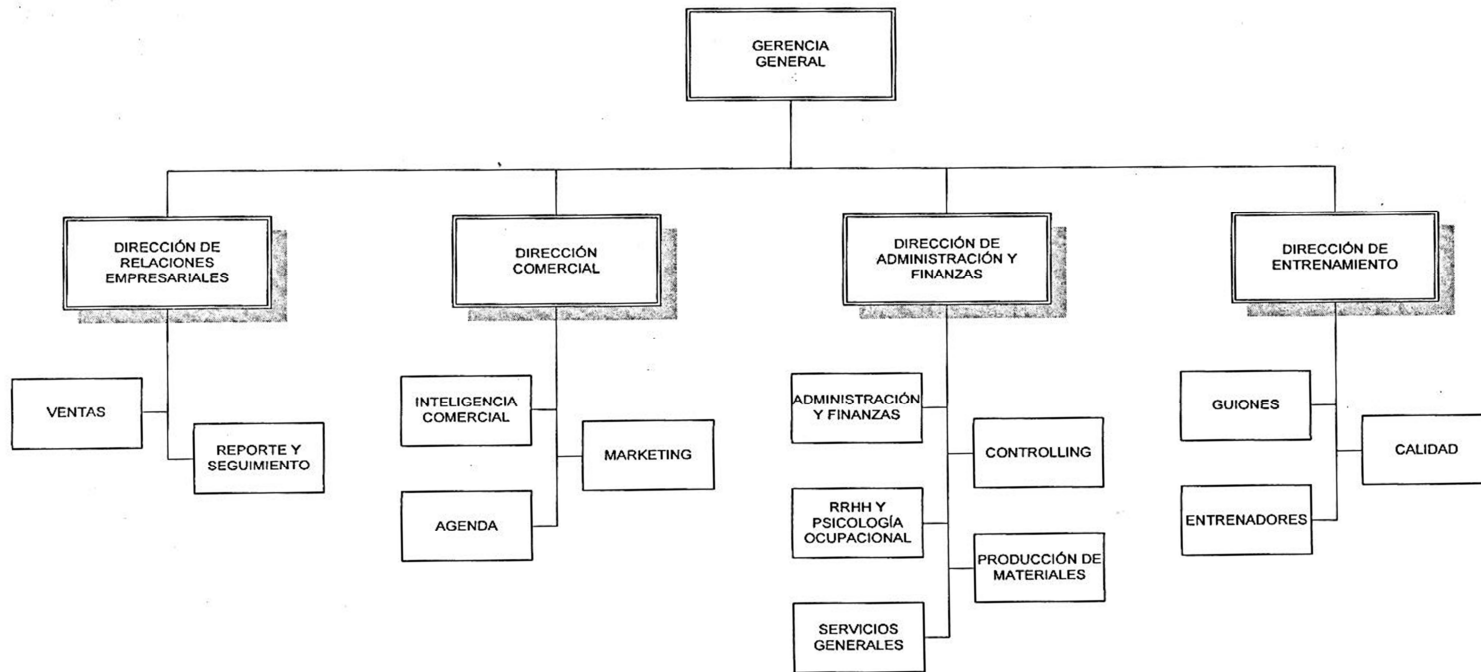
Asistente de Entrenamientos y Desarrollo	Apoya al Analista de entrenamientos y desarrollo en las labores que éste le indique.	Mujer de 21 años, estudiante de administración y marketing, siendo esta su primera experiencia laboral
Analista Comercial	Responsable de programar las visitas comerciales y se determinan los requisitos de los clientes.	Mujer de 40 años, con experiencia en asesoría comercial y ventas y estudios de administración.
Asistente Administrativo	Encargado de consolidar la información financiera y contable para enviársela a la contadora externa, además de llevar el control de las compras.	Mujer de 20 años, es estudiante universitaria con conocimientos de administración, siendo esta su primera experiencia laboral.
Entrenador,	Ejecuta el servicio de capacitación y evaluación en habilidades blandas. Puede tratarse de un proveedor.	El Country Manager, Analista comercial y el Analista de Entrenamientos y Desarrollo realizan funciones de Entrenador en determinados momentos. Adicionalmente se contrata los servicios de dos entrenadores que son un hombre y una mujer de 50 y 45 años respectivamente. Ambos con experiencia amplia en relación a evaluación y capacitación en habilidades blandas.

**Fuente: Elaboración Propia.**

A la fecha de la evaluación la empresa cuenta con un organigrama obsoleto y no cuenta con un Manual de Organización y funciones ni de perfiles de puesto. Es decir los nombres de los cargos del personal ni sus funciones están formalmente definidos.



## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ILM Perú



Estructura Organizacional  
ILM Perú

Fecha de Vigencia: 10/01/2013  
Versión: 1

Elaborado por: Liliانا Muñoz D.  
Controlling  
Firma:

*Liliana Muñoz Drog*

Aprobado por: Jorge Becker  
Gerencia General  
Firma:

*Jorge Becker*

**Figura 4: Organigrama obsoleto de ILM Perú**

**Fuente: ILM Perú 2013**

En la anterior figura se puede apreciar el organigrama o estructura organizacional de ILM Perú S.A.C. que muestra una desintegración de los procesos relacionados con el cliente al dividir las funciones comerciales en dos direcciones. Así mismo, se puede observar la función de calidad dentro de la dirección de entrenamiento, lo que hace que sea juez y parte del trabajo realizado.

Así mismo se puede observar que la producción de materiales se encuentra dentro de la dirección de administración y finanzas, aun cuando dicha producción es basada en el diseño y metodología de la dirección de entrenamiento.

Con respecto a los nombres de las unidades que componen el organigrama, no da cuenta de la cantidad de puestos de trabajo que existen en la empresa y donde están ubicados, ya que el término dirección es ambiguo.

#### 4.2.4 SERVICIOS

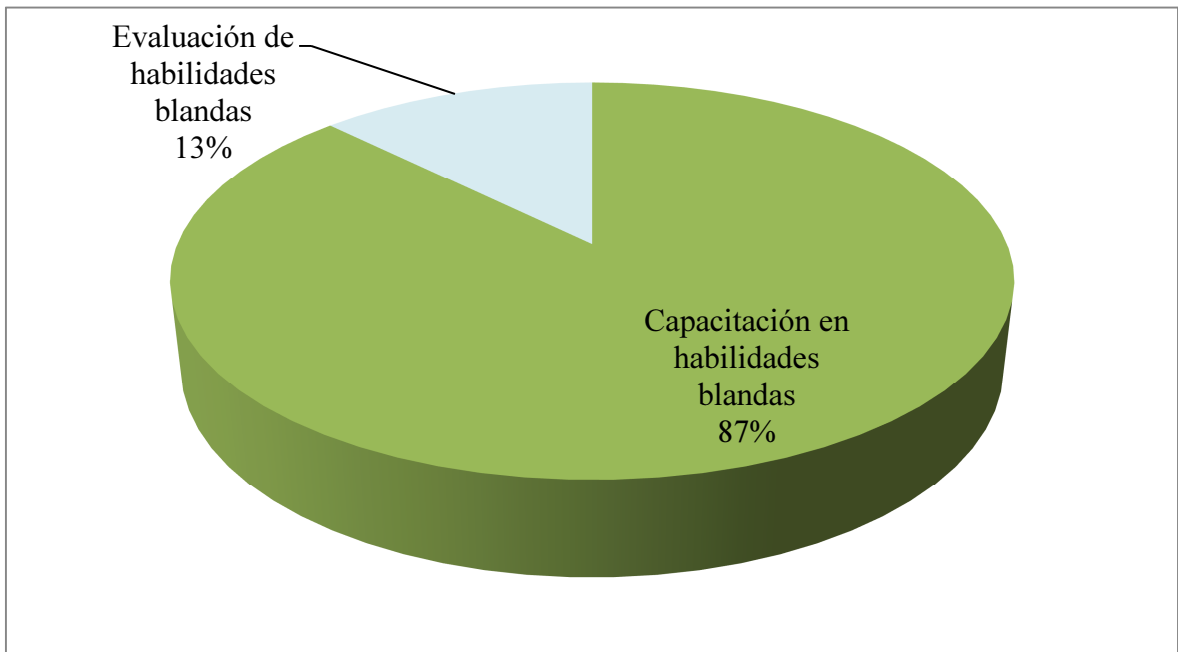
ILM Perú S.A.C. brinda dos servicios: evaluación en habilidades blandas y capacitación en habilidades blandas. Cada uno de ellos tiene una gama de temas que pueden ser abordados por la empresa.

El nivel de ventas total del año 2013 de los servicios que ofrece ILM Perú S.A.C. se puede observar en el Cuadro 4. Para observar el detalle de los clientes del 2013 ver el Anexo 4.

**Cuadro 5: Ventas totales 2013 de ILM Perú S.A.C.**

Servicio	Ventas totales 2013	% de Ventas 2013
Capacitación en habilidades blandas	S/. 352,111.00	87%
Evaluación de habilidades blandas	S/. 51,000.00	13%
	S/. 403,111.00	100%

**Fuente: Elaboración Propia**



**Figura 5: Ventas totales 2013 ILM Perú S.A.C.**

**Fuente: Elaboración Propia**

El servicio que ha tenido mayor acogida es el de Capacitación en habilidades blandas con un 87% de las ventas totales del año 2013, mientras que el 13% restante corresponde al servicio de habilidades blandas, tal y como se puede observar la Figura 5.

**a. Capacitación en habilidades blandas**

El servicio de capacitación en habilidades blandas que ofrece ILM Perú S.A.C. consiste básicamente en la realización de sesiones de entrenamiento con uno o más participantes, en donde se ejecutan una serie de actividades programadas para desarrollar una o varias habilidades blandas necesarias para conseguir un objetivo específico. ILM Perú S.A.C. se especializa en desarrollar las habilidades blandas de los participantes mediante capacitación, la cual puede tener distintas orientaciones según las necesidades del cliente, dichas orientaciones están listadas en el Cuadro 5.

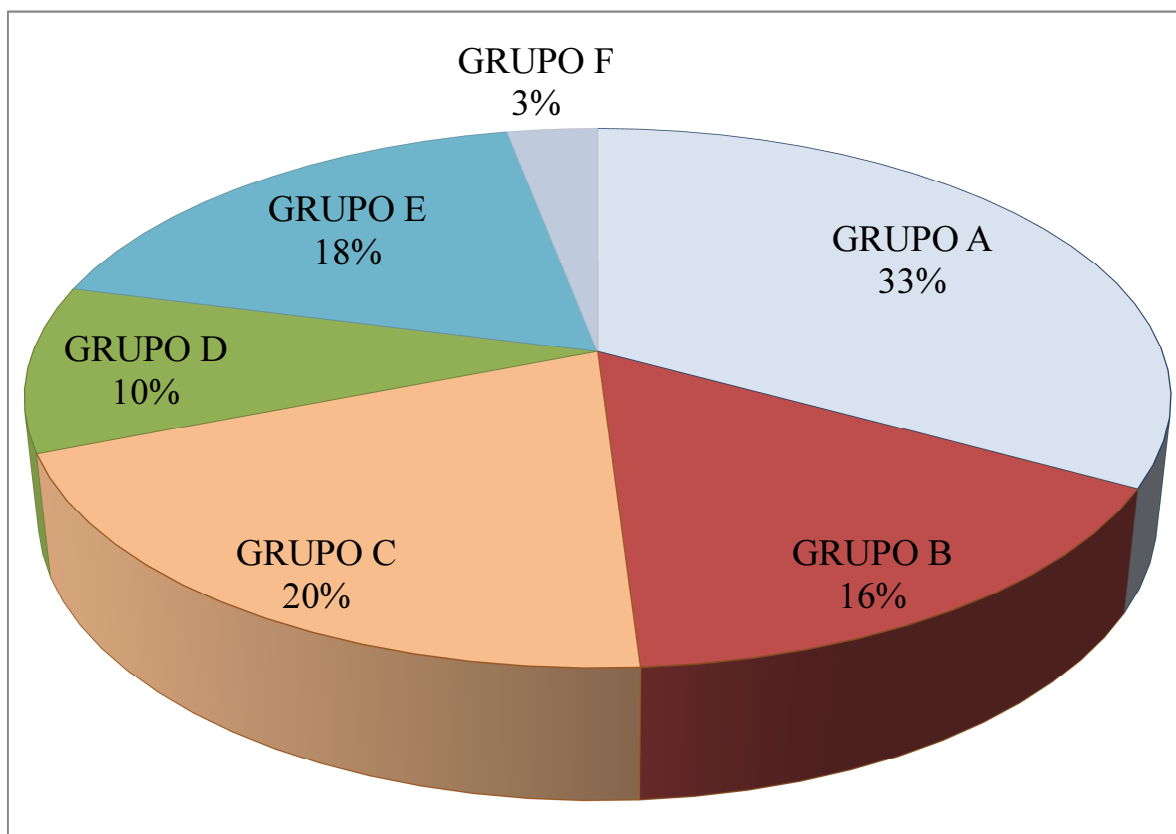
Los participantes de las sesiones son miembros de las organizaciones que contrataron el servicio, se trata por lo general de personas que ocupan algún puesto que

requiera tener habilidades blandas desarrolladas para contribuir a un fin alineado a los objetivos organizacionales.

**Cuadro 6: Orientaciones del servicio de capacitación en habilidades blandas**

Grupo	Orientaciones	Ventas 2013	Porcentaje
Grupo A	Liderazgo para Seguridad basada en Conductas Seguras	S/. 116,196.63	33%
	Liderazgo Personal y Habilidades Directivas		
	Liderazgo y Proactividad frente al Cambio		
	Liderazgo en Momentos de Crisis.		
	Motivación y Automotivación		
Grupo B	Expresión Oral y Corporal	S/. 56,337.76	16%
	Comunicación en base a Estilos Sociales		
	Cultura de Calidad de Servicio		
	Desarrollo de Habilidades Comerciales		
	Habilidades de Negociación		
	Presentaciones de Alto Impacto		
Grupo C	Coaching	S/. 70,422.20	20%
	Desarrollo de Personas		
	Reconocimiento Positivo		
Grupo D	Administración Efectiva del Tiempo.	S/. 35,211.10	10%
	Desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento		
	Empowerment		
	Misión, Visión y Planeamiento Estratégico		
	Orientación a Resultados		
	Planificación y Organización		
	Recursos para la Innovación y el Cambio		
	Trabajo en Equipo		
Grupo E	Apertura al Cambio.	S/. 63,379.98	18%
	Ética y Valores		
	Inteligencia Emocional		
	Manejo adecuado del estrés		
	Mejoramiento del Clima Laboral		
	Feedback		
	Comunicación Eficaz y Escucha Activa.		
	Técnicas de Comunicación Asertiva		
GRUPO F	Train the Trainers (Entrenamiento para entrenadores)	S/. 10,563.33	3%
		S/. 352,111.00	100%

**Fuente: Elaboración Propia**



**Figura 6: Ventas de capacitación en habilidades blandas**

**Fuente: Elaboración Propia**

Tal y como se puede observar en el Cuadro 5 y en la Figura 6, el grupo de orientaciones que más acogida tiene es el GRUPO A que corresponde a las capacitaciones relacionadas a la capacitación para el desarrollo del liderazgo.

A continuación se detalla cada una de las orientaciones que se pueden dar en el servicio de capacitación en habilidades blandas.

#### GRUPO A

- Liderazgo en Momentos de Crisis.

Se busca que los participantes sean capaces de mantener el control y no perder la concentración en momentos de crisis.

- Liderazgo para Seguridad basada en Conductas Seguras  
Enfocado a la identificación y desarrollo de las conductas que favorecen la seguridad en uno mismo.
- Liderazgo Personal y Habilidades Directivas  
Se busca que los participantes ejerzan dominio propio y puedan influir positivamente en los demás para la obtención de un determinado objetivo.
- Liderazgo y Proactividad frente al Cambio  
Con este tema se busca desarrollar las habilidades del participante que lo motiven a aceptar y aprovechar el cambio para el desarrollo de nuevos proyectos.
- Motivación y Automotivación  
Tema que se orienta a la identificación de los factores que influyen en el grado de motivación personal y las actitudes a tomar para mejorarla en uno mismo y en los demás.

#### GRUPO B

- Expresión Oral y Corporal  
Es un tema enfocado en desarrollar la expresión de los participantes de manera que puedan transmitir sus ideas con claridad.
- Comunicación en base a Estilos Sociales  
Un tema que permite ampliar el rango de herramientas utilizadas en la comunicación en todos los niveles y con diferentes tipos de personas.
- Cultura de Calidad de Servicio  
Es un tema de capacitación orientado a la creación de consciencia en los participantes con respecto a la satisfacción de los clientes.
- Desarrollo de Habilidades Comerciales  
Este tema se centra en que el participante logre la obtención de habilidades necesarias para ofrecer un producto o servicio y cerrar tratos de forma efectiva.

- Habilidades de Negociación

Tema enfocado en el desarrollo de habilidades que permitan tener un mayor control y dominio en procesos de negociación

- Presentaciones de Alto Impacto.

Enfocado a la toma de conciencia de la imagen personal y/o profesional que se proyecta y a la manera de potenciarla para la obtención de objetivos.

#### GRUPO C

- Coaching

Consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas

- Desarrollo de Personas

Se enfoca en el planteamiento de objetivos y en el desarrollo de las habilidades y herramientas para conseguirlas.

- Reconocimiento Positivo

Tema que trata de la aceptación de las condiciones en que se vive para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

#### GRUPO D

- Administración Efectiva del Tiempo.

Se refiere a la modificación de conductas relacionadas al manejo del tiempo y toma de consciencia sobre su importancia.

- Desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento

Con este tema se busca fomentar la empatía y sinergia en grupos de trabajo definidos en las organizaciones.

- Empowerment  
Orientado a que el participante cuente con las habilidades necesarias para realizar una delegación de responsabilidades y funciones de forma efectiva y responsable.
- Misión, Visión y Planeamiento Estratégico  
Enfocado a la generación de una mentalidad alineada al planeamiento estratégico de las organizaciones.
- Orientación a Resultados  
Busca generar toma de conciencia y alinear la mentalidad de los participantes hacia el logro de resultados de los proyectos que se realicen.
- Planificación y Organización  
Dota de habilidades necesarias para que se pueda realizar una adecuada planificación y organización a nivel personal y empresarial.
- Recursos para la Innovación y el Cambio  
Desarrolla las habilidades creativas de los participantes enfocadas a la ejecución de proyectos concretos.
- Trabajo en Equipo  
Desarrolla en el participante las habilidades necesarias para desenvolverse en cualquier tipo de equipo de trabajo.

#### GRUPO E

- Apertura al Cambio.  
Este tema de capacitación se centra en buscar el reconocimiento del cambio en todos los aspectos de la vida como algo positivo.
- Comunicación Eficaz y Escucha Activa.  
Orientado resolver problemas de comunicación que afectan la efectividad de la empresa.



- Ética y Valores

Con este tema se busca dotar de consciencia sobre los actos propios y alinearlos a la ética y al proceder en el marco de valores.

- Feedback

Relacionado a la toma de conciencia e importancia de la retroalimentación, así como al desarrollo de las habilidades blandas para realizar una retroalimentación efectiva.

- Inteligencia Emocional

Orientado al reconocimiento de los propios sentimientos, emociones y la aplicación de técnicas para canalizarlos adecuadamente.

- Manejo adecuado del estrés

Orientado a identificar las causas y efectos del estrés, así como la forma de manejarlo para reducir su impacto en las actividades diarias.

- Mejoramiento del Clima Laboral.

Enfocado a identificar las actitudes que generan malestar en las relaciones laborales y la forma como afrontarlas.

- Técnicas de Comunicación Asertiva

Desarrollo de técnicas y actitudes positivas para la resolución de conflictos de manera que se busquen soluciones efectivas.

## GRUPO F

- Train the Trainers (Entrenamiento para Facilitadores)

Dirigido a aquellas personas que deseen potenciar sus habilidades para luego ayudar a otras personas a desarrollarlas.

Es importante mencionar que los temas mencionados anteriormente son tomados para diseñar un entrenamiento adaptado a las necesidades del cliente y que puede ser la combinación de uno o más.

**b. Evaluación de habilidades blandas**

La evaluación de habilidades blandas es un servicio de ILM Perú S.A.C. que consiste en determinar el grado de tenencia y aplicación de habilidades blandas del personal de las organizaciones que contratan el servicio.

Para realizar la evaluación el equipo de ILM Perú S.A.C. realiza una programación de entrevistas y reuniones grupales, dentro de las que se aplican metodologías que les permiten determinar las habilidades blandas presentes o carentes en el personal.

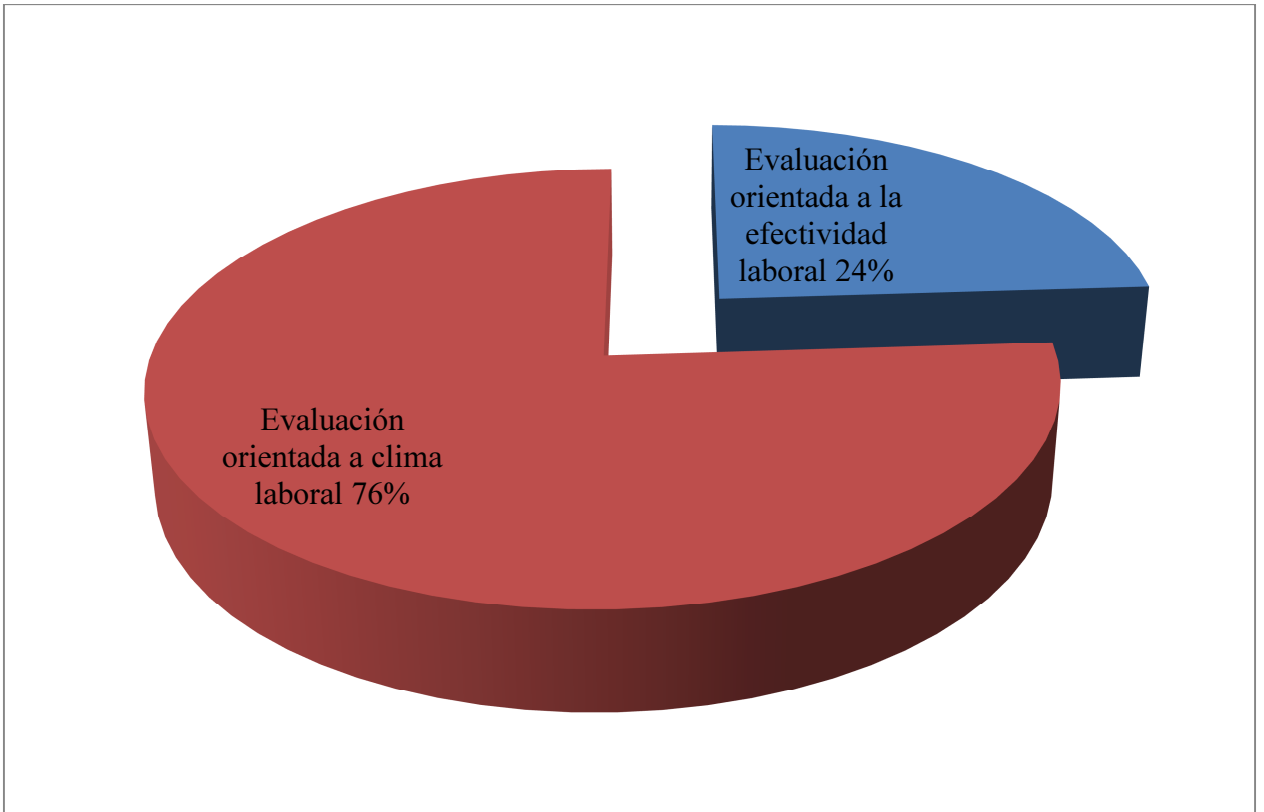
El servicio tiene dos tipos: uno dirigido a determinar la tenencia de habilidades blandas para el logro de objetivos específicos dentro de la organización y otro dirigido a determinar la tenencia habilidades blandas que contribuyen a la interacción positiva entre los miembros de la organización, que se traduce en la mejora de un buen clima laboral.

**Cuadro 7: Ventas de evaluación de habilidades blandas 2013**

Tipo de Evaluación	Venta en el 2013	% de ventas 2013
Evaluación de habilidades blandas orientada la efectividad laboral.	S/. 12,240.00	24%
Evaluación de habilidades blandas orientada al clima laboral.	S/. 38,760.00	76%
	S/. 51,000.00	100%

**Fuente: Elaboración Propia**

En el Cuadro 6 y en la Figura 7 se puede observar que la evaluación orientada al clima laboral es la que tiene mayor acogida con un 76% del total de ventas de evaluación de habilidades blandas en el 2013. El otro 24% corresponde a la evaluación de habilidades blandas orientada a la efectividad laboral.



**Figura 7: Ventas de Evaluación de Habilidades Blandas**

**Fuente: Elaboración Propia**

- Evaluación de habilidades blandas orientada a la efectividad laboral

Enfocada al diagnóstico de aquellas habilidades blandas relacionadas directamente con el desempeño en la organización y logro de objetivos específicos.

- Evaluación de habilidades blandas orientada al clima laboral

Enfocada al diagnóstico de las habilidades blandas presentes en las relaciones interpersonales en un ambiente laboral.

Al igual que con los entrenamientos el servicio integral de evaluación de habilidades blandas puede ser el resultado de la combinación de ambos tipos en distinto grado.

### 4.3 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA EN BASE A HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

#### 4.3.1 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

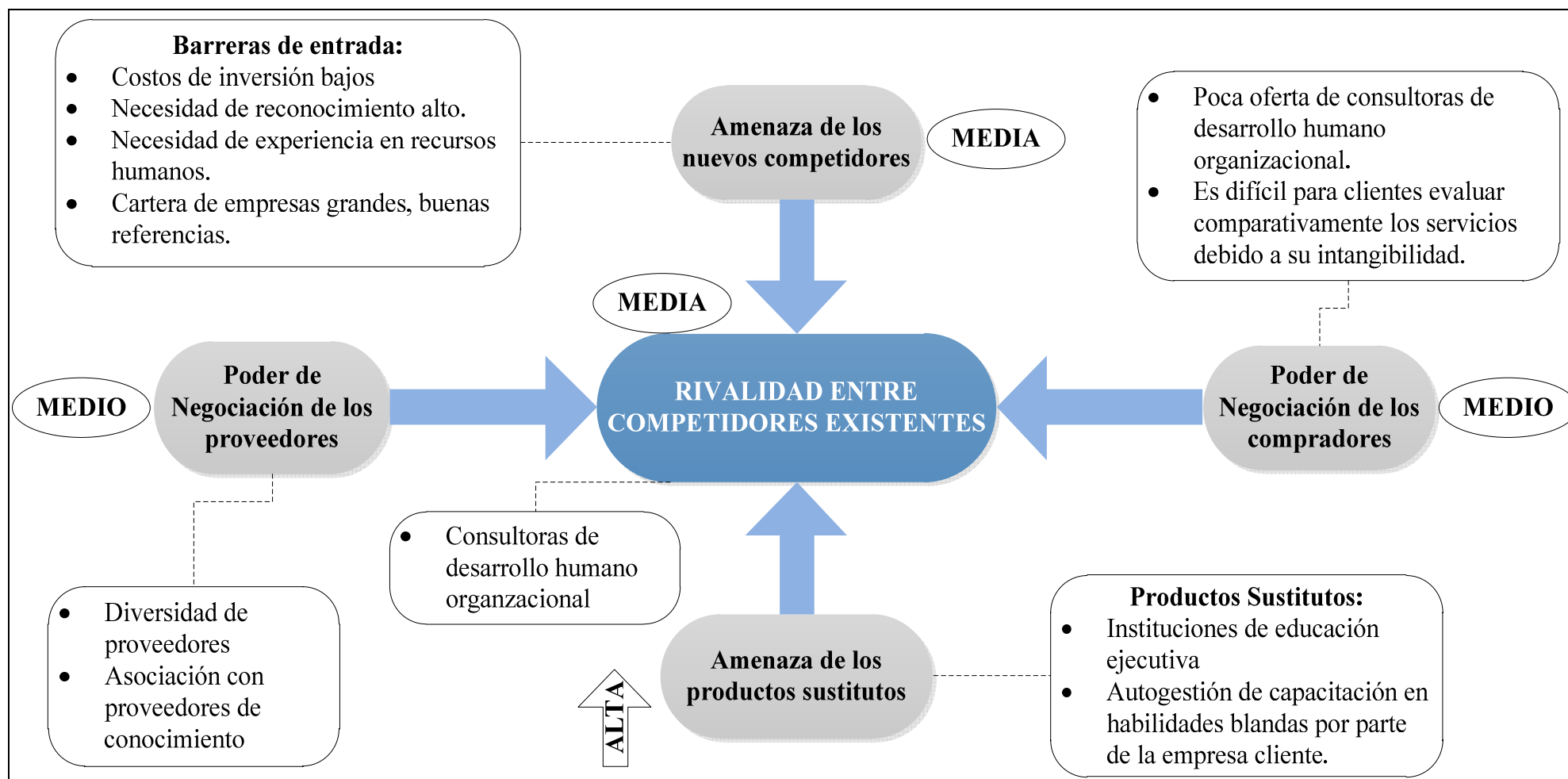
El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1988), es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de los distintos factores de la industria que moldean la estrategia de competitividad de la empresa.

**Cuadro 8: Resumen de las 5 Fuerzas de Porter**

Fuerza de Porter	Diagnóstico
Rivalidad entre competidores existentes	Media
Poder de Negociación de los compradores o clientes	Medio
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Medio
Amenaza de productos sustitutos	Alta
Poder de negociación de los proveedores	Medio

**Fuente: Elaboración Propia**

Para esquematizar las 5 fuerzas de Porter para el sector en el que se encuentra operando ILM Perú S.A.C. se ha elaborado la figura 8.



**Figura 8: Análisis de las Fuerzas de Porter de ILM Perú S.A.C.**

**Fuente: Elaboración Propia**

**a. Rivalidad entre competidores existentes.**

ILM Perú S.A.C. tiene actualmente una rivalidad media entre los competidores existentes debido a que la cantidad de consultoras especializadas en evaluación y capacitación en habilidades blandas no es muy significativa con respecto al volumen de empresarios y ejecutivos que comienzan a demandar dichos servicios debido a la tendencia actual.

En lo que respecta a clientes considerados A1 o grandes, la competencia es más fuerte debido a que ellos toman en cuenta las referencias y prestigio de cada consultora, este hecho hace que el número de consultoras capaces de calzar en el perfil deseado se reduzca y por ende se incremente la rivalidad.












En el corto plazo, cada consultora podrá encontrar clientes para ofrecer sus servicios en diversos sectores, en especial para aquellas de tamaño medio o pequeño. Sin embargo la dificultad será mayor al tratar de captar un cliente grande o A1.

Otro factor que hace que la competencia sea más intensa es la poca capacidad de los clientes para percibir el valor agregado entre una y otra por ser servicios intangibles. Es por ello que las empresas se ven obligadas a la mejora continua para hacer esa diferencia sea percibida, en especial para clientes grandes o A1. Para el caso de clientes más pequeños este factor no representa tanto impacto como en el caso de las grandes.

En la actualidad existen en el mercado empresas que ofrecen los mismos servicios que ILM Perú S.A.C. las cuales están repartidas entre consultoras de recursos humanos e instituciones educativas que ofrecen el servicio de capacitación y capacitación en habilidades.

Las consultoras que ofrecen los mismos servicios o servicios equivalentes a los de ILM Perú S.A.C. y que han sido clasificados según su prestigio por el Portal del Capital Humano se muestran en el Cuadro 8.

**Cuadro 9: Competidores con mayor prestigio según el Portal del Capital Humano**

Nº	Logo	Nombre	Especialización
1		Coaching People Perú	Coaching ejecutivo, liderazgo.
2		Cornerstone	Centro de desarrollo de habilidades, coaching ejecutivo.
3		Lee Hecht Harrison-DBM	Desarrollo del talento, coaching ejecutivo.
5		Epise	Evaluación y desarrollo de competencias, desarrollo del talento.
6		Global Coaching Society	Escuela de líderes, desarrollo del capital, humano, programa de coaches.
7		Grupo Consulta	Liderazgo en equipo, gerencial y estratégico.
8		Hay Group	Liderazgo: evaluación de capacidades, transformación del liderazgo, gestión del talento.
9		HL Consultores	Capacitaciones, cursos y conferencias, Liderazgo gerencial.
10		Humanitae	Identificación de competencias, evaluación de desempeño, capacitación, planes de sucesión.
11		Jamming	Diagnóstico, co-diseño, ejecución, evaluación, seguimiento.
12		JML Consultores	Liderazgo organizacional, coaching ejecutivo, programas de mejoramiento continuo.

13		ORBI Consultores	Desarrollo de competencias directivas, competencias de eficiencia organizacional
14		Procesos Alta Vida	Programa de liderazgo corporativo.
15		PTC Peruvian Teamwork Center	Liderazgo basado en el ejemplo, trabajo en equipo, mejora en la calidad del servicio.
16		Right Management	Asesoría del talento, desarrollo del líder, estrategias de comunicación
17		Supera	Programa de liderazgo integral, transformación cultural
18		Target DDI Perú	Desarrollo organizacional, gestión por competencias, cambios culturales.
19		Team Resources Perú	Escuela de líderes, liderazgo sobresaliente, autoconocimiento, comunicación, cambio.

**Fuente: El Portal del Capital Humano (2013)**

Para definir la competencia se utilizó como fuente el Portal de Capital Humano, el cual es un portal peruano especializado en Recursos Humanos que brinda una amplia información del sector y para el sector, el cual organiza anualmente la reconocida Feria Expo Capital Humano, evento que reúne a las principales y más prestigiosas empresas relacionadas a los recursos humanos.



## **b. Poder de Negociación de los compradores o clientes**

El poder de negociación de los compradores es considerado medio.

En el Anexo 3 se puede observar la relación de los clientes potenciales, según tipo de actividad realizada en el mercado peruano que considera tanto a empresas grandes y medianas.

Un factor que influye negativamente en el poder de negociación del comprador es el poco conocimiento técnico que tienen con respecto al servicio que piensan contratar, aunque si tengan claro los beneficios que obtendrían. La mayoría de los clientes que contratan el servicio para su personal son ejecutivos que encontraron interesantes y atractivos los beneficios que podría traer para sus empresas contratar el servicio, sin embargo, en la gran mayoría de los casos, no es un tema en el que ellos tengan experiencia o conocimiento significativo que les dé una ventaja en la negociación. Esto se explica por la intangibilidad del servicio que hace difícil diferenciar las ventajas o desventajas de la propuesta de determinada consultora, por otra parte los clientes preferirán a aquellas consultoras que muestren alguna metodología convincente de medición de resultados, que dicho sea de paso es algo que la mayoría de ellas ofrece.

Algo que va a favor del poder de negociación de los compradores es la capacidad de ellos para acceder a los productos sustitutos, los cuales están representados en su mayoría por instituciones educativas de prestigio especializadas en la educación ejecutiva, las que han incluido dentro sus servicios ofertados la evaluación y capacitación en habilidades blandas.

Otro factor que va a favor del poder negociador de los compradores es que en la actualidad las áreas de recursos humanos o de gestión y desarrollo humano de los clientes han comenzado a participar en la planificación del desarrollo humano organizacional, aunque la ejecución misma de las capacitaciones y evaluaciones sigue siendo tercerizada en la mayoría de casos.

Así mismo los compradores muestran su poder negociador al exponer sus necesidades específicas y preferir aquellas empresas que ofrezcan un servicio adaptable o a

medida en vez de uno estándar para todos los clientes. Dependerá mucho del grado en que la empresa que ofrece el servicio puede adaptarse sin perder la esencia de su valor agregado y metodología.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se entiende que hay tanto factores que van a favor del poder negociador del cliente, como en contra. Este hecho varía según las características de cada cliente.

**c. Amenaza de ingreso de nuevos competidores**

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es media debido a los factores que se explican a continuación:

El bajo nivel de inversión en activos fijos tangibles que se requiere para implementar una empresa que brinde el servicio de evaluación y capacitación en habilidades blandas. El servicio depende principalmente de los consultores o entrenadores de habilidades blandas. Las herramientas que estos usan pueden ser adquiridas a precios relativamente bajos. La promoción de los servicios no representa costos elevados, ya que los factores relevantes para conseguir clientes son las redes de contacto de la empresa, la imagen de los principales consultores y la imagen de la misma empresa.

Partiendo del hecho que lo más valorado, en primera instancia, en este sector es la experiencia y prestigio de las empresas que ofertan el servicio, la amenaza de nuevos competidores se ve disminuida. Esto aunado a la diferenciación que se pueda lograr por parte de las consultoras con respecto a su metodología, será difícil para los nuevos competidores ganar mercado en especial en el segmento de clientes A1 o grandes.

La tendencia actual en los medios de comunicación es informar sobre los beneficios que las empresas obtendrían de adquirir un servicio de evaluación y capacitación en habilidades blandas o cualquier tipo de consultoría enfocada en desarrollo humano organizacional. Es por ello que, cada día más inversionistas buscan crear empresas que brinden ese servicio para poder aprovechar la creciente demanda actual, sin embargo tendrán que enfrentarse a las barreras de experiencia y prestigio descritos en párrafos anteriores.

El costo de cambio que significa cambiar de proveedor en el servicio de capacitación y evaluación de habilidades blandas varía mucho dependiendo de la empresa. Puede ser mayor cuando se trata de coaching, ya que la relación cercana entre la empresa que lo ofrece y el cliente hace que muchas veces se prefiera mantener al proveedor.

**d. Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos o servicios sustitutos es alta y está representada principalmente por instituciones educativas de educación ejecutiva tales como Universidades, Escuelas de Postgrado, entre otros que en la actualidad han incluido dentro de su oferta aquellos temas relacionados al desarrollo del capital humano en las empresas, ofreciendo muchas veces los mismos servicios que las consultoras.

Entre las instituciones educativas que ofrecen los servicios mencionados se encuentran:

**Cuadro 10: Instituciones de educación ejecutiva**

Universidad San Martín De Porres - EPU
Fundación Universitaria Iberoamericana - FUNIBER
Instituto De Formación Bancaria
Pontificia Universidad Católica Del Perú - Innova PUCP
Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas - Escuela De Post Grado
Universidad Ricardo Palma - Americo Bibolini

**Fuente: Portal del Capital Humano (2013)**

Además es importante mencionar que estas instituciones cuentan por su parte de prestigio ganado y con una red de contactos que hacen que encontrar clientes les sea más fácil. Sin embargo, el riesgo que representan es medio debido a que en la mayoría de los casos los servicios ofertados por estas casas de estudio son masivos y no personalizados, lo cual le da ventaja a las consultoras.

Otro producto sustituto muy importante es la creación por parte de las empresas de instituciones educativas propias llamadas las Universidades Corporativas las cuales tienen por fin capacitar continuamente al personal para el logro de objetivos específicos, como es el caso de Interbank, Rimac Seguros y COSAPI a nivel nacional y de McDonald's, Banco Santander y Toyota a nivel internacional. Estas universidades corporativas hacen que la demanda de los servicios ofertados por las consultoras disminuya, aunque en la actualidad representan un riesgo medio debido a que tienen un alto costo de constitución y que no son muchas las que existen actualmente.

**e. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación con los proveedores es medio debido a que se tiene un poder entre medio y alto con respecto a los proveedores de conocimiento (entrenadores, consultores), pero al mismo tiempo un bajo poder de negociación por parte de los proveedores de materiales y de locales.

Los principales proveedores de la empresa son precisamente profesionales independientes que tienen conocimiento y experiencia en evaluación y capacitación en habilidades blandas. Dependiendo del grado de experiencia y prestigio con el que cuente cada proveedor será variable el poder de negociación que tenga cada uno. Un consultor renombrado, con experiencia y con reconocido prestigio en el medio decidirá con que consultora trabajar o en el caso que ya cuenta con su propia consultora, decidirá con que consultora asociarse si lo desea y las condiciones necesarias para hacerlo. Sin embargo existen también en el rubro profesionales de rango medio que aún no tienen la experiencia y prestigio reconocido en el medio, pero que poseen los conocimientos en el campo de aplicación, en estos casos el poder de éstos se ve disminuido, ya que estarán dispuestos a hacer mayores concesiones con tal de ganar más experiencia. Debido a que dada la tendencia actual, cada vez existen más profesionales que ofrecen sus servicios especializados en habilidades blandas, hacen que el poder negociador varíe según el grado de "seniority" de cada profesional.

Cabe resaltar que ambos tipos de profesionales, tanto los de renombre como los otros son agentes necesarios para la empresa.

Se puede dar el caso de empresas proveedoras de metodología o conocimiento patentado. En estos casos si es que alguna consultora desea utilizar dicho conocimiento o metodología tendrá que enfrentar el alto poder de negociación de este tipo de proveedores ya que poseen un producto difícil de obtener en otros medios.

Las empresas del tipo de ILM Perú S.A.C. cuentan además con otros tipos de proveedores que están representados por proveedores de locales en donde se realizan las sesiones y proveedores de materiales y folletería. En ambos casos el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a la cantidad de empresas existentes en el mercado que ofrecen productos de ese tipo

En el Cuadro 10 se pueden observar los principales proveedores de ILM Perú S.A.C. al momento de la evaluación realizada para el presente trabajo de titulación.

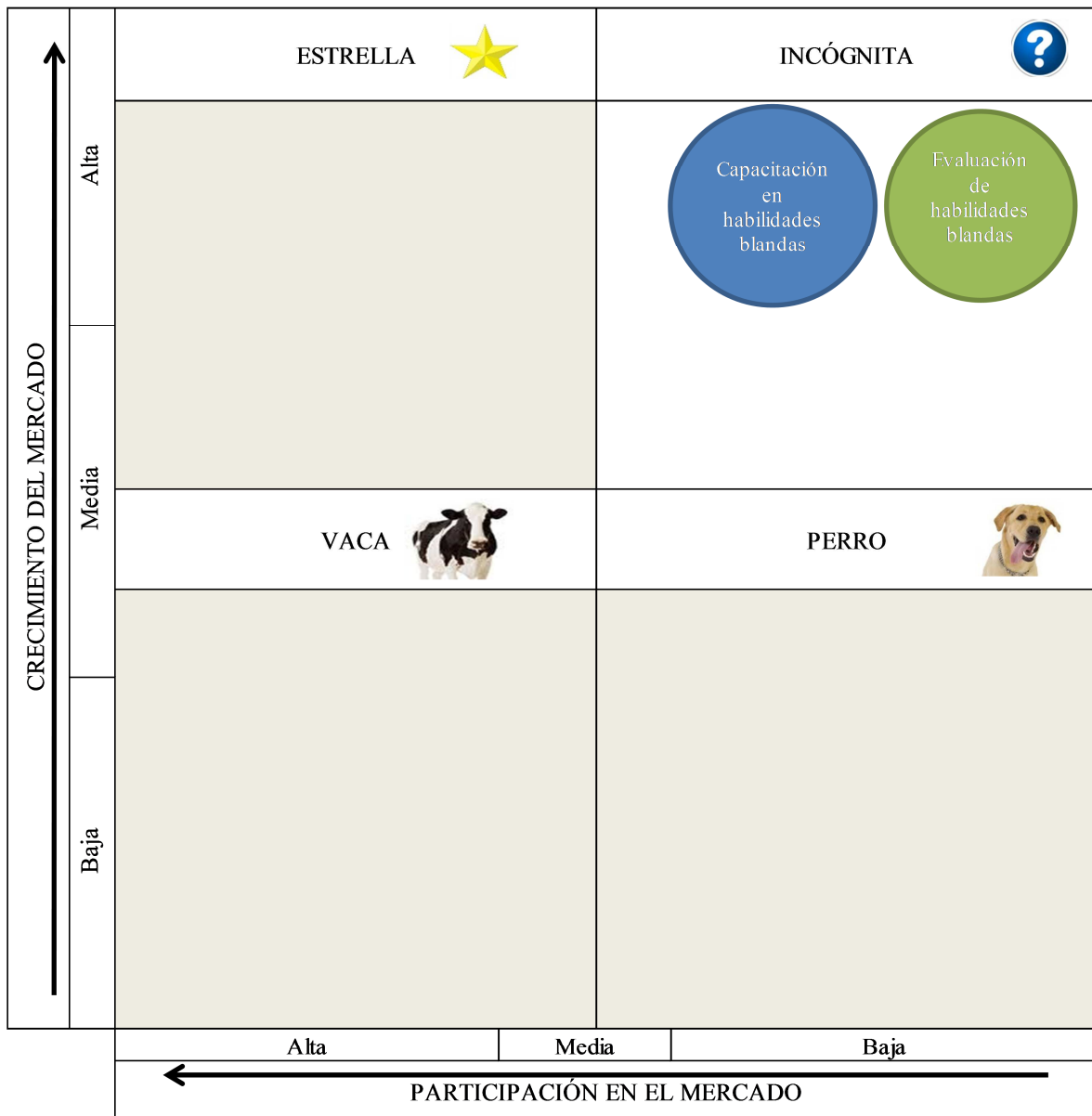
**Cuadro 11: Principales proveedores de ILM Perú S.A.C.**

Proveedor	Producto / Servicio
Jesús Pareja Castro	Evaluación y Capacitación en Habilidades blandas a clientes de ILM Perú S.A.C.
María Luz Del Carpio Luperdi	Evaluación y Capacitación en Habilidades blandas a clientes de ILM Perú S.A.C.
Riva y Asociados S.A.C.	Contabilidad
UTILEX S.A.C	Materiales de escritorio
TAI LOY S.A.	Útiles para elaboración de materiales de entrenamiento.
Business Tower S.A.C.	Local para ejecución del servicio.
Cartir Perú S.R.L.	Local para ejecución del servicio.

**Fuente: Elaboración Propia**

### 4.3.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN BCG.

A continuación se muestra de forma referencial y estimada la matriz de crecimiento y participación de Boston Consulting Group (BCG) aplicada a ILM Perú S.A.C



**Figura 9: Análisis de la Matriz BCG**

**Fuente: Elaboración Propia**

Para el presente análisis no se ha encontrado estudios previos, ni datos exactos, debido a que el mercado de habilidades blandas es relativamente nuevo y a que las empresas que lo componen son en su mayoría reservadas con respecto a la información que brindan. Es por ello que para el presente trabajo de titulación se ha realizado una estimación de lo que vendría a ser la posición de los servicios de ILM Perú S.A.C. en la matriz BCG basados en los datos a los que el ejecutor pudo tener acceso. Es importante mencionar que dicha estimación sirve únicamente para situar a la empresa en contexto y que no afecta al cumplimiento de ningún objetivo del presente trabajo.

Se estima que los servicios que ILM Perú S.A.C. ofrece, tanto evaluación en habilidades blandas, como capacitación en habilidades blandas se encuentran en el cuadrante de incógnita por las siguientes razones:

- ILM Perú S.A.C. es una empresa considerada como PYME, tanto por el número de trabajadores (6) y por el nivel de ventas anual (S/. 403,118.00) que se encuentran por debajo de lo exigido para ser considerada en una categoría superior.
- Las empresas que compiten directamente con ILM Perú S.A.C, si bien son consideradas también PYMES en su mayoría, tienen mayor capacidad instalada en número de trabajadores, además de contar con una evidente mayor presencia en portales y medios de comunicación en sus campañas publicitarias. Tales son los casos de las empresas competidoras JML Consultores, Lee Hecht Harrison-DBM, Jamming, Humanitae, entre otras, que tienen un promedio de 40 empleados, lo cual indica que tienen también mayor carga en sus operaciones y por lo tanto mayor mercado abarcado.
- Con respecto al crecimiento del mercado de evaluación y capacitación en habilidades blandas, según el portal Perúeconómico.com (2014) todos los sectores económicos del Perú han tenido un crecimiento que varía entre 4.3% a 6.7%, lo cual indica que hay mayores ingresos en las empresas, eso aunado a la tendencia de incremento de la demanda de servicios relacionados al desarrollo humano organizacional tal y como indican las publicaciones del Portal del Capital Humano, se estima que el mercado en el que se desenvuelve ILM Perú S.A.C. se encuentra en crecimiento.



- Adicionalmente se sabe que según estudio Sudamericano de Indicadores de Gestión del Capital Humano Saratoga de PriceWaterHouseCoopers(2009) en el Perú el porcentaje de inversión en capital humano representa el 0.2% de las ventas de las empresas medianas y grandes, dicho porcentaje se ha incrementado en los últimos años y tiene una tendencia al alza.

De lo anterior se puede estimar que ILM Perú S.A.C. tiene menos participación en el mercado que sus competidores, pero que dicho mercado se encontraría en crecimiento.

### **4.3.3 ANÁLISIS FODA**

Las principales fortalezas de ILM Perú S.A.C. están relacionadas a la red de contactos de su alta dirección que le permite conseguir clientes de forma más rápida, la tendencia del mercado actual significa una oportunidad de crecimiento, así como la economía estable del país. Por otra parte la baja capacidad de inversión y la ausencia de funciones definidas son sus principales debilidades. La amenaza más significativa esta dada por los problemas financieros de algunos de principales clientes que podrían afectar futuras contrataciones.

El Cuadro 11 muestra el resultado de las encuestas realizadas al personal y de la observación del investigador con respecto a las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de ILM Perú S.A.C.

**Cuadro 12: FODA de ILM Perú S.A.C.**

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ILM Perú S.A.C. cuenta actualmente con empresas líderes y/o prestigiosas como clientes fidelizados.</li> <li>• La alta dirección mantiene una red de contactos de primer nivel, que son aprovechados para incrementar las ventas.</li> <li>• Cuenta con buena clima laboral y buena comunicación.</li> <li>• Cuenta con instalaciones apropiadas para el planeamiento de las operaciones.</li> <li>• ILM Perú S.A.C. cuenta con la capacidad para adaptar o flexibilizar sus servicios de acuerdo a las necesidades de clientes.</li> <li>• Los costos de realización del servicio no son elevados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de demanda de servicios de capacitación y evaluación de habilidades blandas, debido a la tendencia de mercado.</li> <li>• Contactos y conocimiento necesario para penetrar en el mercado de otros países.</li> <li>• Economía Peruana Estable.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La toma de decisiones y funciones clave está centralizada en una sola persona.</li> <li>• Existe ausentismo y desinterés de algunos evaluadores o capacitadores asociados.</li> <li>• No se evidencia estandarización de procesos, no existen procedimientos documentados vigentes.</li> <li>• Las funciones y perfiles de puesto no se encuentran definidas formalmente.</li> <li>• Baja capacidad de inversión en el corto plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas más grandes del mismo rubro están creciendo rápidamente.</li> <li>• Hay desaceleración en los sectores a los que pertenecen algunos de los principales clientes que motivan corte de presupuesto para adquirir servicios de capacitación y evaluación de habilidades blandas.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración Propia**

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

A continuación se muestra la matriz EFE de la empresa, no se consideró la oportunidad “economía peruana estable” en el análisis por ser genérica para todas las empresas del País

**Cuadro 13: Matriz EFE**

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
Incremento de demanda de servicios de capacitación y evaluación de habilidades blandas, debido a la tendencia de mercado.	0.40	3	1.20
Contactos y conocimiento necesario para penetrar en el mercado de otros países.	0.20	3	0.60
Amenazas			
Empresas más grandes del mismo rubro están creciendo rápidamente debido a la inversión que realizan para conseguirlo.	0.25	2	0.50
Hay desaceleración en los sectores a los que pertenecen algunos de los principales clientes que motivan corte de presupuesto para adquirir servicios de capacitación y evaluación de habilidades blandas.	0.15	2	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.60</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

Se tiene como resultado 2.60, lo cual indica que ILM Perú S.A.C. responde medianamente bien a los factores externos. En el cuadro se observa que la calificación otorgada a las oportunidades es mayor que para las amenazas, esto quiere decir que la empresa ejerce un mejor aprovechamiento de oportunidades que defensa contra las amenazas. Asimismo los pesos de las oportunidades suman más que los de las amenazas, es decir que las oportunidades de ILM Perú S.A.C. son consideradas como más influyentes en el proceso de alcanzar el éxito en el sector que las amenazas.

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

En el Cuadro 13 se muestra la matriz EFI de ILM Perú S.A.C.

**Cuadro 14: Matriz EFE**

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
ILM Perú S.A.C. cuenta actualmente con empresas líderes y/o prestigiosas como clientes fidelizados.	0.13	4	0.50
La alta dirección mantiene una red de contactos de primer nivel, que son aprovechados para incrementar las ventas.	0.10	3	0.30
Cuenta con buena clima laboral y buena comunicación.	0.08	3	0.23
Cuenta con instalaciones apropiadas para el planeamiento de las operaciones.	0.05	2	0.10
ILM Perú S.A.C. cuenta con la capacidad para adaptar o flexibilizar sus servicios de acuerdo a las necesidades de clientes.	0.08	3	0.23
Los costos de realización del servicio no son elevados.	0.08	3	0.23
<b>Debilidades</b>			
La toma de decisiones y funciones clave está centralizada en una sola persona.	0.08	2	0.15
Existe ausentismo y desinterés de algunos evaluadores o capacitadores asociados.	0.13	2	0.25
No se evidencia estandarización de procesos, no existen procedimientos documentados vigentes.	0.08	3	0.23
Las funciones y perfiles de puesto no se encuentran definidas formalmente.	0.08	2	0.15
Baja capacidad de inversión en el corto plazo.	0.15	2	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.65</b>

### **Fuente: Elaboración Propia**

En la matriz EFI de la empresa se muestra un resultado de 2.65. Ese resultado indica que la empresa aprovecha responde medianamente bien a los factores internos. Se observa que la calificación otorgada a algunas fortalezas es superior a la otorgada a las debilidades, por lo tanto se puede inferir que la empresa tiene un mejor aprovechamiento de sus fortalezas que control de sus debilidades. Asimismo los pesos de las fortalezas suman más que los de las debilidades, es decir que las fortalezas de ILM Perú S.A.C. son consideradas como más influyentes en el proceso de alcanzar el éxito en el sector que las debilidades.

#### **4.3.4 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR**

Se realizó el análisis de la cadena de Valor de ILM Perú S.A.C. identificando las actividades pertenecientes a los eslabones primarios y a los de apoyo. Este análisis se hizo en base a la adaptación para empresas de servicios realizada por Alonso (2008) del Modelo de Cadena de Valor de Michael Porter (1987).

En la Figura 10 se puede observar esquemáticamente las actividades que componen la cadena de valor de ILM Perú S.A.C. Siendo las actividades de prestación las más importantes, ya que representan el core bussiness de la organización.

Las actividades de la cadena de valor se han dividido en dos grupos: Eslabones primarios y eslabones de apoyo. Dentro de los eslabones primarios se pueden encontrar aquellos que son directamente controlables por la empresa y otros que son factores que ejercen mucha influencia pero que la empresa no puede controlar directamente, como por ejemplo la colaboración del cliente al momento de brindar el servicio.



**Figura 10: Cadena de Valor de ILM Perú S.A.C.**

**Fuente: Elaboración Propia**

### **a. Eslabones Primarios**

Las actividades pertenecientes a los eslabones primarios son aquellas que concentran la mayor parte de la generación de valor en la empresa.

- **Marketing y Ventas:** En esta categoría se encuentran los procesos de promoción de los servicios y el proceso de gestión de ventas.
- **Personal de Contacto:** Dentro de este eslabón se encuentra el proceso de selección y evaluación de proveedores (evaluadores y capacitadores en habilidades blandas).
- **Soporte Físico y Habilidades:** El desarrollo de contenido y la producción de materiales son considerados dentro del eslabón de soporte físico y habilidades. Además del Training que reciben los evaluadores y capacitadores. Es uno de los eslabones más importantes de la cadena de valor.
- **Prestación:** Es la parte en donde se encuentran considerados la ejecución del servicio de evaluación y la ejecución del servicio de capacitación en habilidades blandas. Adicionalmente se considera parte de éste eslabón a la gestión de la locación. Es junto con el eslabón de soporte físico y habilidades el más importante de la cadena de valor.
- **Cliente:** Se considerado al cliente como un eslabón primario por la colaboración o actitud que muestre al momento de la prestación del servicio, lo cual influirá de manera significativa al desarrollo del mismo. Es no controlable por la empresa.

### **b. Eslabones de apoyo**

- **Dirección General y de Recursos Humanos:** Dentro de este eslabón secundario se ha considerado al planeamiento estratégico de la organización, así mismo los procesos relacionados a la gestión de recursos humanos tales como selección, contratación, capacitación y remuneración del personal.
- **Organización Interna y Tecnología:** Los procesos de gestión de caja chica, Finanzas, contabilidad y tesorería forman parte de éste eslabón.
- **Infraestructura y Medio Ambiente:** Los procesos relacionados al mantenimiento del local y de los servicios con los que cuenta forman parte de éste eslabón.
- **Abastecimiento:** Las compras administrativas son las que forman parte del presente eslabón de apoyo.

#### **4.4 DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS PRINCIPALES**

A partir del análisis de la cadena de valor desarrollado anteriormente se han determinado los procesos principales relacionados al servicio de evaluación y capacitación en habilidades blandas por parte de ILM Perú S.A.C.

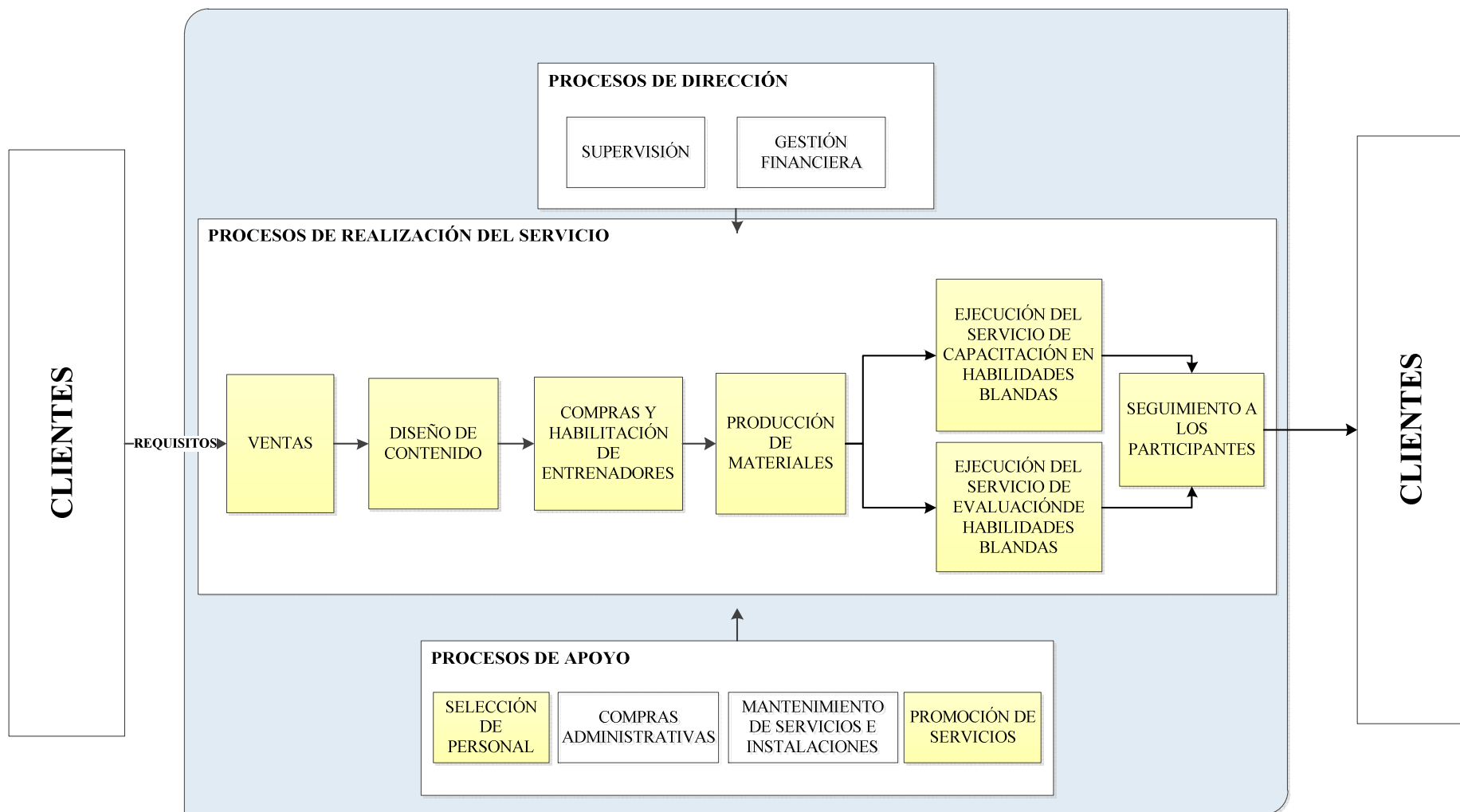
Para ello se ha elaborado un Mapa de Procesos que muestra los principales procesos de la organización y la forma en que interactúan.

En dicho Mapa de Procesos de la empresa se puede encontrar 3 tipos de procesos, los de dirección, los de realización del servicio y los de apoyo.

Con respecto a los procesos de dirección se observa que se realiza una supervisión general de todas las operaciones de la empresa, pero que no se realiza de forma sistemática y constante. Asimismo la gestión financiera es parte de los procesos de dirección. Los procesos de realización del servicio son los que forman parte del core bussiness de la organización, mientras que los de apoyo complementan a los de realización del servicio.

En la Figura 11, se puede apreciar que aquellos procesos que son considerados principales por su impacto en la calidad ofrecida al cliente han sido sombreados y son desarrollados más adelante en el presente trabajo de titulación.





**Figura 11: Mapa de Procesos simplificado de ILM Perú S.A.C.**

**Fuente: Elaboración Propia**

A continuación se describen los procesos principales que se llevan a cabo en la empresa, en lo referente a los servicios de evaluación y capacitación en habilidades blandas.

**a. Proceso de Ventas**

Es el proceso en el cual se recogen los requisitos de los clientes mediante una visita comercial y se realiza la propuesta correspondiente, la que será posteriormente evaluada por el cliente para determinar si la acepta o no. El proceso termina con la confirmación del servicio contratado al personal de la empresa, de modo que se continúe con los siguientes procesos.

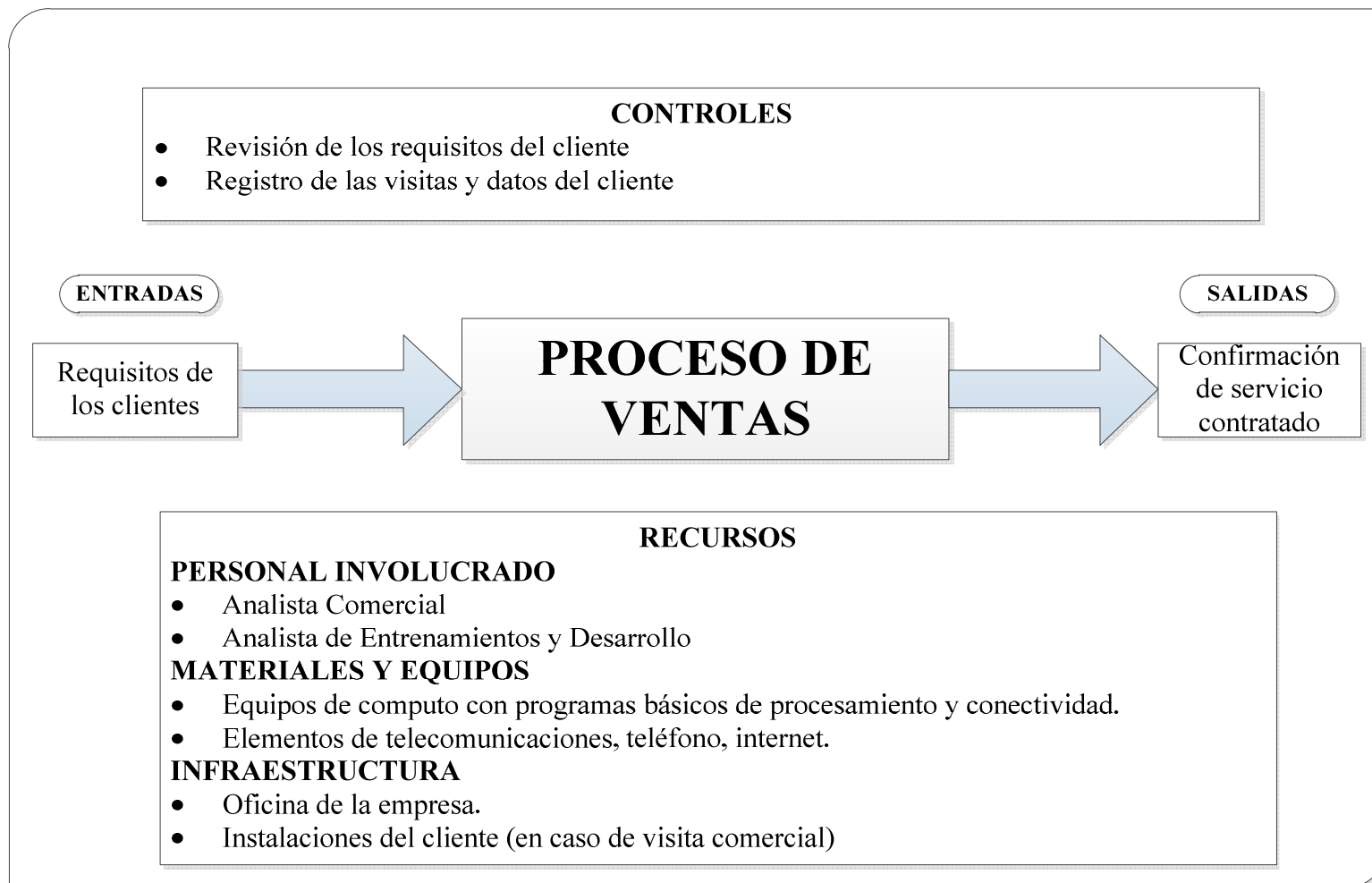
Se puede apreciar la caracterización del proceso de ventas en la Figura 12

- **Aspectos negativos encontrados:**

El proceso de ventas no cuenta con un procedimiento documentado vigente. Existe actualmente un procedimiento desactualizado que podría en algún momento causar confusión, en especial con personal nuevo.

No existe una adecuada toma de registros de los requisitos de los clientes.

La captación de los clientes se hace gracias a las referencias de los contactos del Country Manager, sin embargo las otras formas de captación no están siendo explotadas.



**Figura 12: Caracterización simplificada del Proceso de Ventas**

**Fuente: Elaboración propia**

## **b. Proceso de Diseño del servicio**

El diseño del servicio es un proceso clave en ILM Perú S.A.C. ya que es en este proceso en el que se toma en cuenta todos los acuerdos del servicio vendido, de modo que se pueda cumplir con ellos.

En esta etapa se comienza con la confirmación de la venta de un servicio y los acuerdos de dicho servicio, para generar el diseño del servicio que comprende la estructura del mismo y el contenido, así como la lista de materiales necesarios para la ejecución del servicio.

Es el proceso que precede a las compras, habilitación de entrenadores y a la producción de materiales.

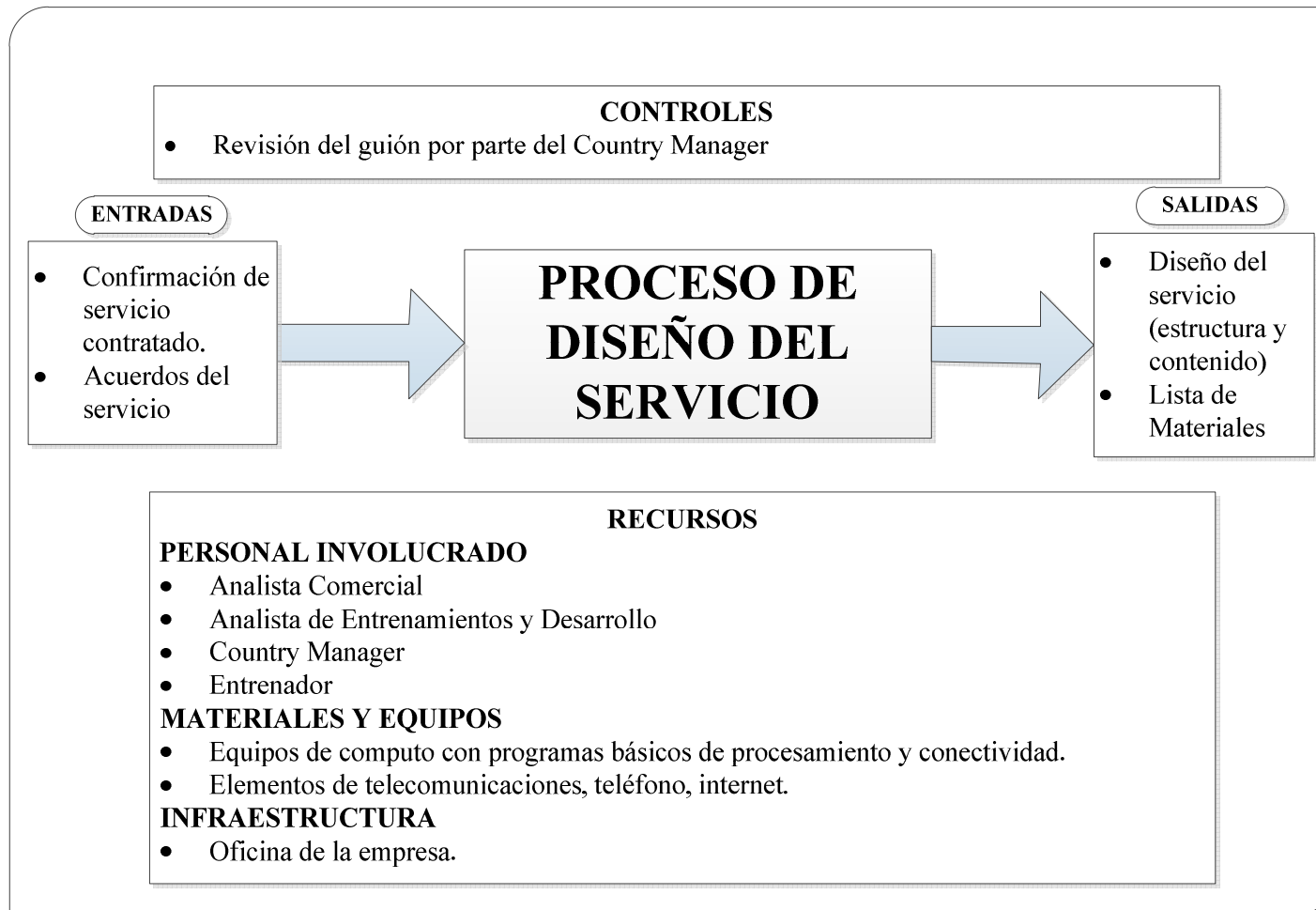
En la Figura 13 se puede apreciar la caracterización del proceso de diseño del servicio.

- **Aspectos negativos encontrados**

El proceso de diseño del servicio no está definido formalmente en un procedimiento, el Know How es propio de los conocimientos adquiridos por el Country Manager y por Analista de Entrenamientos y Desarrollo en sus anteriores centros laborales.

No existe un documento que estandarice las actividades que se realizan en las sesiones de evaluación y/o capacitación en habilidades blandas.

Los entrenadores externos manejan ocupadas agendas, lo que hace que la coordinación con ellos se dificulte.



**Figura 13: Caracterización simplificada del Proceso de Diseño del Servicio**

**Fuente: Elaboración Propia**

### **c. Proceso Habilitación de Entrenadores**

El proceso de habilitación de entrenadores es clave dentro de la organización ya que consiste en la captación, selección y desarrollo del personal que se encargará de brindar el servicio de evaluación y capacitación en habilidades blandas.

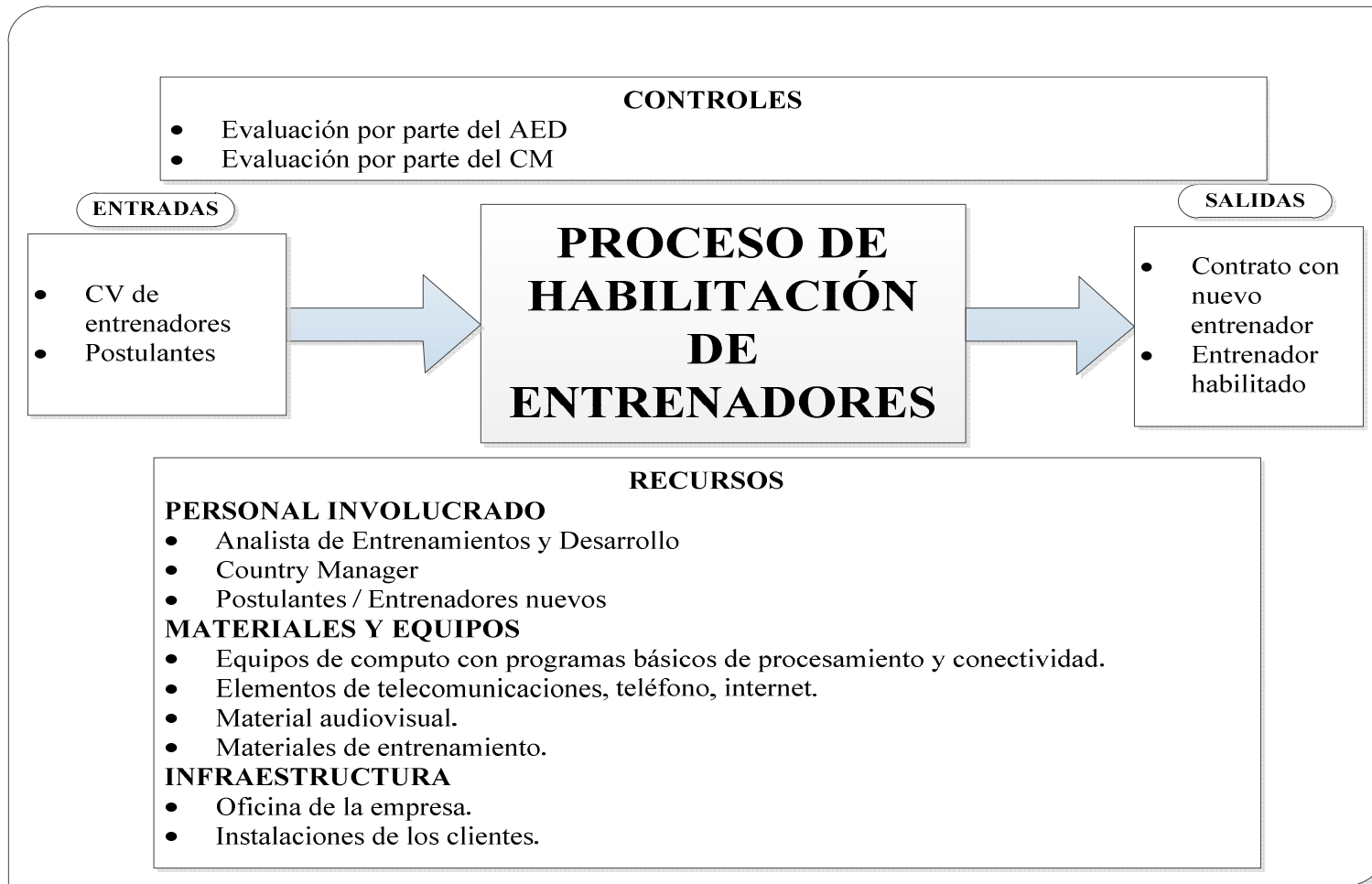
La caracterización del proceso de habilitación de entrenadores se encuentra en la Figura 11.

- **Aspectos Negativos encontrados.**

No está definida formal los criterios de evaluación de entrenadores, el perfil del entrenador no está formalmente establecido.

Existe un procedimiento obsoleto que puede generar confusión al momento de realizar el proceso.

Se cuenta con dos entrenadores externos, los demás entrenadores tienen a la vez otras responsabilidades. El Country Manager es uno de los entrenadores más importantes y renombrados de la empresa, este hecho ocasiona que algunos clientes únicamente quieran contratar el servicio si es que el Country Manager lo ejecuta directamente.



**Figura 14: Caracterización simplificada del Proceso de Habilitación de Entrenadores**

**Fuente: Elaboración Propia**

#### **d. Proceso de Compras**

El proceso de compras de ILM Perú S.A.C. comprende las compras de ítems administrativos, así como aquellos que serán utilizados exclusivamente para la producción de materiales de los servicios brindados por la empresa.

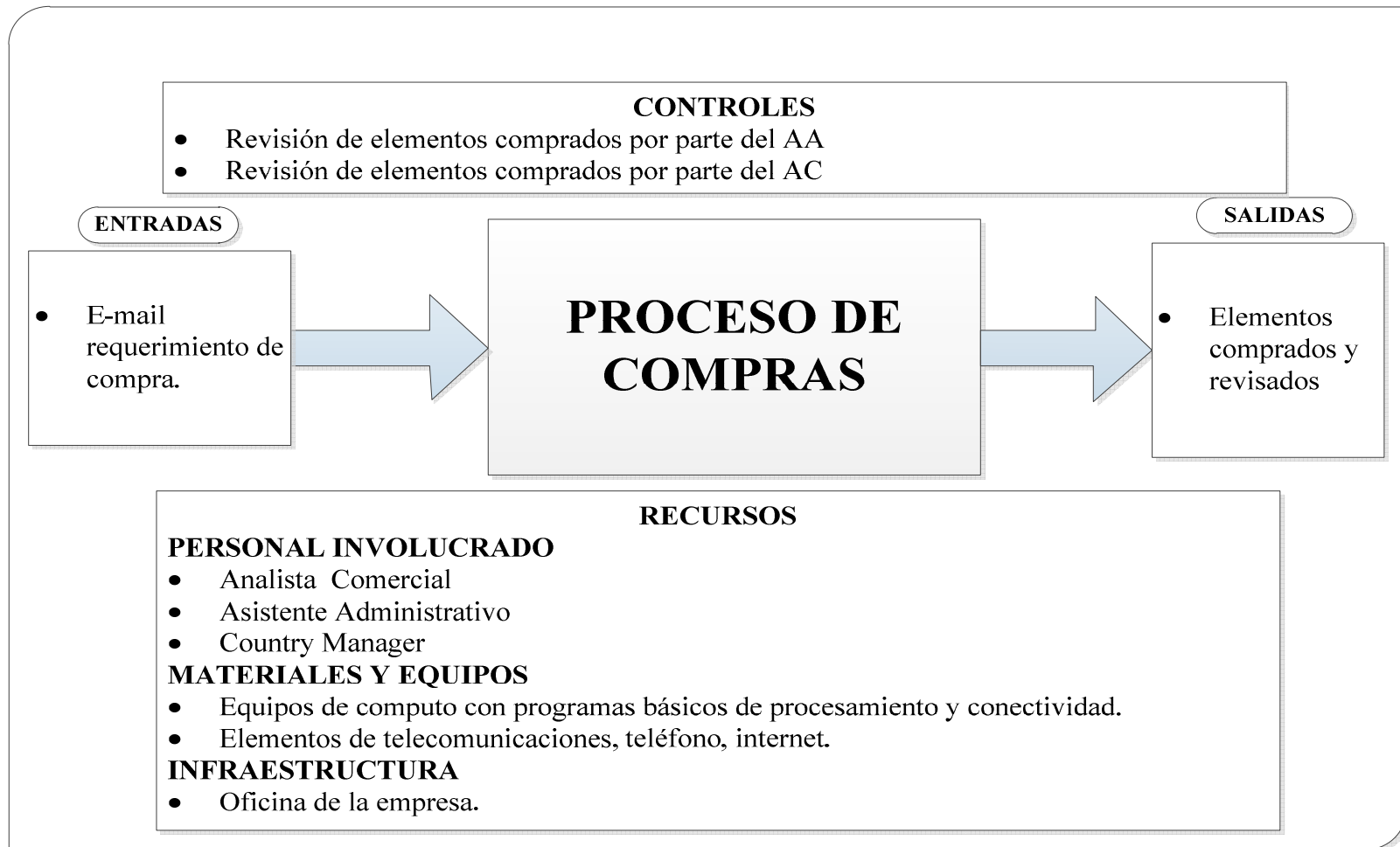
- **Aspectos negativos encontrados**

No se realiza una selección ni evaluación previa de los proveedores, solo se reciben las cotizaciones y se elige al mejor según criterios no establecidos formalmente.

Al no estar estandarizado el proceso de compras cada usuario dentro de la empresa puede realizarlo en forma intuitiva, siempre y cuando entreguen los comprobantes de pago al asistente administrativo para la contabilidad respectiva.

No existe evidencia de que se haga una adecuada verificación de los productos comprados, hecho que perjudica la elaboración de materiales a ser utilizados en los servicios, incrementando el riesgo de reproceso.





**Figura 15: Caracterización simplificada de Proceso de Compras**

**Fuente: Elaboración Propia**

**e. Proceso de producción de materiales**

Este proceso tiene por objetivo proveer al entrenador de materiales correspondientes para la realización de un entrenamiento de forma oportuna y ordenada. Es el proceso que sigue a la compra de materiales y que precede a la ejecución del servicio.

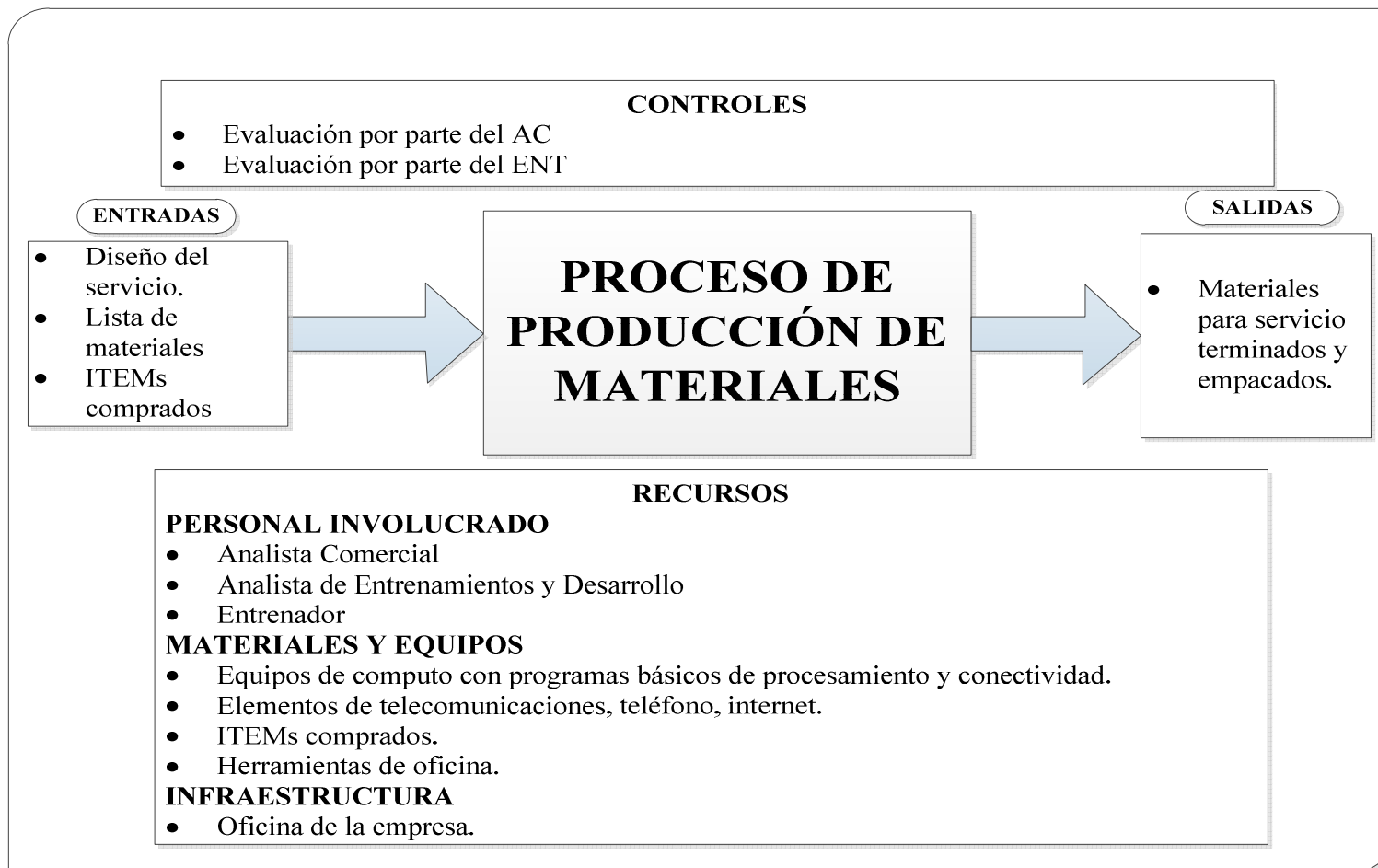
En la Figura 16 se puede apreciar la caracterización del proceso de producción de materiales.

- **Aspectos negativos encontrados**

La producción de materiales ha cambiado de responsable un considerable número de veces durante los últimos 6 meses.

No se cuenta con un instructivo de trabajo para la producción de materiales, hecho que podría afectar negativamente la calidad del servicio.

No se hace una selección formal de los proveedores de insumos para la producción de materiales de entrenamiento. Ni se verifican los productos comprados a ser utilizados en su elaboración.



**Figura 16: Caracterización simplificada del Proceso de Producción de Materiales**

**Fuente: Elaboración Propia**

**f. Proceso de ejecución del servicio de evaluación**

Este proceso tiene como objetivo la prestación del servicio de evaluación a los clientes de la empresa, de manera que se cumplan con los requisitos establecidos. Es el proceso siguiente a la producción de materiales y previo al seguimiento de los participantes.

En la Figura 17 se encuentra caracterizado el proceso de ejecución del servicio de evaluación.

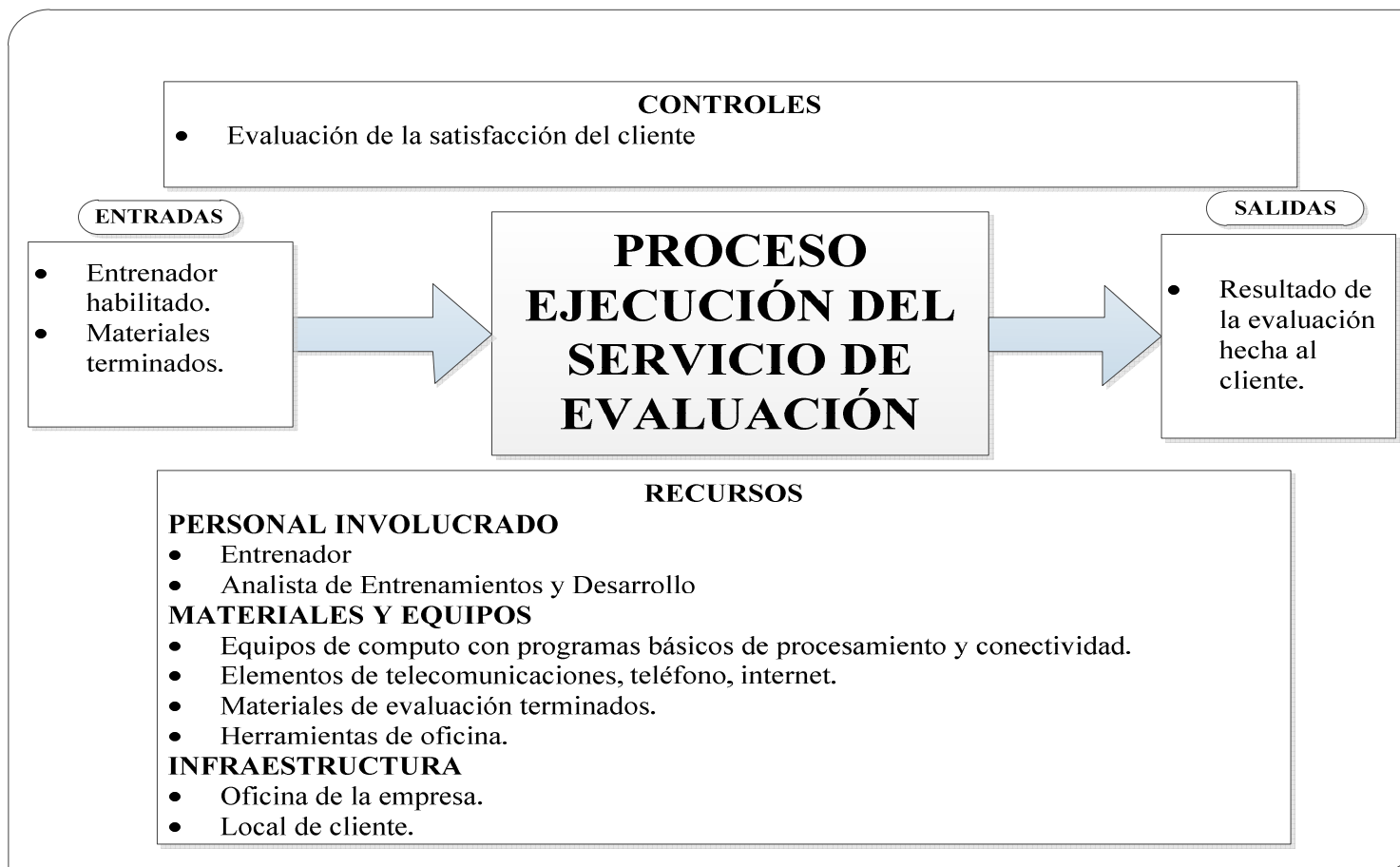
- **Aspectos negativos encontrados**

El desarrollo del servicio de evaluación no se encuentra estandarizado.

No se realiza un control de calidad directo al servicio, tal como una observación por parte de un supervisor por muestreo, ni nada por el estilo.

Las coordinaciones previas a la realización de un servicio son difíciles por la apretada agenda de los entrenadores externos.

Existe más demanda por algún entrenador en específico, hecho que dificulta la distribución del trabajo y altera la programación de las agendas.



**Figura 17: Caracterización simplificada del proceso de ejecución del servicio de evaluación**

**Fuente: Elaboración Propia.**

**g. Proceso de ejecución del servicio de capacitación**

Este proceso tiene como objetivo la prestación del servicio de capacitación a los clientes de la empresa, de manera que se cumplan con los requisitos establecidos. Es el proceso siguiente a la producción de materiales y previo al seguimiento de los participantes.

En la Figura 18 se puede apreciar la caracterización del proceso de ejecución del servicio de capacitación.

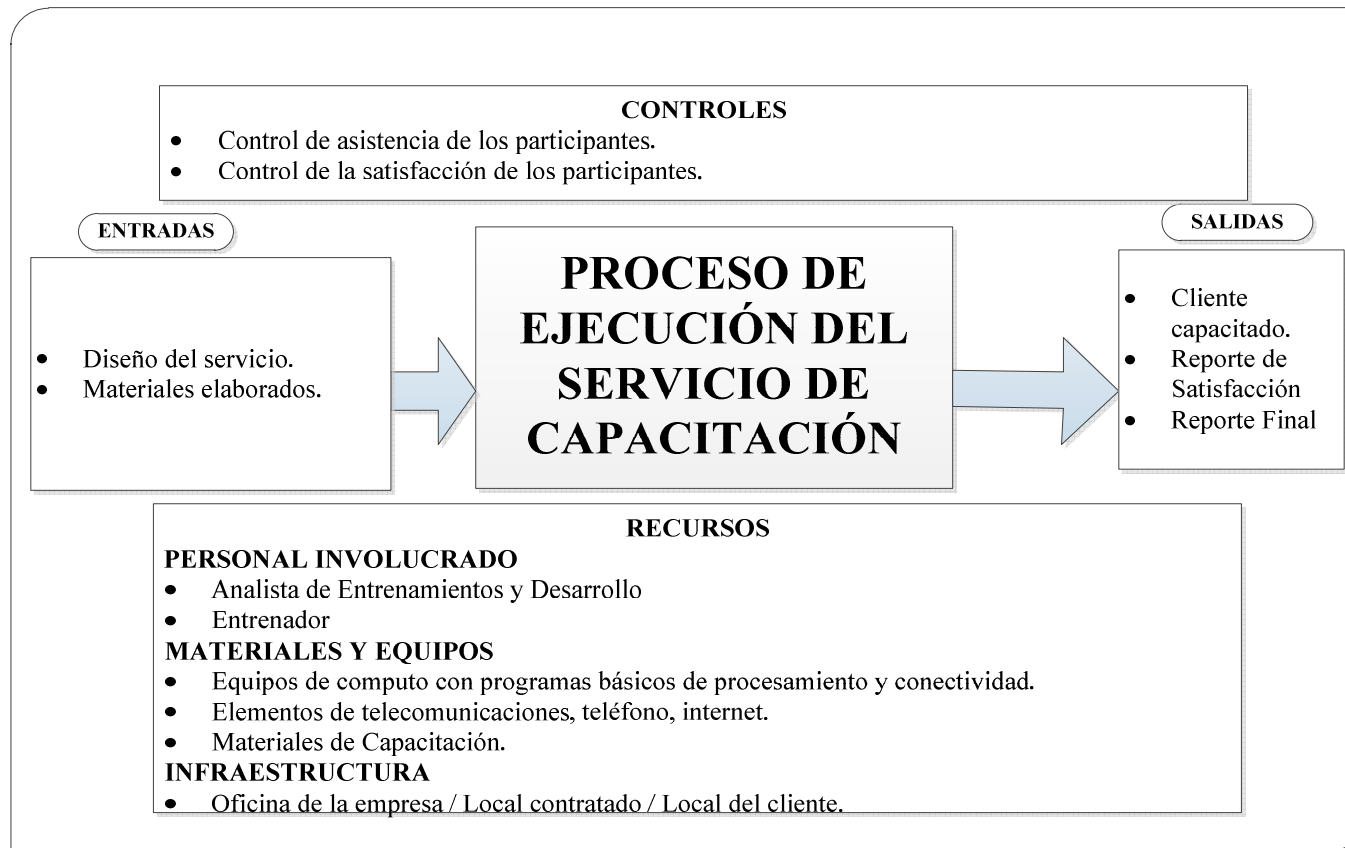
- **Aspectos negativos encontrados**

Al igual que con el servicio de evaluación, las actividades que se realizan durante el servicio de capacitación no se encuentran estandarizadas formalmente en un documento o algún medio de soporte.

No se realiza ningún tipo de control de la calidad a los servicios directamente.

La coordinación con los entrenadores externos es difícil.

Existe más demanda por algún entrenador en específico, hecho que dificulta la distribución del trabajo y altera la programación de las agendas.



**Figura 18: Caracterización simplificada del proceso de ejecución del servicio de capacitación.**

**Fuente: Elaboración Propia**

## **h. Proceso de Seguimiento a los participantes**

Es el proceso mediante el cual la organización se ocupa de realizar el seguimiento de los compromisos realizados con los participantes en las sesiones de capacitación o evaluación, según sea aplicable.

La caracterización del proceso de seguimiento a los participantes se encuentra en la Figura 19.

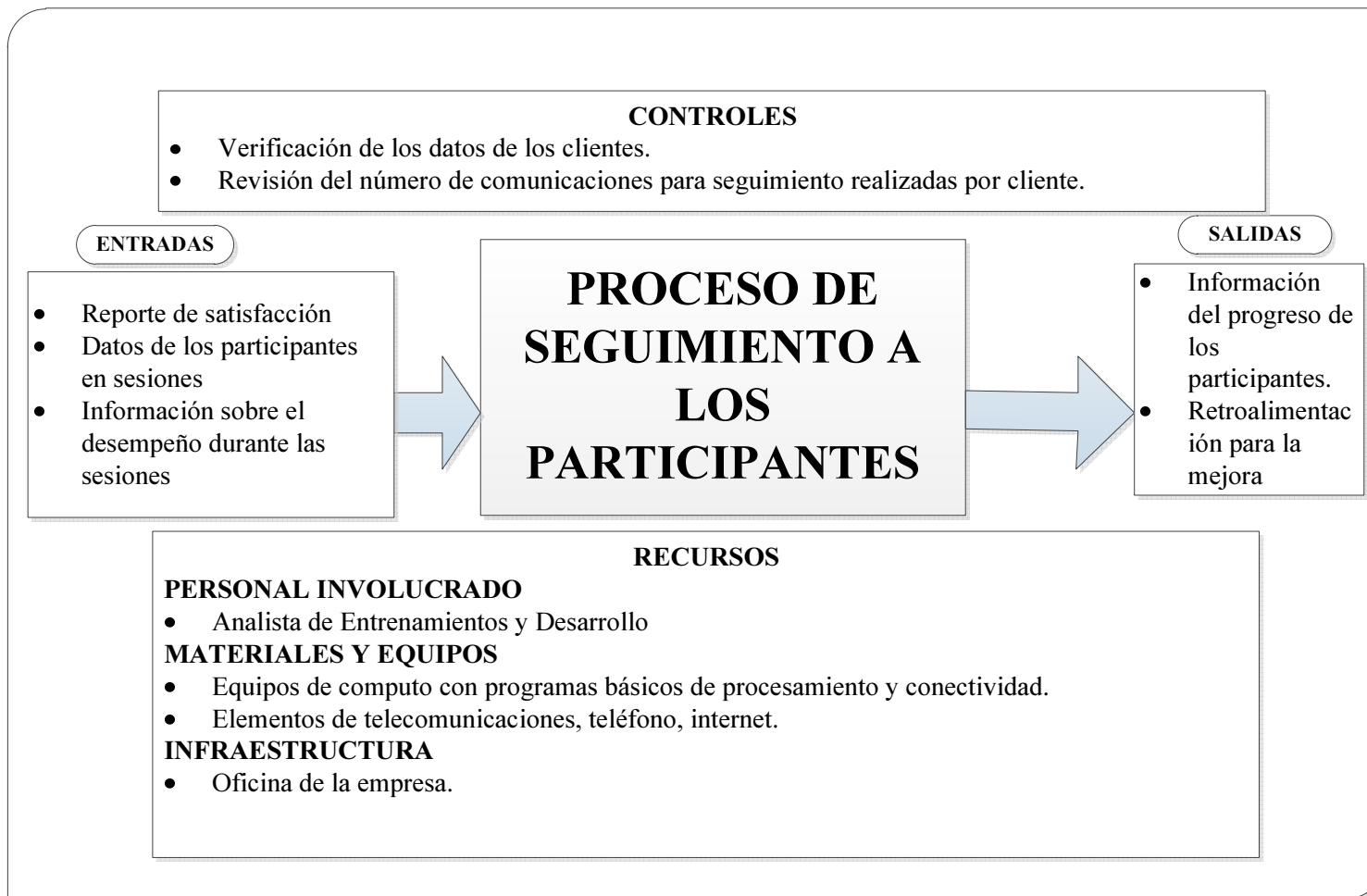
- **Aspectos negativos encontrados**

Se contaba anteriormente con un sistema informático que permitía realizar un seguimiento más adecuado e interactivo a los participantes, pero no se pudo seguir usando por problemas financieros y administrativos.

Actualmente las actividades de reporte no han sido constantes y su forma de realización no se encuentra formalmente establecida. Existe un procedimiento obsoleto que podría causar confusión a la hora de realizar este proceso.

La forma de utilización de la información obtenida durante el proceso de seguimiento no se ha estado utilizando de forma constante, ya que la toma de decisiones para la mejora ha sido relegada.





**Figura 19: Caracterización simplificada del Proceso de Seguimiento a los participantes**

**Fuente: Elaboración Propia**

## **i. Proceso de Promoción de Servicios**

El proceso de promoción de servicios está centrado en generar presencia en el mercado mediante publicaciones en diferentes medios de comunicación.

La finalidad es hacer de conocimiento del mercado objetivo de los servicios que brinda la empresa, de manera que puedan captar mayor número de clientes.

La caracterización del proceso de promoción de servicios está graficada en la Figura 20.

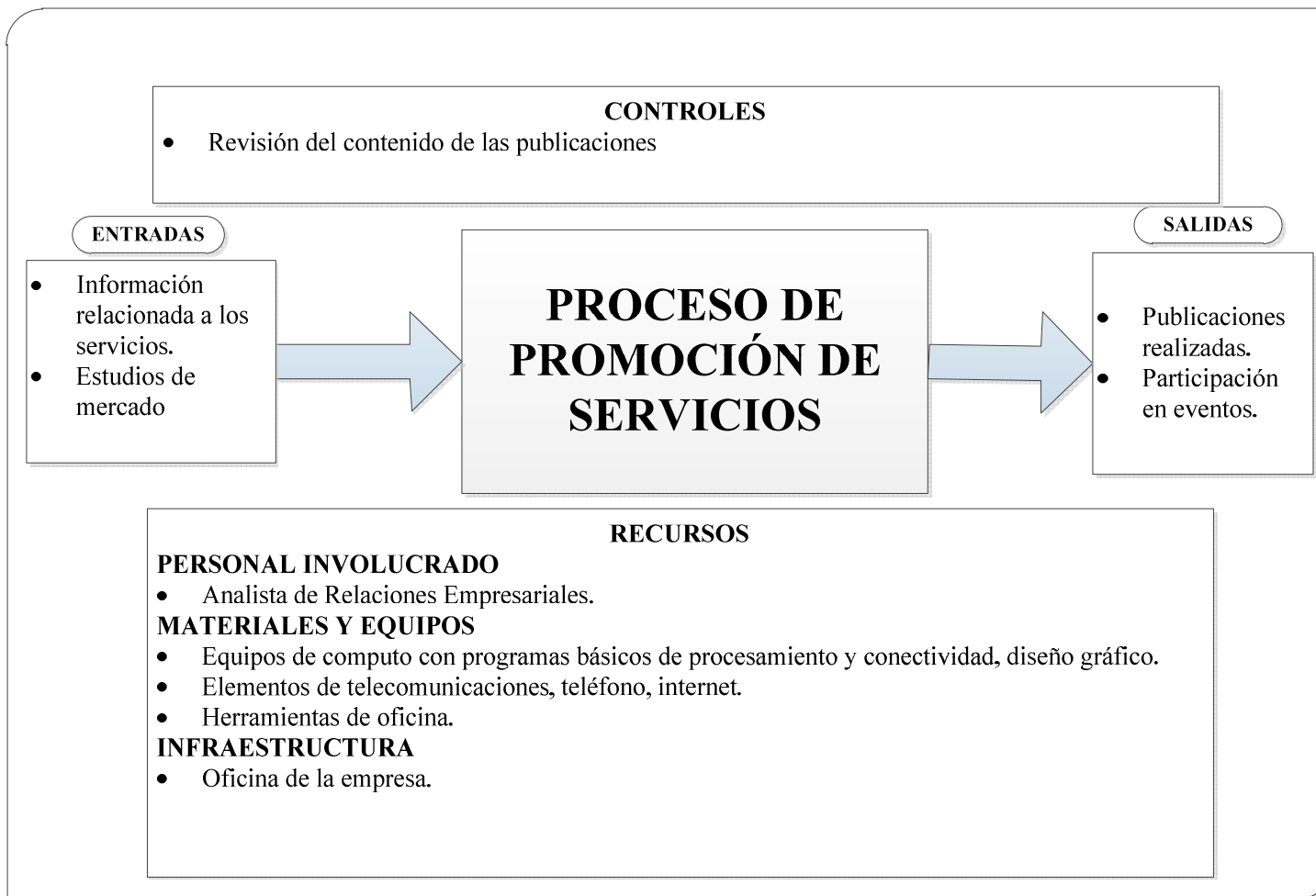
- **Aspectos negativos encontrados**

La promoción de servicios se limita a la publicación en pocos medios, tal y como son El Portal del Capital Humano y mucho más esporádicamente en el diario Gestión.

Al mismo tiempo se realiza actividades de community management en redes sociales dirigidas a personas, dejando de lado las dirigidas a profesionales.

La persona encargada de la promoción de servicios tiene a la vez otras responsabilidades que ocupan su tiempo.

La participación en eventos no es muy frecuente y la mayor parte de clientes llegan gracias a los contactos del Country Manager, creando hasta cierto punto dependencia.



**Figura 20: Caracterización simplificada del Proceso de Promoción de Servicios**

**Fuente: Elaboración Propia**

**j. Proceso de Selección de personal**

El proceso se realiza con la finalidad de asegurar que el personal cuenta con el perfil requerido para el puesto. Se aplica cuando hay necesidad de contratar personal nuevo.

La caracterización del proceso de selección del personal se encuentra en la Figura 21.

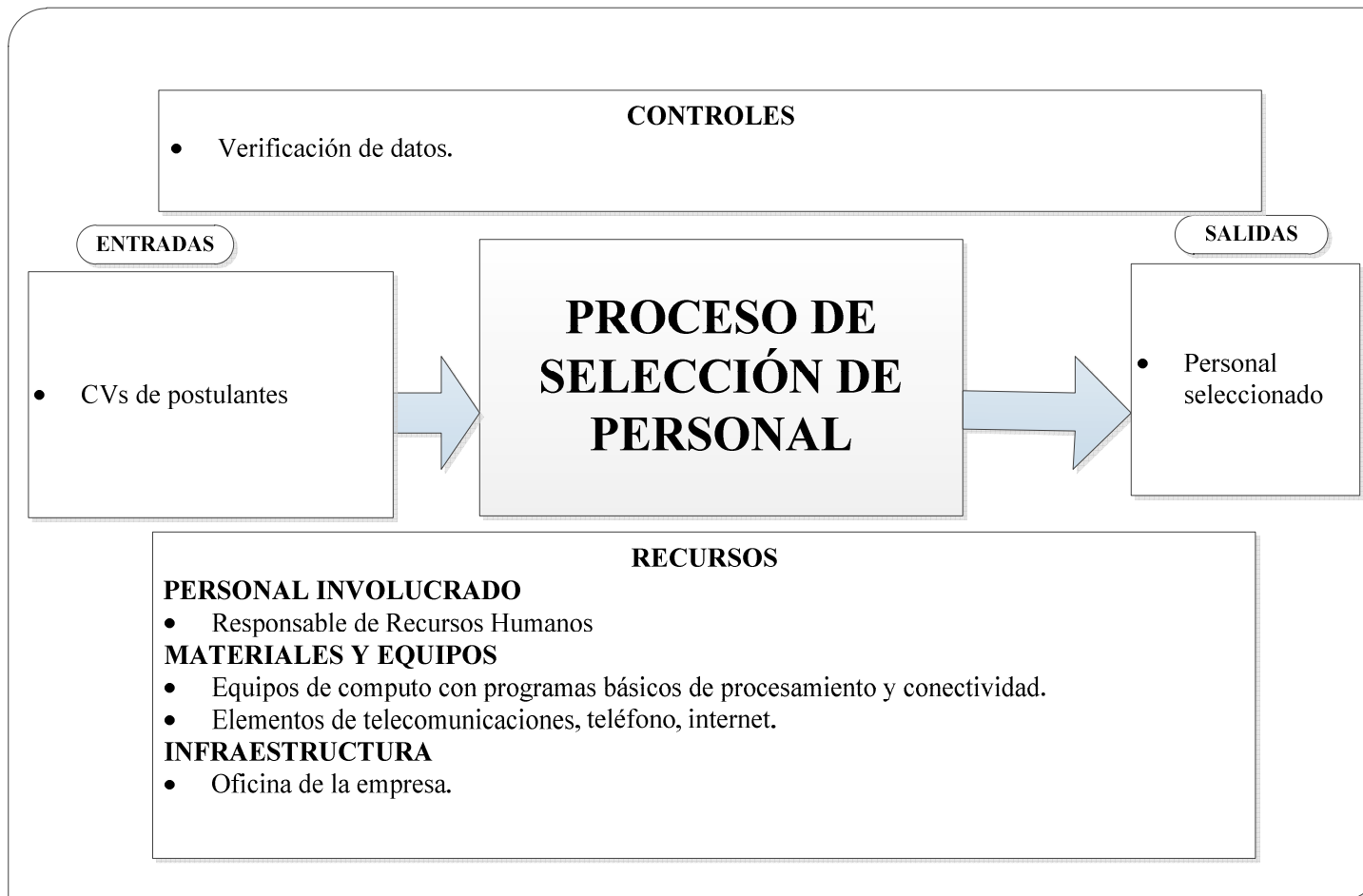
- **Aspectos negativos encontrados**

No se cuenta con un procedimiento documentado que estandarice la forma en que el personal nuevo es seleccionado.

La realización de las entrevistas y la forma de calificación no está definida formalmente.

No se guardan adecuadamente los registros de formación, educación, habilidades y experiencia del personal nuevo.

No se tienen definidos formalmente los perfiles de puesto del personal.



**Figura 21: Caracterización simplificada del Proceso de Selección de Personal**

**Fuente: Elaboración Propia**

#### **4.5 DETERMINACIÓN DE PROBLEMAS ORGANIZACIONALES**

Se aplicó la matriz de selección de problemas para determinar los principales problemas de la organización en general. Encontrando que los problemas organizacionales más importantes para el personal son la deficiente gestión comercial y la falta de un sistema de control de procesos.

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

- Ausencia de un sistema de control de procesos
- Capacidad de inversión baja
- Falta personal Senior.
- Deficiente gestión comercial

Se contó con la participación de 5 personas: el Country Manager de la empresa, el analista de relaciones empresariales, el analista de entrenamientos y desarrollo, analista comercial y asistente administrativo.

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

##### **a. Fase de Generación**

En esta fase se pidió a cada participante que respondiera a la pregunta ¿Cuáles son los principales problemas de ILM Perú S.A.C. que representen un obstáculo para la obtención de su visión?

Se obtuvo 22 respuestas que figuran en el Cuadro 14.

**Cuadro 15: Tormenta de Ideas**

N°	Ideas	N°	Ideas
1	No están estandarizados los procesos.	12	Falta de entrenadores.
2	No hay cumplimientos de los procesos establecidos.	13	Falta gestión de imagen institucional.
3	Falta de personal con experiencia.	14	Falta de promoción integral y no solo a Jorge Becker.
4	Todas las tareas se centran demasiado en un cargo.	15	Responsabilidad de asumir quejas no definido proceso no definido.
5	Distribución de tareas.	16	Ya no existe el proceso de seguimiento a los participantes.
6	Capacidad baja de inversión.	17	Deficiente gestión post venta.
7	Metodología limitada.	18	Pasividad comercial (esperan a que los llamen y no salen).
8	Materiales desactualizados (videos, dinámicas, y todos de entrenamiento).	19	Falta de ordenamiento en la repartición de tareas.
9	Falta de nuevos materiales.	20	Cruce de funciones entre trabajadores.
10	Ausencia de una sala de reuniones operativa.	21	Cultura organizacional.
11	Falta ampliar líneas de negocio.	22	Problemas de mantenimiento de equipos.

**Fuente: Elaboración Propia**

**b. Fase de Aclaración**

Finalizada la fase de generación se realizó la fase de aclaración, que comprendió la agrupación de las ideas dadas inicialmente.

Con la ayuda de los participantes se determinó 4 ideas principales que agrupan las ideas iniciales.

Las 4 ideas que resultaron de la fase de aclaración se pueden observar en el Cuadro 15.

**Cuadro 16: Resultado de la selección de ideas**

N°	Ideas
1	Ausencia de un sistema de control de procesos
2	Capacidad de inversión baja
3	Falta personal Senior.
4	Deficiente gestión comercial

**Fuente: Elaboración Propia**



**c. Matriz de Selección de problemas**

Finalmente se elaboró conjuntamente con los participantes la matriz de selección de problemas. Que tuvo como criterios de selección los que figuran en el Cuadro 16, los cuales muestran aquellos factores que se deben tener en cuenta para resolver los problemas seleccionados.

**Cuadro 17: Criterios de selección**

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

**Fuente: Elaboración Propia**

Partiendo de los criterios arriba mencionados, se procedió a asignarles un puntaje y a calificar cada problema en base a los criterios.

De la matriz (Ver Anexo 5) resultó que el principal problemas que muestra la empresa actualmente y según la percepción de sus propios miembros es la deficiente gestión comercial con 138 puntos y en segundo lugar la ausencia de un sistema de control de procesos con 126 puntos.

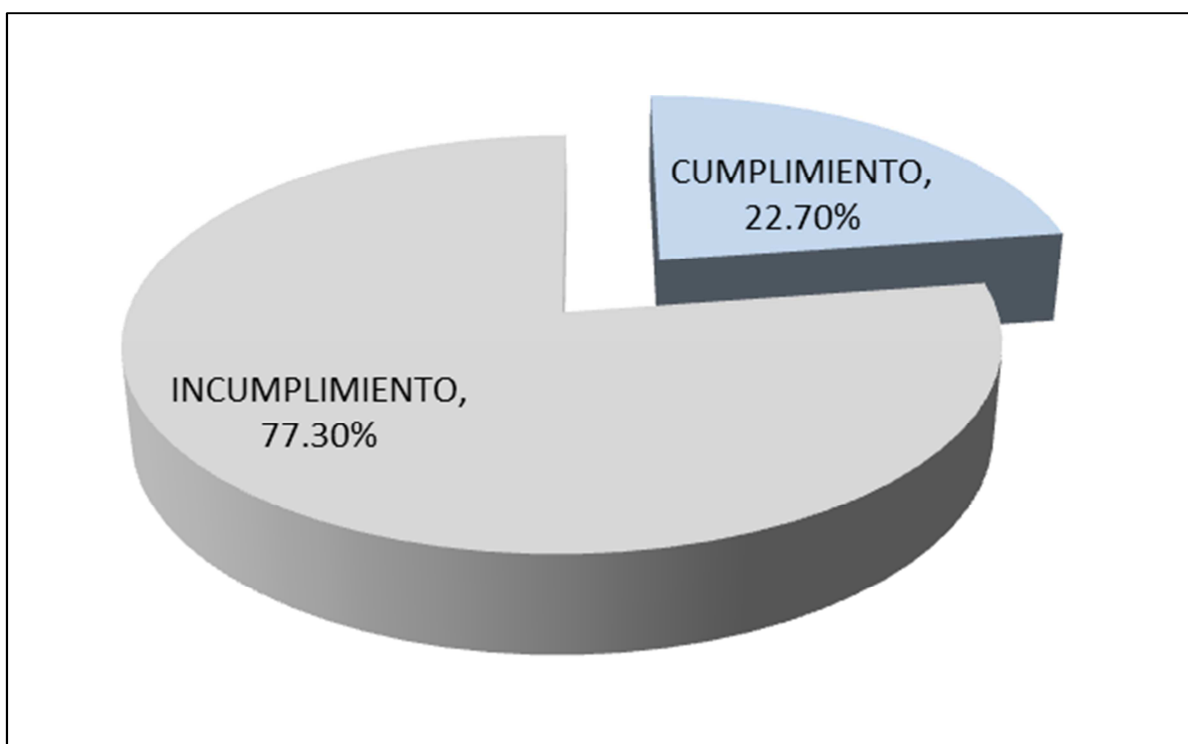
Esto refleja que ambos problemas están relacionados con la calidad ya que significan un alto impacto en el cliente.

## 4.6 DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

### 4.6.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA NTP ISO 9001:2009

Luego de haber realizado la evaluación del sistema de gestión de calidad de la empresa ILM Perú S.A.C. utilizando la lista de verificación de la NTP ISO 9001:2009, se pudo concluir que la empresa no cuenta con un sistema de gestión de la calidad implementado.

El hecho de que no se cuente con un sistema de gestión de la calidad vulnera el hecho de brindar un servicio que asegure la satisfacción de los clientes, hecho que va en contra del objetivo que busca ILM Perú S.A.C. de incrementar la calidad de sus servicios para posteriormente aumentar su cuota de mercado.



**Figura 22: Porcentaje de Cumplimiento Global de la NTP ISO 9001:2009**

**Fuente: Elaboración Propia**

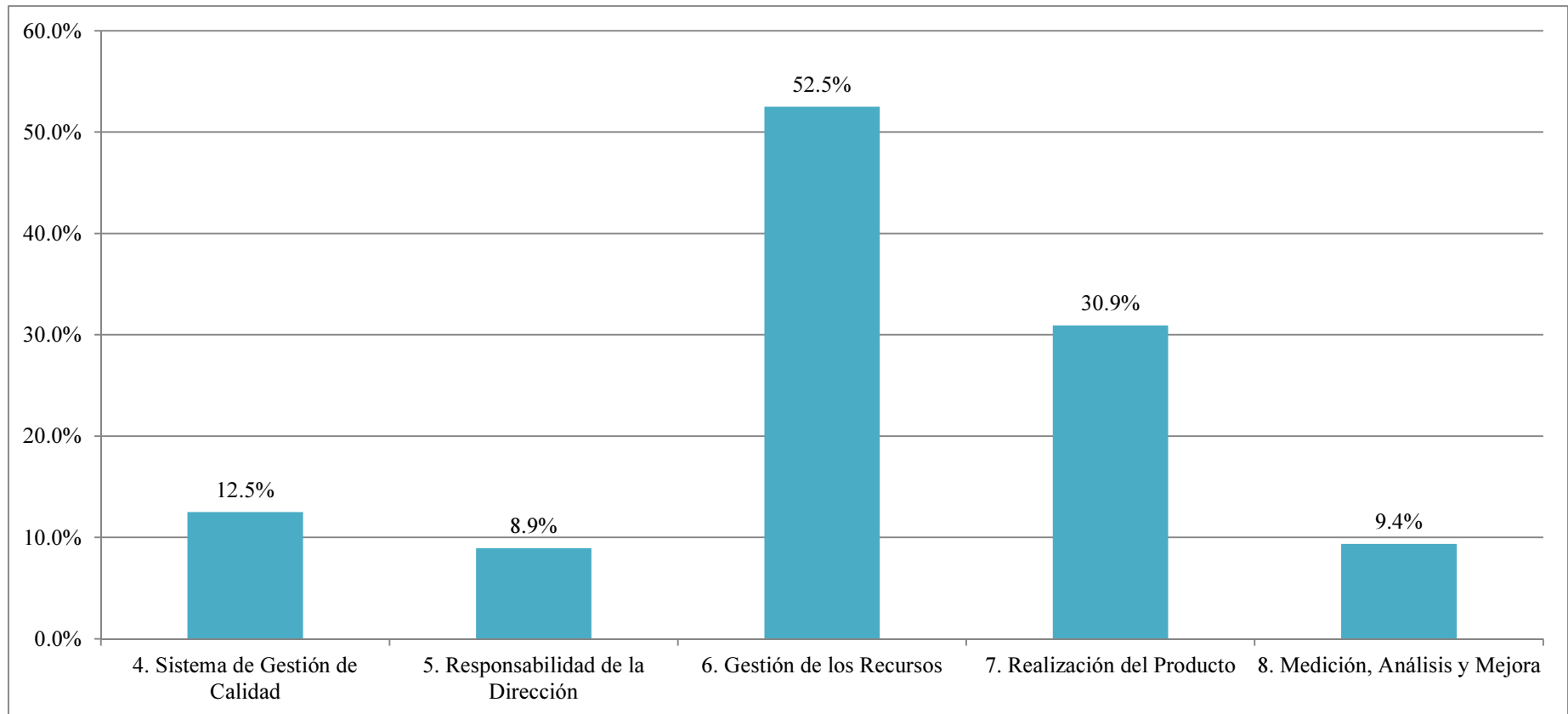
El puntaje obtenido de forma global 21.75 de un óptimo de 96, lo cual corresponde a un 22.7% de cumplimiento de los requisitos de la norma de forma global. Se puede concluir que la empresa no cuenta a la fecha con un sistema de gestión de calidad.

**Cuadro 18: Cálculo del porcentaje de cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009**

<b>Capítulo de la norma</b>	<b>Puntaje Obtenido</b>	<b>Puntaje Optimo</b>	<b>Porcentaje de Cumplimiento</b>	<b>Condición</b>
4. Sistema de Gestión de Calidad	1.25	10	12.5%	Bajo cumplimiento
5. Responsabilidad de la Dirección	1.25	14	8.9%	Bajo cumplimiento
6. Gestión de los Recursos	5.25	10	52.5%	Regular cumplimiento
7. Realización del Producto	11.75	38	30.9%	Bajo cumplimiento
8. Medición, Análisis y Mejora	2.25	24	9.4%	Bajo cumplimiento
	21.75	96	22.7%	

**Fuente: Elaboración Propia**

El porcentaje de cumplimiento para cada requisito de la NTP ISO 9001:2009 analizado se visualiza en la figura N°10, en donde se aprecia un bajo grado de cumplimiento para los capítulos 4, 5, 7 y 8 de la norma, además de un regular cumplimiento del capítulo 6.



**Figura 23: Porcentaje de Cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009 por capítulo**

**Fuente: Elaboración Propia**

**a. REVISIÓN CAPITULO 4 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

- ILM Perú S.A.C. no cuenta con un sistema de gestión de calidad implementado acorde a los requisitos de la NTP ISO 9001:2009.
- Con respecto al Manual de La Calidad, ILM Perú S.A.C. carece de uno. Al ser el manual de la Calidad un documento muy importante dentro de un sistema de gestión de la calidad, su falta indica de por sí, la no implementación de un sistema de gestión de calidad en la empresa.
- La empresa carece de documentación que sustente la forma de realización de actividades en lo referente a gestión de la calidad. De la misma manera ocurre con los registros. Es importante mencionar que la empresa tuvo en anterior oportunidad un intento trunco de implementación de sistema de gestión de la calidad, es por ello que a la fecha queda en el local de la empresa documentación que ya no se encuentra vigente y que de forma contraproducente puede generar confusión en los miembros de la empresa por haber cambiado la forma de realizar las actividades desde ese entonces.
- No existen procedimientos documentados de control de documentos ni de control de registros. Tampoco cuenta con ninguno de los procedimientos documentados exigidos por la norma.

**b. REVISIÓN CAPITULO 5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

- Con respecto del compromiso de la dirección, el Country Manager de ILM Perú S.A.C. se muestra interesado en la implementación de un sistema de gestión de calidad y está dispuesto a destinar recursos a ello. Sin embargo a la fecha no se ha concretado dicha implementación.
- La alta dirección de ILM Perú S.A.C. hace seguimiento de forma parcial a que los requisitos se determinen, sin embargo la forma de determinar dicho requisitos no está estandarizado.
- La empresa no cuenta con una política de la calidad, el cual es un documento indispensable para demostrar el compromiso de la alta dirección con respecto a la gestión de la calidad.

- Así mismo, la empresa no ha definido objetivos de la calidad, lo que hace evidente la no existencia de un sistema de gestión de la calidad de la empresa. Tampoco se ha realizado planificación de un sistema de gestión de la calidad.
- Las responsabilidades y autoridades en ILM Perú S.A.C. no se encuentran estandarizados. Se cuenta con un manual de funciones desactualizado y que no concuerda con la actual realidad de la organización. Así mismo, se evidencia la existencia de un organigrama obsoleto y que ya no está acorde a la forma como se viene trabajando en la empresa.
- ILM Perú S.A.C. no ha designado a un Representante de la Dirección, siendo éste un puesto clave para la implementación de un sistema de gestión de calidad. Las responsabilidades de éste cargo son asumidas parcialmente por el Country Manager.
- No se evidencia que se hayan realizado revisiones por la dirección debido a que el sistema no se encuentra implementado.

**c. REVISIÓN CAPITULO 6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

- Se evidencia un parcial cumplimiento con respecto a la determinación y provisión de recursos destinados al sistema de gestión de calidad y a la satisfacción del cliente.
- La empresa cuenta con competencias definidas que son evaluadas al momento de la selección de personal, sin embargo éstas son generales para todos los trabajadores. No se cuenta con un manual de perfiles de puesto actualizado.
- ILM Perú S.A.C. proporciona formación a su personal en temas específicos, sin embargo no es una práctica estandarizada.
- La infraestructura de ILM es adecuada para el cumplimiento de requisitos del cliente, sin embargo no se ha estandarizado la forma de controlar las locaciones en las que en constantes ocasiones brinda el servicio, tales como locales de los clientes o locales subcontratados.
- El ambiente de trabajo es adecuado para el cumplimiento de requisitos, sin embargo no se ha establecido un programa de mantenimiento para ello.

**d. REVISIÓN CAPITULO 7 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

- ILM Perú S.A.C. muestra un parcial cumplimiento con respecto a la planificación y desarrollo de los proceso de realización del servicio. No se encuentra estandarizado el proceso, no se cuenta con documentación vigente al respecto.
- La empresa determina los requisitos especificados por el cliente, sin embargo las responsabilidades y procedimiento para ello no se encuentran estandarizadas ni documentadas. De forma similar ocurre para el caso de la revisión de dichos requisitos, los registros de las revisiones no están estandarizados.
- Se mantiene comunicación con el cliente de forma constante para despejar dudas sobre la realización del servicio, sin embargo no es un proceso estandarizado y la responsabilidad es asumida por diferentes personas en distintos momentos.
- El diseño y desarrollo de cursos es realizado por un personal, pero no sigue los lineamientos de la norma. Los registros de dicho diseño no se han estandarizado al igual que con las aprobaciones del mismo.
- Con respecto a las compras, la principal es la contratación del servicio de entrenadores que son quienes finalmente ejecutan la evaluación y capacitación en habilidades blandas a los clientes de la empresa, para ello que se los evalúa de acuerdo a los criterios del Country Manager y del analista de entrenamientos y desarrollo. Los criterios de evaluación no se encuentran estandarizados y los documentos que hacen referencia a ello se encuentran vencidos. Con respecto al resto de compras no se hace una evaluación de proveedores.
- La verificación de los productos comprados es realizada por el Asistente administrativo, mientras que la evaluación del desempeño de los entrenadores contratados es responsabilidad del analista de pedidos de importación.
- La empresa evidencia que ejerce control sobre las condiciones en las que ejecuta el servicio, sin embargo no hay documentos que sustenten la forma de controlar dicha ejecución.



- La trazabilidad en el proceso de muestra parcialmente por la existencia de registros de cada servicio brindado, sin embargo se llegó a tal punto de forma empírica, no se cuenta con estandarización de la toma de registros.
- Con respecto a la propiedad del cliente, la empresa toma en cuenta la preservación de los locales de los clientes cuando ejecuta el servicio en alguno de ellos, no existe una política explícita que hable de ello.

**e. REVISIÓN CAPÍTULO 8 MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA**

- La empresa no ha implementado procesos de medición, análisis y mejora, algunas actividades relacionadas a ello se realizan empíricamente y a criterio del personal.
- La medida de la satisfacción del cliente si se realiza, no cuenta con un estándar, pero es una práctica constante al finalizar cada servicio brindado. Los métodos para obtener la información de la satisfacción no están formalmente definidos.
- La empresa aun no implementa auditorías internas.
- De forma empírica y no establecida la empresa corrobora que el servicio que brinda cumple con los requisitos especificados por el cliente.
- El análisis de datos para la mejora se da manera muy incipiente tomando en cuenta las evaluaciones de satisfacción realizadas. Aun no se han implementado acciones correctivas o preventivas propiamente dichas.

## **4.7 PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EMPRESA**

Se elaboró una propuesta de mejora basada en la NTP ISO 9001:2009, como resultado del análisis de la lista de verificación correspondiente. Esta propuesta está orientada a la gestión de la calidad e incluye además un presupuesto de implementación., siendo la parte más importante del presente trabajo de titulación.

Previo a esto se elaboró en forma complementaria una propuesta para la gestión, cuyo fin es contribuir a que la propuesta basada en la NTP ISO 9001:2009 se implemente adecuadamente.

A continuación el desarrollo de cada propuesta.

### **4.7.1 PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN**

Luego de analizar las condiciones iniciales de la empresa con las herramientas de gestión se encontró que la empresa presente problemas en la definición de funciones y responsabilidades. Adicionalmente se evidenció la carencia de documentación que sustente los procesos que actualmente se ejecutan.

Por otra parte el poder de negociación con las partes interesadas se ha visto disminuido y la competitividad de los servicios ofrecidos podría ser mejor, lo cual se refleja en la cuota de mercado.

Es por ello que se recomienda a ILM Perú S.A.C. que siga los siguientes cursos de acción que plantean soluciones y mejoras para la gestión empresarial de la organización. Ver Cuadro De esta manera la organización podrá cumplir dos fines: competir con más y mejores herramientas en el mercado y estar preparada para asumir una implementación de un sistema de gestión de calidad.

**Cuadro 19. Propuesta de mejora para la gestión de ILM Perú S.A.C.**

Herramienta utilizada	Propuesta para la gestión
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	<p>Fortalecer relaciones con entrenadores externos mediante contratos de exclusividad y alianzas estratégicas. (Ver parte a.)</p> <p>Invertir en estudios de mercado para tener un mejor entendimiento del entorno competitivo de la empresa. (Ver parte b.)</p>
Análisis de la matriz BCG	<p>Invertir en campaña promocional para captar clientes, mediante la potenciación del uso de plataformas virtuales, redes sociales, participación en eventos relacionados al medio. (Ver parte c)</p>
Análisis FODA	<p>Generar flujos de caja proyectados para asegurar la disposición de efectivo. (Ver parte d)</p> <p>Definir funciones y líneas de autoridad en la organización en un Manual de Organización y Funciones y Organigrama. (Ver parte e)</p>
Análisis de la Cadena de Valor	<p>Implementar actividades de control en el seguimiento a los participantes, mediante la estandarización de las comunicaciones con los mismos y el uso de dicha información para la mejora. (Ver parte f)</p>
Determinación de problemas organizacionales	<p>Implementación de actividades de mejora en la gestión comercial, que incluya la estandarización de las propuestas y cotizaciones, capacitación al personal de comercial y la elaboración de un plan comercial acorde a las necesidades de la empresa. (Ver parte g)</p>

**Fuente: Elaboración Propia**

A continuación se explica cada una de las propuestas mencionadas en cuadro anterior.

**a. Fortalecer relaciones con entrenadores externos.**

Los entrenadores externos son los principales proveedores de ILM Perú S.A.C. en el sentido que son ellos los que asumen gran responsabilidad del servicio al estar en contacto directo con el cliente. Aunque su condición de proveedores pueda generar cierta distancia, lo cierto que es el puesto de entrenador que ellos ocupan encaja perfectamente como un miembro más de la organización.

En el análisis de condiciones iniciales se determinó que los entrenadores externos muestran ausentismo y poca participación en las actividades propias de la empresa por tener otros asuntos que atender. Así mismo, la empresa tiene problemas para contactar de forma fluida a los entrenadores externos actuales para la ejecución de un servicio de capacitación o evaluación en habilidades blandas. Por otra parte el poder de negociación de la empresa con respecto a este tipo de proveedores es bajo, ya que la experiencia y perfil de estas personas son difíciles de encontrar y existe la posibilidad de que sean captados por otras empresas.

Es por todo lo anterior que se propone fortalecer las relaciones con los entrenadores externos mediante:

- La integración de los mismos en la formulación de proyectos de mejora de la empresa. Esto hará que sea más fácil identificar formas de brindar un mejor servicio a la vez que los entrenadores se sienten identificados con la empresa.
- La implementación de documentos de compromiso de exclusividad y confidencialidad que aseguren que el know how de la organización esté a salvo.
- Creación de un plan de desarrollo tanto personal como profesional de los entrenadores, de modo que se sientan cómodos y motivados brindando sus servicios a ILM Perú S.A.C, al mismo tiempo que incrementan sus conocimientos y habilidades que serán aplicados en la prestación del servicio.

**b. Invertir en estudios de mercado**

Se propone a ILM Perú S.A.C. invertir en la realización de estudios de mercado de forma periódica, los cuales brindarían información valiosa con respecto a la cuota de mercado que la empresa ocupa actualmente en relación al tamaño total del mismo, identificación de los líderes actuales en el rubro y una estimación de la ubicación y características de los potenciales clientes.

Según el análisis de condiciones iniciales, la rivalidad entre los miembros del rubro es media, lo cual indica que las empresas deben dotarse de herramientas que les permitan sacar ventaja con respecto a sus competidoras. Una de esas ventajas es el reconocimiento del medio en el que se desenvuelve la empresa.

En primer lugar conocer la cuota de mercado que ILM Perú S.A.C. ocupa actualmente en relación al tamaño total del mismo, es importante ya que le permite a la empresa conocer su estado competitivo actual. Gracias a ello podría plantearse objetivos medibles en plazos determinados.

Otro punto que se puede aprovechar de un estudio de mercado es el reconocimiento de los líderes del mercado. Esto le permitiría a la empresa analizar los casos de los competidores con mayor éxito en el rubro y aplicar un proceso de benchmarking, de modo que se identifiquen e implementen mejores prácticas en el manejo de la empresa para ser más competitivos.

Finalmente un estudio de mercado le permitirá a la empresa acceder a una data valiosa que está relacionada a la identificación y principales características de los clientes potenciales, entre ellas su ubicación y expectativas en relación al servicio que ofrece ILM Perú S.A.C. Gracias a ello la empresa tendría la suficiente información para formular estrategias de penetración de mercado. Por otra parte la data podría incluir clientes que forman parte de un mercado aun no atendido en la cual se podría desarrollar estrategias de desarrollo de mercados.

**c. Invertir en campaña promocional para captar clientes.**

El análisis de condiciones iniciales dio como resultado que los servicios ofrecidos por ILM Perú S.A.C. son considerados dentro del cuadrante Incógnita. Es decir el mercado se encuentra en crecimiento, pero los servicios de la empresa no cuenta con una gran cuota de mercado.

Es por ello que se propone aprovechar la tendencia actual por la demanda de servicios relacionados al desarrollo de habilidades blandas con una campaña promocional dirigida a incrementar la cuota de mercado.

Para ello se ha formulado las siguientes actividades:

- Capacitar al encargado de Community Management para que mejore la gestión de las redes sociales de la empresa.
- Crear y gestionar una cuenta en la red social de profesionales LinkedIn ya existen más posibilidades de captar clientes allí, que en las redes sociales tradicionales.
- Patrocinar, organizar y/o participar en eventos que toquen el tema del desarrollo humano organizacional.
- Gestionar la publicación de artículos en diarios empresariales locales o anuncios en plataformas virtuales o guías empresariales del rubro.
- Invertir en artículos promocionales (Merchandise) para ser entregado a los clientes o en las visitas comerciales.
- Actualizar periódicamente la página web de la empresa.
- Gestionar una base de datos de clientes y realizar campañas promocionales virtuales periódicamente.

Todo lo anterior generará que la empresa tenga la posibilidad de captar clientes desde otras fuentes a las que se tiene actualmente, además ILM Perú S.A.C. tendrá la oportunidad de gestionar la imagen empresarial que desea proyectar en el mercado, generando cierta independencia del prestigio personal del Country Manager para la captación de clientes y gestión de imagen.

**d. Generar flujos de caja proyectados para asegurar la disposición de efectivo.**

Como resultado del análisis FODA, la empresa muestra que al momento de la evaluación no contaba con capacidad de inversión en el corto plazo, ello se puede traducir en falta de liquidez. Es por ello que se propone a ILM Perú S.A.C. elaborar un flujo de cada semanal con un horizonte de 4 meses y otro flujo mensual con horizonte de 2 años. De esta manera se podrá proveer las futuras necesidades de efectivo, siendo más factible la toma de decisiones acertadas con respecto a la gestión de los recursos económicos.

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

Se debe designar un responsable de esta tarea, en su defecto se podría contratar como servicio adicional a la contadora, pero teniendo en cuenta que es una herramienta de revisión muy frecuente se recomienda que la responsabilidad la asuma algún personal que se encuentre permanentemente en la empresa y que las conciliaciones y ajustes de hagan con la contadora externa.

**e. Definir funciones y líneas de autoridad en la organización en un Manual de Organización y Funciones y Organigrama.**

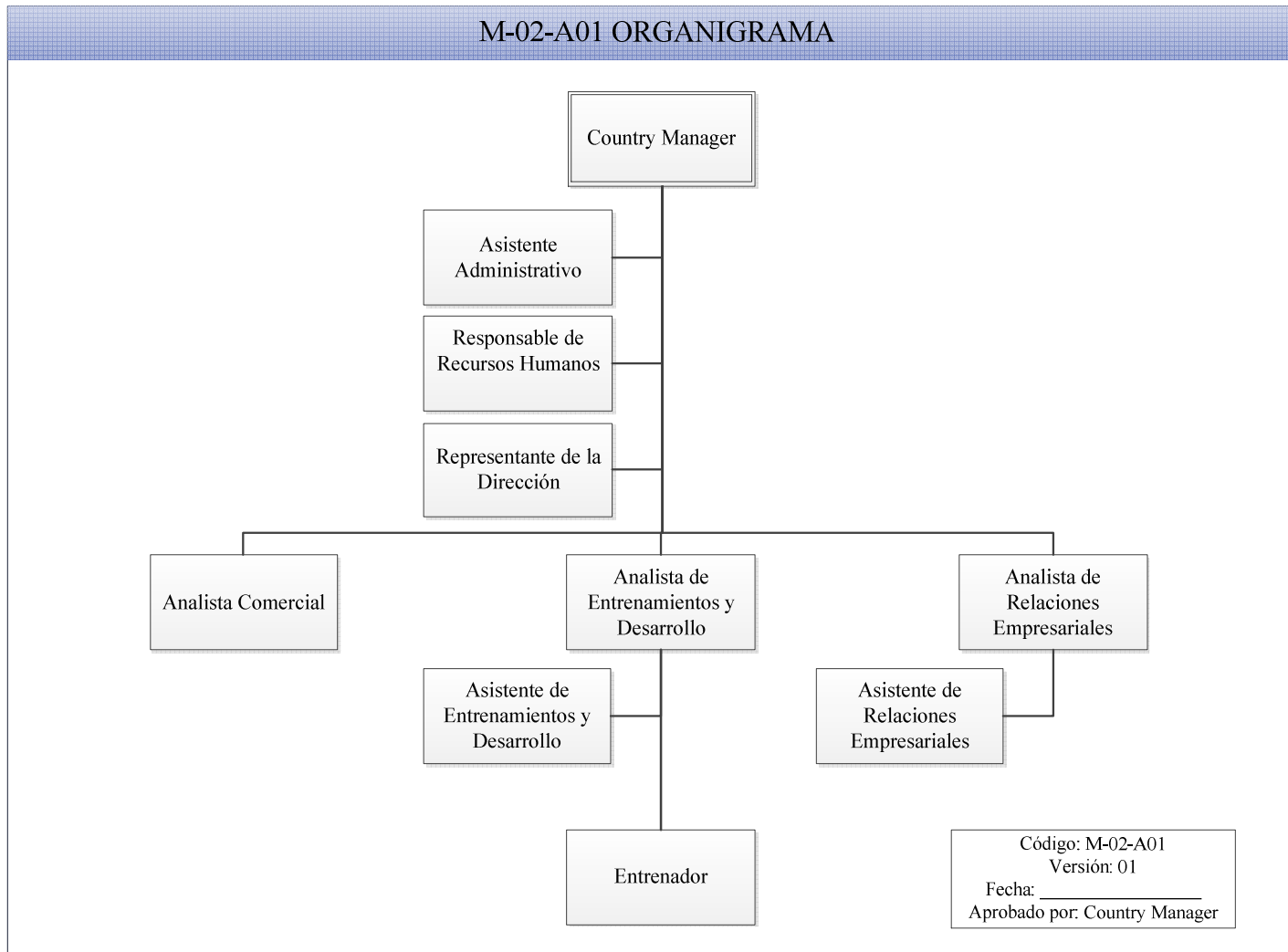
ILM Perú S.A.C. muestra una debilidad con respecto a la definición de funciones y líneas de autoridad y responsabilidad, ya que a la fecha cuenta con documentos que denotan funciones que no están acorde a la realidad de la empresa. Esto es va en contra de las buenas prácticas de gestión empresarial y productividad. Es por ello que es muy importante establecer formalmente las funciones de los miembros de la empresa y las líneas de autoridad y responsabilidad de manera que se sienten las bases para la creación e implementación de procedimientos alineados a un sistema de gestión de la calidad.

Al ser este punto crucial para la realización de la siguiente parte del trabajo de investigación que corresponde a la propuesta de mejora con respecto a la NTP ISO 9001: 2009 relacionada a la gestión de calidad, se vio por conveniente no solamente proponer el hecho de tener un organigrama y un Manual de Organización y Funciones que incluya

perfiles de puesto, si no que se elaboró dichos documentos como parte del presente trabajo de titulación.

En primer lugar se elaboró un nuevo organigrama de puestos, el cual se propone a la empresa utilizar en reemplazo del anterior organigrama, ya que este no se encontraba acorde a la realidad actual de la empresa, además de tener problemas conceptuales en su realización. El nuevo organigrama muestra una nueva estructura organizacional mucho más simple y aplicable a las necesidades de ILM Perú S.A.C. en la actualidad. A continuación el organigrama propuesto.





**Figura 24: Organigrama Propuesto a ILM Perú S.A.C.**

**Fuente: Elaboración Propia**

Por otra parte se elaboró el Manual de Organización y Funciones que incluye en su contenido a los perfiles de puesto, que dicho sea de paso están en estricta correlación con el organigrama que se elaboró. Gracias a este Manual la empresa contará con puestos con nombre y funciones definidos, líneas de autoridad delimitadas y perfiles de puesto que incluyen la formación, educación y competencias que debe tener el personal para realizar las funciones de cada puesto. Para visualizar el Manual elaborado ver el Anexo 6.

**Cuadro 20: Resumen MOF**

MANUAL	CONTENIDO	¿QUÉ RESUELVE?
Manual de organización y funciones (MOF)	Incluye: - La descripción de cada puesto de ILM Perú S.A.C. -Ubicación de cada puesto dentro del Organigrama. - La línea de autoridad de cada puesto. Relación de las funciones que realiza cada puesto. -Perfil requerido con respecto a educación, formación, experiencia y habilidades para cada puesto.	-Resuelve la falta de definición de las responsabilidades y funciones principales del personal de ILM Perú S.A.C. -Resuelve la no estandarización de los perfiles de puesto requeridos para las personas que ocuparán los cargos.

**Fuente: Elaboración Propia**

**f. Implementar actividades de control en el seguimiento a los participantes**

La cadena de valor de ILM Perú S.A.C. muestra cierta debilidad en el proceso de seguimiento a los participantes, la cual no se ha venido realizando con regularidad ni aprovechando la información que se obtiene de esta actividad para la mejora continua.

Es por ello que se propone lo siguiente

Estandarizar la forma de realizar el seguimiento a los participantes.

Realizar reportes del seguimiento para identificar oportunidades de mejora

Realizar reuniones periódicas en las que se discutirán los resultados de los reportes y se tomarán decisiones para la mejora.

Mantener registro de todas las comunicaciones que se hayan podido tener con los clientes luego de finalizado el servicio.

**g. Mejora de la gestión comercial**

Habiendo determinado que uno de los problemas organizacionales que presenta la empresa es la deficiente gestión comercial que tiene actualmente se proponen las siguientes actividades.

Estandarizar la forma de enviar propuestas o cotizaciones.

Crear una base de datos de clientes y actualizarla periódicamente.

Capacitar al personal en técnicas de venta y negociación eficaz.

Llevar registros de la determinación y revisión de los requisitos relacionados al servicio que proponga el cliente.

Elaborar un plan comercial que se ajuste a las necesidades de la empresa.

Determinar metas de ventas mensuales y cumplirlas.

#### 4.7.2 PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN LA NTP ISO 9001:2009

Como resultado de los análisis previamente presentados se propone a ILM Perú S.A.C. lo siguiente:

Implementar un sistema de gestión de la calidad según los lineamientos de la NTP ISO 9001: 2009.

Como soporte a la propuesta dada se diseñó un sistema de gestión de calidad el cual se ve reflejado en un Manual de la Calidad en donde se describe el funcionamiento del sistema planteado y su correspondencia con los requisitos de la norma.

**Cuadro 21: Resumen Manual de la Calidad**

Manual	Contenido	¿Qué resuelve?
Manual de la calidad	<p>El Manual de la Calidad incluye la descripción del sistema de gestión de Calidad para los procesos de prestación de los servicios de evaluación y capacitación en habilidades blandas.</p> <p>Adicionalmente el Manual contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-El alcance del sistema de gestión de calidad, explicando su justificación.</li><li>-Información de la revisión, aprobación y modificación del manual.</li><li>-Incluye las referencias de los 11 procedimientos documentados.</li><li>- La descripción de los procesos del sistema de gestión de calidad y sus interacciones.</li><li>- La forma de en qué ILM Perú S.A.C. cumple con cada uno de los requisitos de la NTP ISO 9001:2009.</li></ul>	<p>Resuelve el bajo cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009, ya que sienta las bases para la implementación de un sistema de gestión de la calidad. Además muestra cómo se debe cumplir con cada uno de los requisitos de dicha norma.</p>

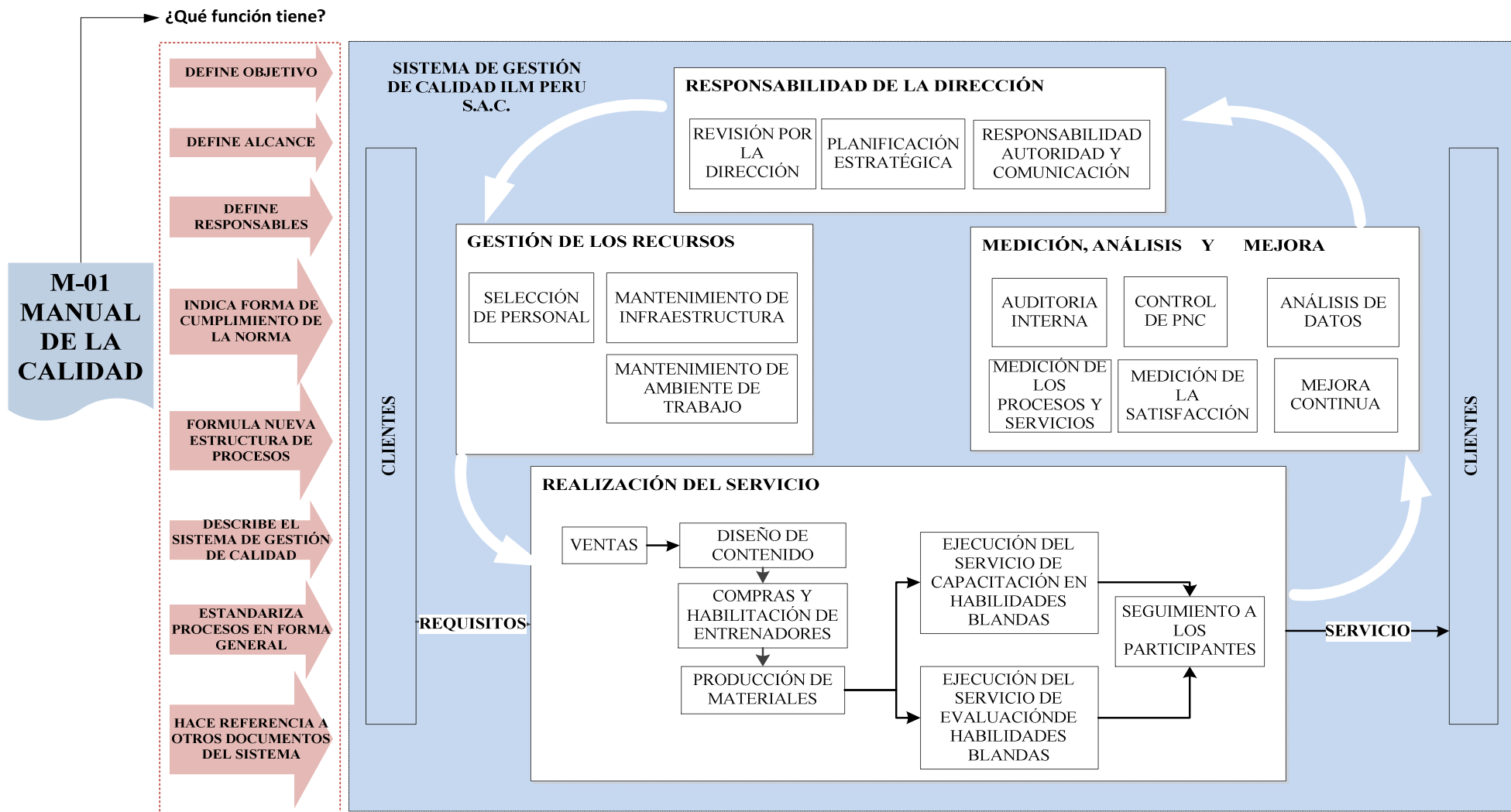
**Fuente: Elaboración Propia**

El Manual de la calidad se llevó a cabo por las siguientes razones:

- Para brindar a la empresa un documento de soporte que le indique la forma en que funciona un sistema de gestión de calidad acorde a los requisitos de la NTP ISO 9001:2009 y adecuado a la realidad de ILM Perú S.A.C.
- Para atender el bajo resultado que obtuvo la empresa en la evaluación de la lista de verificación NTP ISO 9001: 2009.
- Para sentar las bases de un mejoramiento íntegro de gestión de calidad con miras al incremento de la cuota de mercado de la empresa.

Ver Anexo 7 para visualizar el Manual de la Calidad elaborado.

En la siguiente figura se puede apreciar un resumen gráfico del Manual de la Calidad, así como la función que desempeña en los procesos que componen el sistema de gestión de la calidad de ILM Perú S.A.C.



**Figura 25: Resumen Gráfico del Manual de la Calidad**

**Fuente: Elaboración Propia**

Adicionalmente se elaboró un Manual de Procedimientos que incluye los procedimientos exigidos por la norma y aquellos necesarios para asegurar el correcto funcionamiento de un sistema de gestión de la calidad en la empresa.

**Cuadro 22: Resumen Manual de Procedimientos**

Manual	Contenido	¿Qué resuelve?
Manual de Procedimientos	<p>Incluye 11 procedimientos documentados listados a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-P-01 Control de Documentos y Registros.</li> <li>-P-02 Auditoría interna.</li> <li>-P-03 Acciones correctivas y preventivas.</li> <li>-P-04 Control del servicio No conforme.</li> <li>-P-05 Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.</li> <li>-P-06 Gestión de Ventas.</li> <li>-P-07 Reporte, Seguimiento y atención de quejas.</li> <li>-P-08 Diseño y Desarrollo.</li> <li>-P-09 Compras y Selección y evaluación de proveedores.</li> <li>-P-10 Habilitación y evaluación de entrenadores.</li> <li>-P-11 Producción de materiales y ejecución del servicio.</li> </ul> <p>Cada uno de los procedimientos contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Los objetivos y el alcance</li> <li>-Los responsables e involucrados.</li> <li>- Desarrollo del procedimiento</li> <li>-Representación gráfica a través del Diagrama de Flujo.</li> <li>-Referencias de formularios usados durante el desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Resuelve la no estandarización y/o tenencia de los procesos necesarios para un sistema de gestión de calidad.</li> <li>- Describe la utilización de métodos correctos y el control adecuado de los recursos</li> <li>-Define responsables para cada una de las actividades que se realizan.</li> <li>-Asegura el cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración Propia**

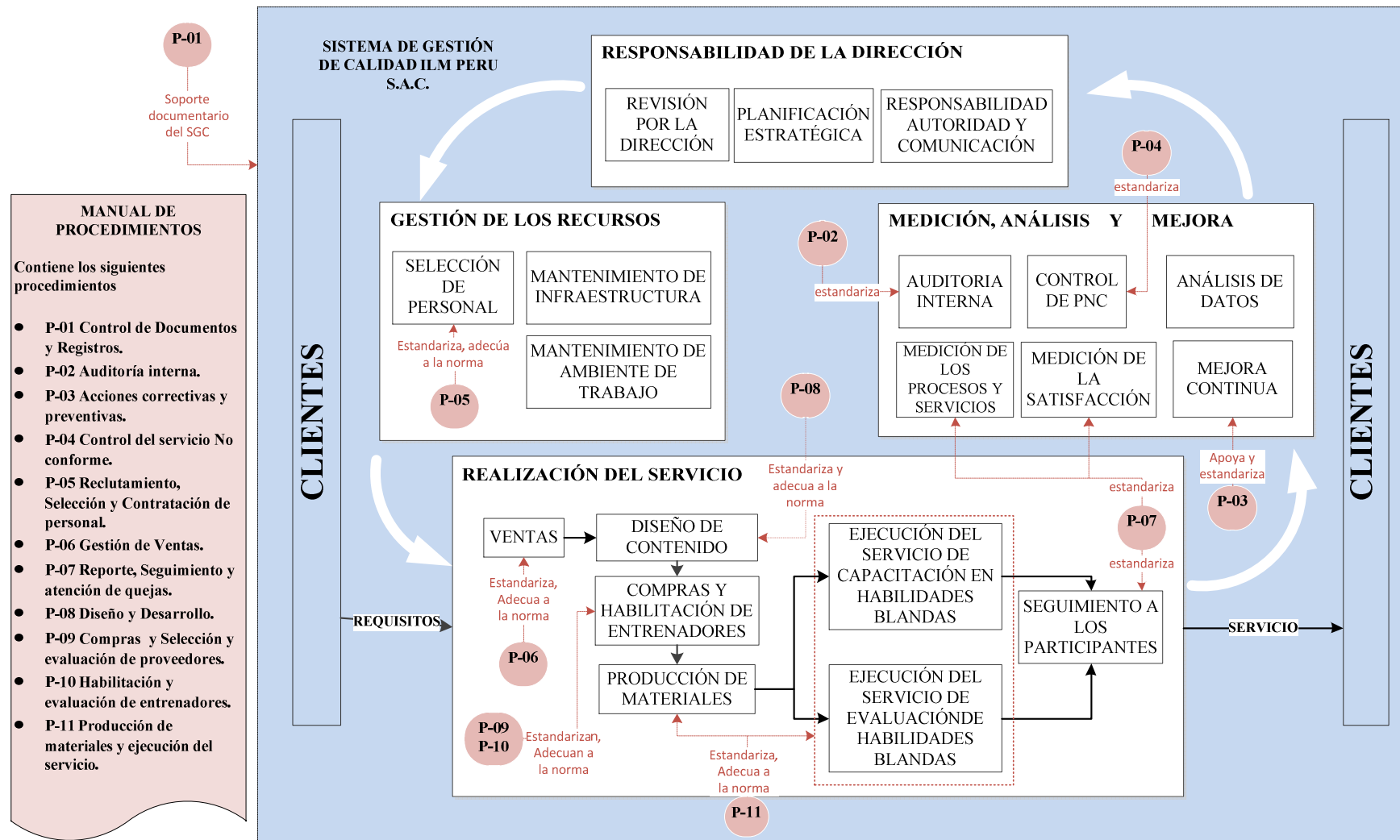


El Manual de procedimientos se llevó a cabo por las siguientes razones

- Para estandarizar los procesos de la empresa, de modo que las actividades y responsables se encuentren definidos y sean conocidos por todos los involucrados.
- Para adecuar los procesos de la empresa a los requisitos de la NTP ISO 9001:2009, de modo que se puedan modificar, controlar, añadir o suprimir actividades para poder asegurar la satisfacción del cliente.
- Para añadir procesos que antes no eran parte de la empresa y que son necesarios para la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Se puede observar el Manual de Procedimientos elaborado en el Anexo 8.

En la siguiente figura se puede apreciar un resumen gráfico del Manual de Procedimientos, el cual indica la función que cumple cada uno de los 11 procedimientos que lo componen con respecto a los procesos del sistema de gestión de la calidad de la empresa.



**Figura 26: Resumen gráfico del Manual de Procedimientos**

**Fuente: Elaboración Propia**

#### **4.7.3 PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA.**

La propuesta basada en la NTP ISO 9001:2009 se refiere a la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Para el ello se calculó la inversión estimada que tendría que realizar la empresa basada en la cotización dada por una empresa consultora. Cabe resaltar que esta estimación es válida únicamente para ILM Perú S.A.C. y estos costos varían según el alcance del SGC, es decir, dependiendo de los procesos a certificar, número de personal, grado de tenencia de un sistema de gestión de calidad e instalaciones.

La estimación de la inversión, la cual no incluye el precio de la auditoría de certificación es de US\$ 4000 (dólares americanos), considerando que las condiciones de la empresa fueron las halladas antes de la ejecución de este trabajo de titulación. Ya que con los Manuales y procedimientos elaborados la inversión se reduciría hasta US\$ 3100 (dólares americanos).

El cronograma de actividades para la implementación se puede encontrar en el anexo 7 y el presupuesto detallado para la implementación en el anexo 8.

De establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la Calidad, ILM Perú S.A.C. se encontrará en condiciones de solicitar una auditoría externa a una empresa certificadora y de cumplir con los requisitos podrá ser recomendada para una certificación de cumplimiento de la norma internacional ISO 9001 en su versión 2008, que es la norma certificable que el Perú adoptó bajo la forma de NTP ISO 9001:2009, siendo equivalentes en requisitos exigidos.

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

Actividades	Realizado durante Trabajo de Titulación	MES 1				MES 2				MES 3			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Diagnóstico													
Entrevistas con personal													
Elaboración de Procedimientos													
Elaboración de Manuales													
Muestreos y difusión													
Control de documentos													
Adecuación de registros													
Capacitaciones de procedimientos													
Capacitación de acciones de mejora													
Auditoría interna ISO 9001													
Revisión por la dirección													

**Figura 27: Cronograma de Implementación**

**Fuente: Elaboración Propia**

**Cuadro 23: Cálculo del presupuesto de implementación**

Ítems	Costo
Diagnóstico	\$ 150.00
Entrevistas con personal	\$ 2,800.00
Elaboración de Procedimientos	
Elaboración de Manuales	
Muestreos y difusión	
Control de documentos	
Adecuación de registros	
Capacitaciones de procedimientos	
Capacitación de acciones de mejora	\$ 300.00
Auditoría interna ISO 9001	\$ 450.00
<b>Total implementación</b>	<b>\$ 4,000.00</b>

Ítems	Descuento
Diagnóstico	\$ 150.00
Manual de Calidad	\$ 250.00
Procedimientos	\$ 500.00
<b>Total descuentos</b>	<b>\$ 900.00</b>

<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,100.00</b>
--------------	--------------------

**Fuente: Elaboración Propia.**

## V. CONCLUSIONES

- ILM Perú S.A.C. tiene una fortaleza comercial importante debido a la red de contactos de su alta dirección, ello le permite captar nuevos clientes y permanecer en el mercado. Además mantiene un equilibrado manejo las relaciones con proveedores, competidores y clientes. Esto le permite a la empresa tener cierta solidez para una implementación de un sistema de gestión de calidad.
- Los procesos caracterizados tienen como principal debilidad la falta de estandarización, aun así la empresa ha venido ofreciendo sus servicios en un mercado con cada vez más competidores, lo cual no es sostenible en el tiempo. La caracterización de los procesos de ILM Perú S.A.C. que se realizó en el presente trabajo de titulación servirá como un punto de partida referencial para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, el cual implica la estandarización, adición y/o modificación de dichos procesos.
- El cumplimiento de las recomendaciones vertidas en la propuesta de mejora para la gestión desarrollada en el presente trabajo de titulación le permitiría a la empresa fortalecer las bases para una correcta implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la NTP ISO 9001:2009.
- La implementación del Manual de la Calidad elaborado en el presente trabajo de titulación le permitiría a ILM Perú S.A.C. conocer de manera global el funcionamiento de su sistema de gestión de calidad y adaptar sus procesos al cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009, de manera que la empresa sea capaz de brindar servicios de buena calidad al mercado.
- El cumplimiento de cada uno de los 11 procedimientos que componen el Manual de procedimientos elaborado en el presente trabajo llevaría a que ILM Perú S.A.C. aplique y desarrolle las actividades necesarias y precisas para que el funcionamiento de sus procesos se dé de manera efectiva como parte de un sistema de gestión de calidad.

- El presupuesto de implementación de la propuesta es una inversión para ILM Perú S.A.C., puesto que la recuperación de lo invertido se daría gracias a las nuevas oportunidades de captación de clientes y en el ahorro en costos que un sistema de gestión de calidad le ofrecería. Además, la elaboración de la base documentaria de dicho sistema de gestión de calidad como parte del presente trabajo de titulación se traduce en un ahorro de casi el 25% de lo que costaría una implementación partiendo de cero.
- La propuesta de mejora basada en la NTP ISO 9001:2009, la cual se traduce en la implementación de un sistema de gestión de la calidad resuelve el problema de la empresa ILM Perú S.A.C. de verse limitada en el mercado por no tener un sistema de gestión que asegure la calidad de los servicios que ofrece.

## VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa afianzar las bases para la implementación de un sistema de gestión de calidad mediante la mejora integral de su gestión empresarial, para ello debe principalmente: Fortalecer las relaciones con sus entrenadores externos, invertir en estudios de mercado y utilizar dicha información para la mejora, generar campañas promocionales utilizando las nuevas tecnologías disponibles y participación en eventos relacionados al medio. Mejorar la gestión comercial mediante la creación y cumplimiento de un plan comercial que incluya, capacitación del personal y estandarización de actividades.
- Se recomienda generar una cultura organizacional que permita que los procesos estandarizados se respeten y que las responsabilidades sean definidas y que sean asumidas en todo momento.
- Se recomienda a la empresa generar campañas de concientización al personal sobre la importancia de la gestión de la calidad y la implicancia para el logro de objetivos organizacionales.
- Se recomienda a la empresa seguir los puntos descritos en la propuesta de mejora para la gestión, como la propuesta basada en la NTP ISO 9001:2009, para lograr una implementación exitosa de un sistema de gestión de la calidad que asegure la satisfacción de sus clientes. Esto incluye el uso de los Manuales y procedimientos elaborados. Se recomienda además conformar un comité de calidad para la implementación y mantenimiento del SGC y definir y capacitar a un equipo de auditores internos de la calidad en la empresa.
- Solicitar el apoyo de un servicio de consultoría externa durante el proceso de implementación con miras a una certificación.
- Se recomienda utilizar la información generada en el presente trabajo de titulación a fin de mejorar la gestión de la empresa con miras al logro de los objetivos organizacionales.



## VII. BIBLIOGRAFIA

ASOCIACIÓN DEL TERCARIO AVANZADO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA (1987) Estudio del mercado de la imagen, empleo y factores de éxito de las empresas de servicios, desde la perspectiva de la empresa contratante. EMER. Valencia

ALONSO (2008) Marketing de Servicios: Redefiniendo la cadena de valor. Palermo Business Review. Universidad de Palermo Buenos Aires.

ARROYO, R (2012) Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. ECOE ediciones. Bogotá. 288 paginas.

CAMISÓN, C., Cruz, S., Gonzales, T (2007) Gestión de la calidad. Pearson Education S.A. Madrid. pág. 973:976

CHANG R. MATTHEW E. (1999) Las herramientas para la mejora continua de la calidad: guía práctica para lograr resultados positivos, Volumen 2. Ediciones Gránica. Buenos Aires. 144 págs.

COBO, Cristobal; MORAVEC, John (2011) Aprendizaje Invisibl. Hacia una nueva ecología de la educación. Colección Transmedia XXI, Laboratori de Mitijans Interactus / Publications Edictions de la Universidad de Barcelona. Barcelona.

COHEN (2003) Como ser un Consultor Exitoso, Editorial Norma, Bogotá. 360 p.

CONNOR, D. y DAVIDSON, J.P. (1990). Marketing your consulting and professional services. John Wiley, New York.

COYLE, Daniel (2013) El pequeño libro del talento: 52 propuestas para mejorar tus habilidades. Penguin Random House Grupo Editorial España. Madrid.

CROSBY, P.(1987). La calidad no cuesta. Editorial Continental. Madrid. 238 págs.

DAVID, F. (2003) Conceptos de administración estratégica. Pearson education de México. Naucalpan de Juárez. México. Págs 111,149 – 151.

DEMING, W. (1989) Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

DIESTRA, M. ESPINOZA, L. LIAO, R. PORTOCARRERO, C. (2012). TDC Talent Development Consulting, consultora de recursos humanos. Tesis presentada para obtener el título profesional de licenciado en gestión empresarial. PUCP. Lima.

EL PORTAL DEL CAPITAL HUMANO (2013). Consultoría en Gestión Humana. Disponible en <http://infocapitalhumano.pe/index.html>

EQUIPO VERTICE (2010) Gestión de la Calidad ISO 9001:2008. Editorial Vértice. Madrid. 260 págs.

FEIGENBAUM, A. (1991) Defining the Total Quality System. Total Quality Control. 3ra. Edición ed. McGraw-Hill, pág. 78.

FISCHER, W. (1993) “Framework for the future: The four pillars of a technology vision”.

FONTALVO T. VERGARA J. (2010) La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008: Editorial Eumed. Málaga.

FUCHS (1975) Making the most of Management Consulting Services. Amacom. 214.p

GALGANO A. (1995) Los 7 Instrumentos de la Calidad. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. 320 págs.

INSTITUTO PARA LA CALIDAD PUCP (2013) Habilidades blandas para un Project Manager Disponible en [http://calidad.pucp.edu.pe/el-asesor/cinco-habilidades-blandas-para-un-project manager#sthash.IjWpQ8Zi.dpuf](http://calidad.pucp.edu.pe/el-asesor/cinco-habilidades-blandas-para-un-project-manager#sthash.IjWpQ8Zi.dpuf)

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2005) ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad- conceptos y vocabularios, Lima.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2008) ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad – requisitos del sistema de gestión de la calidad, Lima.

JURÁN J. Gryna F. (1993) Manual de control de Calidad. Editorial Reverte. Madrid.

JURÁN, J. (2001) Manual de Calidad. Editorial Mc Graw Hill/ Interamericana de España. S.A.U. Madrid. 72 págs.

KELLY, M. (1994) Manual de Solución de Problemas. Editorial Panamá S.A. México D.F. 180 págs.

KUBR (1994): La Consultoría de Empresas. Guía de la Profesión Ginebra Suiza.955 pags.

LÓPEZ, S. (2006) Implantación de un Sistema de Calidad: Los Diferentes Sistemas de Calidad existentes en la organización. España, Ed. Ideas Propias. Pág. 176.

OIT (1996) La consultoría de empresas: guía de la profesión. México D.F.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (2009). —Inversión en el elemento humano ¿Cuánto invierten las empresas en el Perú? La ventaja de las transnacionales. Consulta: en <http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=95&t=inversion-en-el-elemento-humano-cuanto-invierten-las-empresas-en-elPerú-la-ventaja-de-las-transnacionales>

PORTER, M. (1987) Ventaja competitiva. C.E.C.S.A. México. Pág 55.

PORTER, M (1988) Ventaja competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores. McGraw-Hill. Madrid. Pág 57.

QUIMINET (2013). Empresas de Consultoría, consultado en [http://www.quiminet.com/empresas/empresas-de-consultoria\\_2736057.htm](http://www.quiminet.com/empresas/empresas-de-consultoria_2736057.htm)

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2010) Diccionario de la Lengua Española. Madrid.

REY, F. (2003) Técnicas de Resolución de Problemas. FC Editorial. Madrid. 257 págs.

ROMEO, J. Y OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN LIMA (2012) El Mercado de Consultoría en Perú. Jaime Romeo. 106 pags.

ROTHERY, B. (1995) ISO 14000-ISO Panorama Editorial, S.A. México D.F. 286 pág.

SENLE, A. Y STOLL, G. (1994) Calidad Total y Normalización. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.pág59

VERDOY P., Mateu J. Sirvent R. Sagasta S. (2006) Manual de Control Estadístico de Procesos: Teoría y aplicaciones. Edit. Univesitat Jaume. Madrid. 341 págs.

VILAR, J. (1997) Cómo implantar y gestionar la calidad total. Editorial fundación Confemetal. Madrid. pág. 103.

WORFORCE MANAGEMENT. (2012) "Towers Watson Executives See Growth Ahead For Merged Firmsl. Disponible en [http://www.workforce.com/assets/tools/hot\\_list/070312\\_HotList.pdf](http://www.workforce.com/assets/tools/hot_list/070312_HotList.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO 1 MATRIZ DE CORRESPONDENCIA

	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ESPECÍFICO 1	Realizar un diagnóstico de las condiciones iniciales de la empresa ILM PERU S.A.C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reunión inicial con el representante de la empresa.</li> <li>-Visitas a la empresa para recolección de información.</li> <li>-Análisis de la información y diagnóstico de la empresa.</li> </ul>	<p>Entrevista con el personal</p> <p>Aplicación de herramientas de gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Análisis de las Fuerzas de Porter.</li> <li>-Análisis de la Matriz BCG.</li> <li>-Análisis FODA.</li> <li>-Análisis de la Cadena de Valor.</li> </ul> <p>Laptop con MS Office.</p>	<p>ILM Perú S.A.C. tiene una fortaleza comercial importante debido a la red de contactos de su alta dirección, ello le permite captar nuevos clientes y permanecer en el mercado. Además mantiene un equilibrado manejo las relaciones con proveedores, competidores y clientes. Esto le permite a la empresa tener cierta solidez para una implementación de un sistema de gestión de calidad.</p>	<p>Se recomienda a la empresa afianzar las bases para la implementación de un sistema de gestión de calidad mediante la mejora integral de su gestión empresarial, para ello debe principalmente: Fortalecer las relaciones con sus entrenadores externos, invertir en estudios de mercado y utilizar dicha información para la mejora, generar campañas promocionales utilizando las nuevas tecnologías disponibles y participación en eventos relacionados al medio. Mejorar la gestión comercial mediante la creación y cumplimiento de un plan comercial que incluya, capacitación del personal y estandarización de actividades.</p>

	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ESPECÍFICO 2	Determinar los principales procesos realizados por ILM Perú S.A.C. relacionados con evaluación y capacitación de habilidades blandas.	-Visitas a la empresa para recolección de información. Que incluyeron  Revisión de documentación y registros existentes.	Entrevistas con el personal. Laptop con MS Office incluido MS Visio 2010.	Los procesos caracterizados tienen como principal debilidad la falta de estandarización, aun así la empresa ha venido ofreciendo sus servicios en un mercado con cada vez más competidores, lo cual no es sostenible en el tiempo. La caracterización de los procesos de ILM Perú S.A.C. que se realizó en el presente trabajo de titulación servirá como un punto de partida referencial para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, el cual implica la estandarización, adición y/o modificación de dichos procesos.	Se recomienda generar una cultura organizacional que permita que los procesos estandarizados se respeten y que las responsabilidades sean definidas y que sean asumidas en todo momento.

	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ESPECÍFICO 3	Determinar el grado en que los procesos de evaluación y capacitación en habilidades blandas de la empresa cumple con los requisitos de la NTP ISO 9001:2009.	-Visitas a la empresa para recolección de información. Que incluyeron  Revisión de documentación y registros existentes.  Aplicación de la Lista de Verificación NTP ISO 9001:2009	Lista de Verificación NTP ISO 9001:2009  Laptop con MS Office	El cumplimiento de las recomendaciones vertidas en la propuesta de mejora para la gestión desarrollada en el presente trabajo de titulación le permitiría a la empresa fortalecer las bases para una correcta implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la NTP ISO 9001:2009.	Se recomienda a la empresa generar campañas de concientización al personal sobre la importancia de la gestión de la calidad y la implicancia para el logro de objetivos organizacionales.
ESPECÍFICO 4	Realizar una propuesta de mejora para la gestión de ILM Perú S.A.C. que complemente a la propuesta de mejora basada en la NTP ISO 9001:2009.	-Análisis de la información - Elaboración de la propuesta de mejora.	Laptop con MS Office		Se recomienda a la empresa seguir los puntos descritos en la propuesta de mejora para la gestión.

	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ESPECÍFICO 4	Realizar la propuesta de mejora para la empresa ILM Perú S.A.C. que incluya un manual de Calidad, un manual de procedimientos relacionado a los procesos de evaluación y capacitación en habilidades blandas de la empresa ILM PERÚ S.A.C.	-Análisis de la información -Elaboración de la propuesta de mejora.	Laptop con MS Office	La implementación del Manual de la Calidad elaborado en el presente trabajo de titulación le permitiría a ILM Perú S.A.C. conocer de manera global el funcionamiento de su sistema de gestión de calidad y adaptar sus procesos al cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009, de manera que la empresa sea capaz de brindar servicios de buena calidad al mercado. El cumplimiento de cada uno de los 11 procedimientos que componen el Manual de procedimientos elaborado en el presente trabajo llevaría a que ILM Perú S.A.C. aplique y desarrolle las actividades necesarias y precisas para que el funcionamiento de sus procesos se dé de manera efectiva como parte de un sistema de gestión de calidad.	Se recomienda a la empresa seguir los puntos descritos en la propuesta basada en la NTP ISO 9001:2009, para lograr una implementación exitosa de un sistema de gestión de la calidad que asegure la satisfacción de sus clientes. Esto incluye el uso de los Manuales y procedimientos elaborados. Se recomienda además conformar un comité de calidad para la implementación y mantenimiento del SGC y definir y capacitar a un equipo de auditores internos de la calidad en la empresa.



	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ESPECÍFICO 5	Elaborar un presupuesto de la implementación de la propuesta de mejora basada en la NTP ISO 9001:2009	-Elaboración del presupuesto.	Laptop con MS Office	El presupuesto de implementación de la propuesta es una inversión para ILM Perú S.A.C., puesto que la recuperación de lo invertido se daría gracias a las nuevas oportunidades de captación de clientes y en el ahorro en costos que un sistema de gestión de calidad le ofrecería. Además, la elaboración de la base documentaria de dicho sistema de gestión de calidad como parte del presente trabajo de titulación se traduce en un ahorro de casi el 25% de lo que costaría una implementación partiendo de cero.	Solicitar el apoyo de un servicio de consultoría externa durante el proceso de implementación con miras a una certificación.

GENERAL	<p>Evaluar las condiciones iniciales en la que se encuentra la organización y hacer una propuesta de mejora para los procesos de evaluación y capacitación en habilidades blandas de la empresa ILM PERU S.A.C. según los lineamientos de la NTP ISO 9001:2009.</p>	<p>Reunión inicial con el representante de la empresa. -Visitas a la empresa para recolección de información. -Análisis de la información y diagnóstico de la empresa. -Elaboración de la propuesta de mejora. -Elaboración del presupuesto.</p>	<p>Entrevistas con personal Laptop con MS Office, incluido MS Visio 2010 Lista de Verificación NTP ISO 9001:2009 Aplicación de herramientas de gestión: -Análisis de las Fuerzas de Porter. -Análisis de la Matriz BCG. -Análisis FODA. -Análisis de la Cadena de Valor.</p>	<p>La propuesta de mejora basada en la NTP ISO 9001:2009, la cual se traduce en la implementación de un sistema de gestión de la calidad resuelve el problema de la empresa ILM Perú S.A.C. de verse limitada en el mercado por no tener un sistema de gestión que asegure la calidad de los servicios que ofrece.</p>	<p>Se recomienda utilizar la información generada en el presente trabajo de titulación a fin de mejorar la gestión de la empresa con miras al logro de los objetivos organizacionales.</p>
---------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente: Elaboración Propia.**

**ANEXO 2 ENTREVISTA DEL PERSONAL**

1. ¿Cuál es su puesto o cargo?

.....

2. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?

.....

3. ¿Qué actividades realiza en la empresa?

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

4. ¿Cómo realiza sus actividades?

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

5. ¿Qué recursos utiliza para desarrollar sus actividades?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ANEXO 3 LISTA DE VERIFICACIÓN NTP-ISO 9001:2009

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

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
4.2.2 Manual de la calidad 8. ¿La organización establece y mantiene un manual de la calidad?	X				
4.2.3 Control de los documentos 9. ¿Se establece un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para? 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				
10. ¿Los registros permanecen legibles, fácilmente identificables y recuperables?		X			
5. Responsabilidad de la dirección					
5.1 Compromiso de la dirección 1. ¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia?			X		

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
<p>.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			
<p>5.3 Política de la calidad</p> <p>3. ¿ La alta dirección se asegura de que la política de la calidad:? es adecuada al propósito de la organización, incluye 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, es comunicada y entendida dentro de la organización, y es revisada para su continua adecuación</p>	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				

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación 5.5.1 Responsabilidad y autoridad 7. ¿La alta dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización?	X				
5.5.2 Representante de la dirección 8. ¿La alta dirección designa un miembro de la dirección de la organización?	X				
5.5.3 Comunicación interna 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?			X		
5.6 Revisión por la dirección 5.6.1 Generalidades 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?	X				
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.	X				
12. ¿Se mantienen registros de las revisiones por la dirección?	X				



PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
<p>5.6.2 Información de entrada para la revisión</p> <p>13. ¿La información de entrada para la revisión incluye:?  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</p>	X				
<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:?  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</p>	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		

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
<p>7.2.3 Comunicación con el cliente</p> <p>10. ¿La organización determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:? la información sobre el producto, las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.</p>			X		
<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:? 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.</p>		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			

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo 16. ¿En las etapas adecuadas, se realizan revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado?		X			
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo 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?		X			
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo 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?		X			
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo 19. ¿Los cambios del diseño y desarrollo se identifican y se mantienen registros?	X				
20. ¿Los cambios se revisan, verifican y validan, según sea apropiado, y se aprueban antes de su implementación?		X			
7.4 Compras 7.4.1 Proceso de compras 21. ¿La organización se asegura de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados?				X	
22. ¿La organización evalúa y selecciona los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización?		X			
7.4.2 Información de las compras 23. ¿La información de las compras describe el producto a comprar?		X			

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
24. ¿La organización se asegura de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor?	X				
7.4.3 Verificación de los productos comprados 25. ¿La organización establece e implementa la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados?			X		
26. ¿Cuándo la organización o su cliente quieren llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización establece en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto?	X				
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?				X	
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?	X				

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
29. ¿ La organización establece las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:? los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos, la aprobación de los equipos y la calificación del personal, el uso de métodos y procedimientos específicos, los requisitos de los registros y la revalidación	X				
7.5.3 Identificación y trazabilidad 30. ¿La organización identifica el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto?			X		
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?		X			
7.5.4 Propiedad del cliente 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?		X			
33. ¿La organización debe identifica, verifica, protege y salvaguarda los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto?		X			
7.5.5 Preservación del producto 34. ¿La organización preserva el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos?			X		

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición 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?		X			
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?		X			
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?		X			
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?		X			
8. Medición, análisis y mejora					
8.1 Generalidades 1. ¿La organización planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: demostrar la conformidad con los requisitos del producto, asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad mejorar continuamente la eficacia del SGC		X			
8.2 Seguimiento y medición 8.2.1 Satisfacción del cliente 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?			X		

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
3. ¿Se determinan los métodos para obtener y utilizar dicha información?		X			
8.2.2 Auditoría interna	X				
4. ¿La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados?					
5. ¿Se planifica un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas?	X				
6. ¿Se establece un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados?	X				
7. ¿La dirección responsable del área que esté siendo auditada se asegura de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas?	X				
8. ¿Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación?	X				
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	X				
9. ¿La organización aplica métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del SGC?					
10. ¿Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados?	X				

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
11. ¿Cuándo no se alcanzan los resultados planificados, se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente?	X				
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?			X		
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?			X		
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?		X			
14. ¿Se establece un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme?	X				
8.4 Análisis de datos 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?	X				



PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
16. ¿ El análisis de datos proporciona información sobre: 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				
8.5 Mejora 8.5.1 Mejora Continua 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?	X				
8.5.2 Acción correctiva 18. ¿La organización toma acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir?	X				

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
19. ¿Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas?	X				
20. ¿Se establece un procedimiento documentado para:? 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				
8.5.3 Acción preventiva	X				
21. ¿La organización determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia?	X				
22. ¿Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales?	X				
23. ¿ Se establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:? 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.	X				

**Fuente: Elaboración Propia**

## ANEXO 4 LISTA DE CLIENTES 2013

N°	NOMBRE DE LA EMPRESA	VENTAS 2013	PORCENTAJE DE VENTAS	N°	NOMBRE DE LA EMPRESA	VENTAS 2013	PORCENTAJE DE VENTAS
1	LAN PERU	S/. 6,046.67	1.50%	32	PWC	S/. 20,558.66	5.10%
2	KENDLE INTERNATIONAL INC	S/. 16,124.44	4.00%	33	GRUPO RPP	S/. 14,915.11	3.70%
3	LINDLEY	S/. 8,062.22	2.00%	34	RANSA	S/. 13,463.91	3.34%
4	MAERSK	S/. 2,821.78	0.70%	35	SKANSKA	S/. 1,209.33	0.30%
5	PLUSPETROL	S/. 20,558.66	5.10%	36	PACIFIC STRATUS ENERGY	S/. 2,418.67	0.60%
6	SCOTIABANK	S/. 483.73	0.12%	37	TECHINT	S/. 4,031.11	1.00%
7	BOSCH	S/. 2,015.56	0.50%	38	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	S/. 8,062.22	2.00%
8	SGS DEL PERU	S/. 8,868.44	2.20%	39	UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE	S/. 2,821.78	0.70%
9	TETRA PACK	S/. 4,434.22	1.10%	40	VIVA GYM	S/. 8,062.22	2.00%
10	UNIVERSIDAD DEL PACIFICO	S/. 19,752.44	4.90%	41	VOLCAN COMPAÑIA MINERA S.A.A.	S/. 34,264.44	8.50%
11	VISA	S/. 2,821.78	0.70%	42	ODEBRECHT	S/. 806.22	0.20%
12	ZINSA NON FERREUS PRODUCTS	S/. 2,015.56	0.50%	43	PALMAS	S/. 1,209.33	0.30%
13	APM TERMINALS	S/. 4,031.11	1.00%	44	OAS	S/. 1,350.42	0.34%
14	PACASMAYO	S/. 3,224.89	0.80%	45	BSA LEGAL GROUP	S/. 3,224.89	0.80%
15	AMERICATEL	S/. 886.84	0.22%	46	THE CLOROX COMPANY	S/. 4,434.22	1.10%
16	BIOSYM	S/. 7,175.38	1.78%	47	GRUPO PANA	S/. 806.22	0.20%
17	CARITAS DEL PERU	S/. 6,449.78	1.60%	48	SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS Y AFP	S/. 36,279.99	9.00%

18	COMPANÍA OPERADORA DE GAS DEL AMAZONAS	S/. 403.11	0.10%	49	GFK	S/. 3,103.95	0.77%
19	CORMIN	S/. 2,620.22	0.65%	50	PERU PETRO	S/. 2,176.80	0.54%
20	ENERSUR SUEZ	S/. 1,370.58	0.34%	51	LUZ DEL SUR	S/. 491.80	0.12%
21	FRESNILLO	S/. 1,289.96	0.32%	52	TECSUR	S/. 806.22	0.20%
22	FIMA LIDERES EN INGENIERIA Y ARQUITECTURA	S/. 483.73	0.12%	53	ALCONSA	S/. 806.22	0.20%
23	DENTAID	S/. 362.80	0.09%	54	ANTAMINA	S/. 18,946.22	4.70%
24	PARQUE DEL RECUERDO	S/. 3,628.00	0.90%	55	ASTRAZENECA	S/. 1,060.18	0.26%
25	INDUMOTORA	S/. 12,093.33	3.00%	56	AUSTRAL	S/. 48,373.32	12.00%
26	LA ENSENADA	S/. 1,169.02	0.29%	57	AVON	S/. 1,249.64	0.31%
27	LINDE	S/. 1,370.58	0.34%	58	BBVA	S/. 1,612.44	0.40%
28	QUIMICA SUIZA	S/. 15,721.33	3.90%	59	COSMOS	S/. 1,249.64	0.31%
29	INTERFOREST	S/. 1,330.27	0.33%	60	FLEISCHMANN	S/. 1,693.07	0.42%
30	MEPSA METALURGICA PERUANA	S/. 4,434.22	1.10%	61	GLOBENATURAL	S/. 765.91	0.19%
31	PACIFICO SEGUROS	S/. 403.11	0.10%	62	AFP HORIZONTE	S/. 403.11	0.10%

TOTAL	S/. 403,111.00	100.00%
-------	----------------	---------

**Fuente: Elaboración Propia**

## ANEXO 5 MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROBLEMAS

ILM PERÚ S.A.C.										Fecha: 11 de abril del 2014	
No de participantes: 5											
Puntaje/ponderado	Criterio	Nivel		1		2		3		4	
		3	Inversión estimada	Alto	1	0	45	5	15	5	15
		Medio	2	0	0	0		5			
		Bajo	3	5	0	0		0			
2	Tiempo	Largo	1	2	16	0	20	0	22	0	30
		Medio	2	3		5		4		0	
		Corto	3	0		0		1		5	
1	Recursos externos	Alto	1	5	5	0	12	0	13	0	12
		Medio	2	0		3		2		3	
		Bajo	3	0		2		3		2	
2	Reacción al cambio	Positivo	3	2	24	5	30	2	24	5	30
		Neutro	2	3		0		3		0	
		Negativo	1	0		0		0		0	
3	Incidencias sobre el cliente	Alto	3	2	36	0	24	4	42	2	36
		Medio	2	3		3		1		3	
		Bajo	1			2		0		0	
Puntaje total					126	101		116		138	

Fuente: Elaboración Propia.

## **ANEXO 6 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

El presente Manual de Organización y Funciones tiene como propósito estandarizar la estructura organizativa de ILM Perú S.A.C., definir los puestos de trabajo existentes y su interrelación entre ellos, además de las funciones que realiza cada uno.

Este Manual incluye también la descripción del perfil requerido para cada puesto de trabajo que incluye requisitos en lo referente a educación, formación, habilidades y experiencia.

**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

# MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

**Identificación de las modificaciones**

Rubro	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Revisado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>				

**ÍNDICE**

1	COUNTRY MANAGER .....	3
2	REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN .....	5
3	ASISTENTE ADMINISTRATIVO .....	7
4	ANALISTA DE ENTRENAMIENTOS Y DESARROLLO .....	9
5	ASISTENTE DE ENTRENAMIENTOS Y DESARROLLO.....	11
6	RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS .....	13
7	ANALISTA DE RELACIONES EMPRESARIALES .....	15
8	ASISTENTE DE RELACIONES EMPRESARIALES .....	17
9	ANALISTA COMERCIAL .....	19
10	ENTRENADOR.....	21
	ANEXOS: .....	23



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

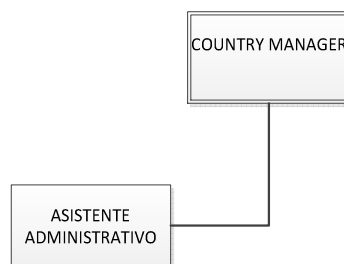
(Descripción de Puesto)

**PUESTO:** 1 COUNTRY MANAGER

**DEFINICIÓN DEL PUESTO:**

El Country Manager es el responsable de definir la Misión y Visión de la organización, así como de plantear las estrategias para el crecimiento organizacional. Es el responsable de velar por los intereses de la empresa y de afianzar las relaciones de la misma tanto interna como externamente.

**UBICACIÓN DENTRO DEL ÁREA:**



**FUNCIONES DEL PUESTO:**

1. Tomar decisiones sobre las operaciones de la empresa.
2. Definir las políticas de la empresa y el plan estratégico de la misma.
3. Supervisar el trabajo del personal.
4. Fijar las normas internas de la empresa.
5. Establecer los KPI anuales para cada puesto.
6. Representar a la empresa en asuntos de diversa índole.
7. Analizar el estado económico y financiero de la empresa.
8. Analizar y aprobar proyectos de inversión.
9. Gestionar el financiamiento económico de la empresa.

**LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:**

<b>REPORTA A:</b>	Ninguno
<b>SUPERVISA A:</b>	Todo el personal
<b>COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:</b>	Todo el personal
<b>COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:</b>	Clientes, Proveedores, Bancos, Entidades gubernamentales.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

<b>EDUCACIÓN:</b>	Superior Universitaria
<b>FORMACIÓN BÁSICA:</b>	Administración o Afines
<b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b>	Post Grado en Administración de empresas o afines.
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	5 años en puestos gerenciales.
<b>IDIOMAS:</b>	Inglés Avanzado, Portugués Avanzado.
<b>INFORMATICA:</b>	Microsoft Office nivel avanzado. Sistemas operativos Android, IOS, Windows nivel usuario.

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO**

<b>NOMBRE</b>	<b>NIVEL MÍNIMO REQUERIDO</b>
Liderazgo para el cambio	
Fijación de objetivos	
Capacidad de reacción ante imprevistos	
Identificación y comprensión de desafíos	
Orientación a resultados	
Orientación al cliente	
Comunicación	

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

(Descripción de Puesto)

**PUESTO:** 2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN

**DEFINICIÓN DEL PUESTO:**

El Representante de la Dirección es el responsable de mantener y controlar el Sistema de Gestión de la Calidad y de informar al Country Manager sobre los cambios que se producen en los mismos. Es el responsable de la planificación de las actividades del Sistema de Gestión de la Calidad y de hacer conocer a la alta dirección la necesidad de recursos que puedan permitir la mejora del sistema e incrementar la satisfacción del cliente.

**UBICACIÓN DENTRO DEL ÁREA:**



**FUNCIONES DEL PUESTO:**

1. Identificar, codificar y controlar los documentos y registros que forman parte del sistema de gestión de calidad.
2. Asegurar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008.
3. Informar al Country Manager sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 y de cualquier necesidad de mejora.
4. Promover la sensibilización y la toma de conciencia de los requisitos del cliente y del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008, en todos los niveles de la empresa.
5. Planificar, organizar, dirigir y supervisar el desarrollo de las auditorías de calidad, según el procedimiento establecido.
6. Verificar la efectividad de las acciones correctivas, preventivas y las mejoras tomadas, según el procedimiento establecido.
7. Otras actividades o tareas que asigne el Country Manager.

**LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:**

<b>REPORTA A:</b>	Country Manager
<b>SUPERVISA A:</b>	Sistema de Gestión de Calidad
<b>COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:</b>	Todo el personal
<b>COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:</b>	Proveedores, Clientes.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

<b>EDUCACIÓN:</b>	Superior Universitaria
<b>FORMACIÓN BÁSICA:</b>	Administración o Afines
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimiento de Sistemas de Gestión de Calidad.

<b>COMPLEMENTARIA:</b>	
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	6 meses en puestos similares.
<b>IDIOMAS:</b>	Inglés Intermedio, Portugués Básico.
<b>INFORMATICA:</b>	Microsoft Office nivel intermedio. Sistemas operativos Android, IOS, Windows nivel usuario.
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>NIVEL MÍNIMO REQUERIDO</b>
Liderazgo para el cambio	
Fijación de objetivos	
Capacidad de reacción ante imprevistos	
Identificación y comprensión de desafíos	
Orientación a resultados	
Orientación al cliente	
Comunicación	

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

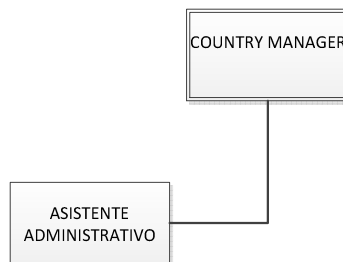
(Descripción de Puesto)

**PUESTO:** 3 ASISTENTE ADMINISTRATIVO

**DEFINICIÓN DEL PUESTO:**

Es el responsable de ver todo relacionado a las operaciones económico financieras de la empresa, mantiene comunicación con la contadora externa y brinda información al country manager para la toma de decisiones. Es responsable de las compras de la empresa.

**UBICACIÓN DENTRO DEL ÁREA:**



**FUNCIONES DEL PUESTO:**

1. Realizar la facturación por Ventas.
2. Realizar las cobranzas.
3. Controlar el Flujo de Caja
4. Administrar Caja chica.
5. Realizar presupuestos.
6. Preparar los documentos para enviar a la contadora.
7. Realizar las compras.
8. Ejecutar operaciones financieras.
9. Ejecutar pagos.

**LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:**

<b>REPORTA A:</b>	Country Manager
<b>SUPERVISA A:</b>	Ninguno
<b>COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:</b>	Todo el personal
<b>COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:</b>	Proveedores, Clientes, Bancos

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

<b>EDUCACIÓN:</b>	Superior Universitaria Bachiller/ Superior Técnica
<b>FORMACIÓN BÁSICA:</b>	Contabilidad, administración, economía o afines.
<b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b>	Ninguno
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	3 meses en puestos similares.
<b>IDIOMAS:</b>	Inglés Básico
<b>INFORMATICA:</b>	Microsoft Office nivel Avanzado. Sistemas operativos Android, IOS, Windows nivel usuario.

**COMPETENCIAS REQUERIDAS**

NOMBRE	NIVEL MÍNIMO REQUERIDO
--------	------------------------

Liderazgo para el cambio	
Fijación de objetivos	
Capacidad de reacción ante imprevistos	
Identificación y comprensión de desafíos	
Orientación a resultados	
Orientación al cliente	
Comunicación	

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

(Descripción de Puesto)

**PUESTO:**                      **4 ANALISTA DE ENTRENAMIENTOS Y  
DESARROLLO**

**DEFINICIÓN DEL PUESTO:**

Es el responsable de diseñar la metodología, contenido y materiales de los servicios que ofrece la empresa a sus clientes, de acuerdo a los requerimientos de estos. Supervisa la calidad del servicio ofrecido por los entrenadores.

**UBICACIÓN DENTRO DEL ÁREA:**



**FUNCIONES DEL PUESTO:**

1. Supervisar la calidad del servicio realizado.
2. Desarrollar y actualizar contenido y metodología.
3. Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de los entrenadores.
4. Coordinar con analista comercial el cumplimiento de los requisitos del cliente y el seguimiento postventa.

**LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:**

<b>REPORTA A:</b>	Country Manager
<b>SUPERVISA A:</b>	Entrenadores
<b>COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:</b>	Analista comercial, entrenadores, asistente administrativo, country Manager.
<b>COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:</b>	Clientes.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

<b>EDUCACIÓN:</b>	Superior Universitaria
<b>FORMACIÓN BÁSICA:</b>	Psicología, Administración o afines.
<b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b>	Post grado en Recursos Humanos
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	1 año en el rubro.

<b>IDIOMAS:</b>	Inglés Avanzado
<b>INFORMATICA:</b>	Microsoft Office nivel Avanzado. Sistemas operativos Android, IOS, Windows nivel usuario.
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>NIVEL MÍNIMO REQUERIDO</b>
Liderazgo para el cambio	
Fijación de objetivos	
Capacidad de reacción ante imprevistos	
Identificación y comprensión de desafíos	
Orientación a resultados	
Orientación al cliente	
Comunicación	



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

(Descripción de Puesto)

**PUESTO:**                    **5 ASISTENTE DE ENTRENAMIENTOS Y  
DESARROLLO**

**DEFINICIÓN DEL PUESTO:**

Es el responsable apoyar al analista de entrenamientos y desarrollo en diseñar la metodología, contenido y materiales de los servicios que ofrece la empresa a sus clientes, de acuerdo a los requerimientos de estos.

**UBICACIÓN DENTRO DEL ÁREA:**



**FUNCIONES DEL PUESTO:**

1. Realizar reportes y seguimiento a clientes
2. Realizar propuestas
3. Coordinar investigación de mercados.
4. Apoyar al analista de entrenamientos y desarrollo con el diseño y desarrollo de cursos.
5. Participar en el sistema de seguimiento.

**LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:**

<b>REPORTA A:</b>	Analista de Entrenamientos y Desarrollo
<b>SUPERVISA A:</b>	Nadie
<b>COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:</b>	Analista de Entrenamientos y Desarrollo, Analista comercial, entrenadores, asistente administrativo.
<b>COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:</b>	Clientes. Proveedores.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

<b>EDUCACIÓN:</b>	Superior Universitaria - ESTUDIANTE
<b>FORMACIÓN BÁSICA:</b>	Marketing, Administración o afines.
<b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b>	Conocimientos de Diseño Gráfico
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	No es necesaria
<b>IDIOMAS:</b>	Inglés Avanzado
<b>INFORMATICA:</b>	Microsoft Office nivel Avanzado. Sistemas operativos Android, IOS, Windows nivel usuario.

**COMPETENCIAS REQUERIDAS**

<b>NOMBRE</b>	<b>NIVEL MÍNIMO REQUERIDO</b>
Liderazgo para el cambio	
Fijación de objetivos	
Capacidad de reacción ante imprevistos	
Identificación y comprensión de desafíos	
Orientación a resultados	
Orientación al cliente	
Comunicación	

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

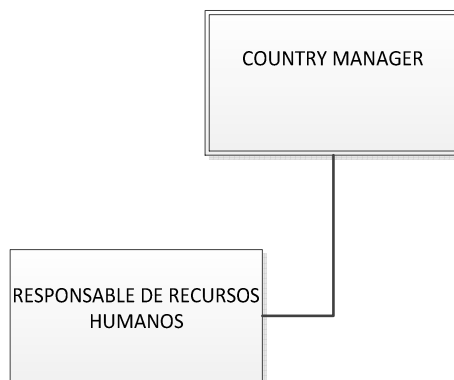
(Descripción de Puesto)

**PUESTO:** 6 **RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS**

**DEFINICIÓN DEL PUESTO:**

Es el encargado de gestionar el reclutamiento, selección y contratación de personal, coordinar las capacitaciones para el personal de la empresa y vela por el bienestar de los trabajadores. Realiza inducción al personal nuevo.

**UBICACIÓN DENTRO DEL ÁREA:**



**FUNCIONES DEL PUESTO:**

1. Realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
2. Coordinar las capacitaciones del personal.
3. Velar por el bienestar del personal.
4. Organizar eventos internos de la empresa.
5. Realizar las inducciones al personal.

**LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:**

<b>REPORTA A:</b>	Country Manager
<b>SUPERVISA A:</b>	Ninguno
<b>COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:</b>	Toda el personal
<b>COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:</b>	Proveedores.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

<b>EDUCACIÓN:</b>	Superior Universitaria
<b>FORMACIÓN BÁSICA:</b>	Psicología, Administración o afines.
<b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b>	Ninguno
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	6 meses en puestos similares
<b>IDIOMAS:</b>	Inglés Avanzado
<b>INFORMATICA:</b>	Microsoft Office nivel Avanzado. Sistemas operativos

Android, IOS, Windows nivel usuario.

**COMPETENCIAS REQUERIDAS**

NOMBRE	NIVEL MÍNIMO REQUERIDO
Liderazgo para el cambio	
Fijación de objetivos	
Capacidad de reacción ante imprevistos	
Identificación y comprensión de desafíos	
Orientación a resultados	
Orientación al cliente	
Comunicación	

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

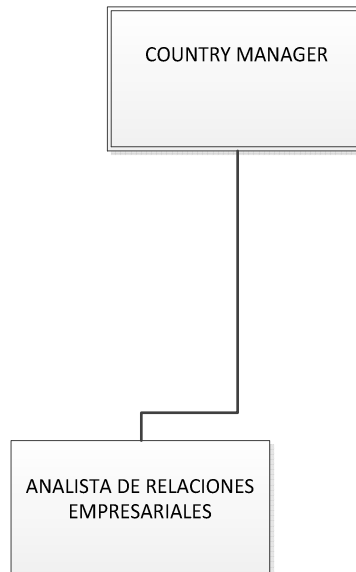
(Descripción de Puesto)

**PUESTO:** 7 **ANALISTA DE RELACIONES EMPRESARIALES**

**DEFINICIÓN DEL PUESTO:**

Es el encargado de gestionar la imagen corporativa de la empresa. Comunicar acerca de las actividades de ILM a las partes interesadas. Realizar labores de promoción y marketing de los servicios.

**UBICACIÓN DENTRO DEL ÁREA:**



**FUNCIONES DEL PUESTO:**

1. Realizar labores de promoción y marketing.
2. Realizar Community Management.
3. Actualizar página Web.
4. Gestionar la participación en eventos, ferias y publicaciones.
5. Diseñar brochures.

**LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:**

<b>REPORTA A:</b>	Country Manager
<b>SUPERVISA A:</b>	Ninguno
<b>COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:</b>	Analista comercial, Analista de entrenamientos y desarrollo
<b>COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:</b>	Proveedores. clientes

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

<b>EDUCACIÓN:</b>	Superior Universitaria
<b>FORMACIÓN BÁSICA:</b>	Administración o afines.
<b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b>	Diseño Gráfico Digital
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	6 meses en el rubro

<b>IDIOMAS:</b>	Inglés Intermedio, Portugués Intermedio
<b>INFORMATICA:</b>	Microsoft Office nivel intermedio. Sistemas operativos Android, IOS, Windows nivel usuario. Programas de diseño gráfico
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>NIVEL MÍNIMO REQUERIDO</b>
Liderazgo para el cambio	
Fijación de objetivos	
Capacidad de reacción ante imprevistos	
Identificación y comprensión de desafíos	
Orientación a resultados	
Orientación al cliente	
Comunicación	

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

(Descripción de Puesto)

**PUESTO:** 8 **ASISTENTE DE RELACIONES EMPRESARIALES**

**DEFINICIÓN DEL PUESTO:**

Es el responsable apoyar al analista de relaciones empresariales en gestionar la imagen corporativa de la empresa. Comunicar acerca de las actividades de ILM a las partes interesadas. Realizar labores de promoción y marketing de los servicios.

**UBICACIÓN DENTRO DEL ÁREA:**



**FUNCIONES DEL PUESTO:**

1. Apoyar en community management.
2. Seguimiento a los participantes.
3. Diseño de brochures.
4. Actualizar página Web.
5. Realizar labores de promoción y marketing.
6. Apoyar de Investigación de mercados.

**LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:**

<b>REPORTA A:</b>	Analista de Relaciones Empresariales
<b>SUPERVISA A:</b>	Nadie
<b>COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:</b>	Analista comercial, analista de entrenamientos y desarrollo.
<b>COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:</b>	Clientes. Proveedores.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

<b>EDUCACIÓN:</b>	Superior Universitaria - ESTUDIANTE
<b>FORMACIÓN BÁSICA:</b>	Comunicación, marketing o afines
<b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b>	Conocimientos de diseño gráfico.
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	No es necesaria
<b>IDIOMAS:</b>	Inglés Avanzado
<b>INFORMATICA:</b>	Microsoft Office nivel Avanzado. Sistemas operativos Android, IOS, Windows nivel usuario.

**COMPETENCIAS REQUERIDAS**

<b>NOMBRE</b>	<b>NIVEL MÍNIMO REQUERIDO</b>
Liderazgo para el cambio	
Fijación de objetivos	
Capacidad de reacción ante imprevistos	

Identificación y comprensión de desafíos	
Orientación a resultados	
Orientación al cliente	
Comunicación	



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

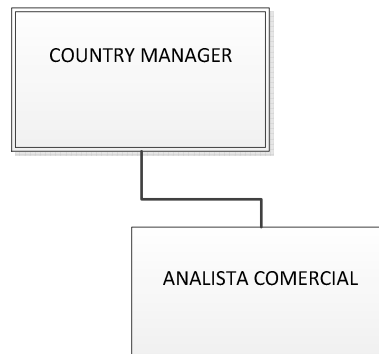
(Descripción de Puesto)

**PUESTO:** 9 **ANALISTA COMERCIAL**

**DEFINICIÓN DEL PUESTO:**

Es el responsable de la inteligencia comercial, identificación y seguimiento de clientes potenciales, propuestas y reportes y coordina con el analista de entrenamientos y desarrollo el cumplimiento de los requisitos del cliente.

**UBICACIÓN DENTRO DEL ÁREA:**



**FUNCIONES DEL PUESTO:**

1. Elaborar propuestas de los servicios ofrecidos al cliente.
2. Realizar visitas comerciales.
3. Organizar la agenda de los entrenadores para el servicio ofrecido según la disponibilidad.
4. Realizar el seguimiento de los participantes
5. Realizar reportes de las sesiones.
6. Determinar los requisitos del cliente y revisarlos para comprobar su cumplimiento.
7. Controlar inventario de materiales utilizados en los servicios realizados.
8. Verificar la calidad de las compras relacionadas a materiales.
9. Producir materiales acorde al servicio ofrecido.

**LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:**

<b>REPORTA A:</b>	Country Manager
<b>SUPERVISA A:</b>	Ninguno
<b>COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:</b>	Analista de Entrenamientos y Desarrollo, entrenadores
<b>COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:</b>	Clientes.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

<b>EDUCACIÓN:</b>	Superior Universitaria
<b>FORMACIÓN BÁSICA:</b>	Administración o afines.
<b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b>	Conocimiento de Gestión Comercial
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	1 año en el rubro.

<b>IDIOMAS:</b>	Inglés intermedio
<b>INFORMATICA:</b>	Microsoft Office nivel usuario. Sistemas operativos Android, IOS, Windows nivel usuario.
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>NIVEL MÍNIMO REQUERIDO</b>
Liderazgo para el cambio	
Fijación de objetivos	
Capacidad de reacción ante imprevistos	
Identificación y comprensión de desafíos	
Orientación a resultados	
Orientación al cliente	
Comunicación	

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

(Descripción de Puesto)

**PUESTO:** 10 ENTRENADOR

**DEFINICIÓN DEL PUESTO:**

Es el responsable de la realización de los servicios de evaluación y capacitación en habilidades blandas.

**UBICACIÓN DENTRO DEL ÁREA:**



**FUNCIONES DEL PUESTO:**

1. Ejecutar el servicio ofrecido al cliente
2. Hacer el seguimiento del avance de los participantes
3. Informar los resultados del servicio ofrecido al analista de entrenamientos y desarrollo y al country manager.
4. Proponer mejoras en metodología, contenido y materiales de los servicios.

**LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:**

<b>REPORTA A:</b>	Analista de entrenamientos y desarrollo
<b>SUPERVISA A:</b>	Ninguno
<b>COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:</b>	Analista de entrenamientos y desarrollo, Analista comercial, asistente administrativo.
<b>COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:</b>	Clientes.

**REQUISITOS DEL PUESTO:**

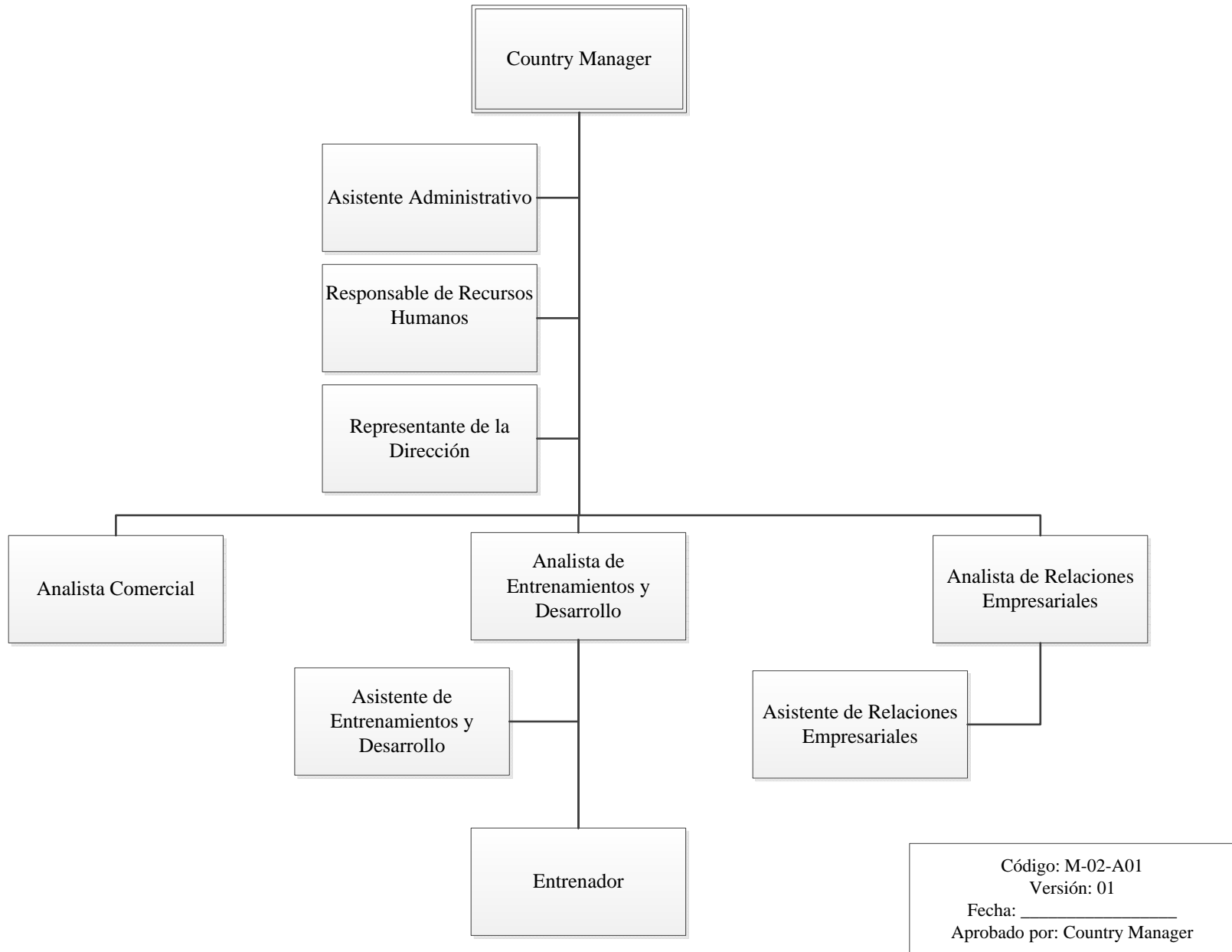
<b>EDUCACIÓN:</b>	Superior Universitaria
<b>FORMACIÓN BÁSICA:</b>	Psicología, Administración o afines.
<b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b>	Conocimientos en coaching y desarrollo de personas
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	3 años en el rubro.
<b>IDIOMAS:</b>	Inglés Avanzado
<b>INFORMATICA:</b>	Microsoft Office nivel intermedio. Sistemas operativos Android, IOS, Windows nivel usuario.
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>NIVEL MÍNIMO REQUERIDO</b>
Liderazgo para el cambio	
Fijación de objetivos	
Capacidad de reacción ante imprevistos	
Identificación y comprensión de desafíos	
Orientación a resultados	
Orientación al cliente	
Comunicación	

 <b>ILM</b> Influence, Leadership & Management	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	<b>MANUAL</b>	
		<b>Código: M-02</b>	
		<b>Ver: 1</b>	<b>Pág. 23 de 23</b>

**ANEXOS:**

- M-02-A01 Organigrama

# M-02-A01 ORGANIGRAMA



## **ANEXO 7 MANUAL DE LA CALIDAD**

El manual es la herramienta inicial para la comprensión, el uso y la aplicación de los requisitos de ISO 9001 en la empresa para partes interesadas internas y externas que lo soliciten.

El presente Manual de la Calidad le familiarizará con los más importantes elementos del SGC, la actitud hacia la calidad, orientación por procesos, orientación al cliente y la manera cómo afrontar la obligación de la mejora continua.

Este manual y la documentación apropiada están estructurados de acuerdo a la NTP ISO 9001:2009 para una vinculación directa de las medidas diseñadas con los puntos exigibles de la norma. El sentido y propósito de este manual es dar a los clientes, proveedores, empleados y otras partes interesadas una descripción de la estructura del sistema de gestión de la calidad en ILM Perú S.A.C. Ellos obtendrán una descripción de cómo la empresa opera con dicho sistema y qué métodos son utilizados para el mantenimiento y el mejoramiento continuo del mismo.

**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

# MANUAL DE LA CALIDAD

**Identificación de las modificaciones**

<b>Rubro</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Revisado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>				



	<b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>	MANUAL	
		Código: M-01	
		Ver:1	Pág. 2 de 17

## 1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

ILM Perú S.A.C es una empresa consultora dedicada a la capacitación y evaluación en habilidades blandas a personal de empresas de diversos sectores, con el fin de que dicho personal incremente su capacidad para lograr los objetivos organizacionales. La empresa funciona en desde el año 2009 y ha ido incrementando su número de clientes en los últimos años.

### 1.1 Procesos

La Interrelación de los procesos de ILM Perú S.A.C. está detallada en los siguientes documentos.

- **M-01-A01 Mapa de procesos de ILM Perú S.A.C.**

## 2 GENERAL

### 2.1 Objetivo

El presente Manual de Calidad tiene por objetivo presentar de forma global el Sistema de Gestión de Calidad de ILM Perú S.A.C. de su comprensión y aplicación, asegurando el cumplimiento de los requisitos de los clientes de la empresa.

### 2.2 Alcance del SCG

ILM Perú S.A.C. ha definido el siguiente alcance para su Sistema de Gestión de Calidad.

**“Prestación de los servicios de evaluación y capacitación en habilidades blandas”**

### 2.3 Documentos de Referencia

El sistema de Gestión de calidad de ILM Perú S.A.C. está basado en el cumplimiento de los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2008.

### 2.4 Exclusiones del SGC

Debido a la naturaleza del Sistema de Gestión de Calidad de ILM Perú S.A.C. se presenta la exclusión para el punto 7.6 Control de equipos de seguimiento y medición, debido a que la empresa a no cuenta con equipos de esa naturaleza que sean aplicables al tipo de servicio que brinda.

### 2.5 Responsable

El responsable de la aplicación del presente Manual de Calidad es el Representante de la Dirección de ILM Perú S.A.C.

## 3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- a) CALIDAD

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

b) RD

Representante de la Dirección.

c) SGC

Sistema de Gestión de la Calidad.

d) CONFORMIDAD

Cumplimiento de un requisito.

e) AUDITORIA

Proceso sistemático, independiente y documentado, para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.

f) EVIDENCIA DE LA AUDITORÍA

Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.

g) HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA

Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoria recopilada frente a los criterios de auditoría.

h) PLAN DE AUDITORÍA

Descripción de las actividades y los detalles acordados de una auditoria donde se reflejan las fechas programadas.

i) SOLICITUD DE ACCIÓN (SAC)

Formato donde se registra:

- La descripción de las no conformidades o no conformidades potenciales encontradas.
- El análisis de la causa que originó la no conformidad o no conformidad potencial.
- La descripción de los servicios no conformes encontrados cuando el caso amerite.
- Las correcciones y/o acciones correctivas planteadas e implementadas.
- La verificación de la efectividad de las acciones tomadas.

j) NC

No conformidad. Incumplimiento de un requisito.

k) ACCIÓN CORRECTIVA:

Acción tomada para eliminar las causas de una no-conformidad y así evitar su repetición.

l) ACCIÓN PREVENTIVA

Acción tomada para eliminar las causas de una no-conformidad potencial.

	<b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>	MANUAL	
		Código: M-01	
		Ver:1	Pág. 5 de 17

## 4 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

### 4.1 Requisitos generales

ILM Perú S.A.C. ha establecido, implementado y actualmente mantiene un sistema de gestión de la calidad y mejora continuamente su eficacia.

ILM Perú S.A.C. ha determinado los procesos para el sistema de gestión de calidad y su aplicación; así como la interacción de los mismos en los siguientes mapas de procesos que son responsabilidad del Representante de la Dirección.

- **M-01-A01 Mapa de procesos**

Así mismo, la empresa ha determinado los criterios y métodos para el control de los procesos, siendo esto responsabilidad del Representante de la Dirección. El RD de ILM Perú S.A.C. realiza el seguimiento, medición y análisis de los procesos.

La alta dirección de ILM Perú S.A.C. brinda los recursos necesarios para la operación y seguimiento de los procesos del sistema de gestión de calidad.

Es responsabilidad del RD la implementación de acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

ILM Perú S.A.C. gestiona los procesos de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

ILM Perú S.A.C. controla los procesos contratados externamente y que afectan la conformidad del servicio. Todo ello se detalla en la sección 7.4 del presente manual.

### 4.2 Requisitos de la documentación

#### 4.2.1 Generalidades

ILM Perú S.A.C. posee los siguientes documentos

- **M-01 Manual de Calidad.**
- **M-01-A02 Política de Calidad**
- **M-01-A-03 Objetivos de la Calidad.**
- **Los procedimientos documentados y registros requeridos por la norma ISO 9001:2008.**
- **Documentos y registros que ILM Perú S.A.C. ha determinado que son necesarios para la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.**

#### 4.2.2 Manual de calidad

La empresa ha establecido y mantiene el presente **M-01 Manual de la Calidad** que incluye el alcance del sistema de gestión de la calidad, contiene los detalles y la justificación de exclusiones. Así mismo, dicho manual hace referencia a documentos del

	<b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>	MANUAL	
		Código: M-01	
		Ver:1	Pág. 6 de 17

Sistema de Gestión de Calidad y muestra una descripción de la interacción de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

El **M-01 Manual de Calidad** es responsabilidad del RD de ILM Perú S.A.C. y es aprobado por la alta dirección.

#### **4.2.3 Control de documentos y Registros**

Los documentos pertenecientes al sistema de Gestión de Calidad de ILM Perú S.A.C. se controlan siguiendo lo estipulado en el **P-01 Control de Documentos y Registros**.

En dicho procedimiento se definen la forma de proceder para:

- La aprobación de documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- La revisión y actualización de los mismos.
- La identificación de los cambios y estado vigente
- La disponibilidad de los documentos en los puntos de uso.
- Legibilidad.
- Documentos de origen externo
- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos.

Así mismo los registros se controlan siguiendo también lo estipulado en el **P-01 Control de Documentos y Registros** para su identificación, legibilidad, almacenamiento, protección, recuperación, retención y disposición de los mismos.

El procedimiento documentado **P-01 Control de Documentos y Registros** es responsabilidad del RD de ILM Perú S.A.C.

	<b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>	MANUAL	
		Código: M-01	
		Ver:1	Pág. 7 de 17

## 5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

### 5.1 Compromiso de la dirección

La alta dirección de ILM Perú S.A.C. se encuentra comprometida con el desarrollo e implementación del sistema de Gestión de calidad, así como con la mejora continua de su eficacia.

Así mismo, la alta dirección de ILM Perú S.A.C. ha comunicado a los miembros de la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.

La alta dirección ha establecido y difundido la **M-01-A02 Política de Calidad**, se aseguró del establecimiento de **M-01-A03 Objetivos de la Calidad**, para ello lleva a cabo revisiones por la dirección de forma periódica y además asegura la disponibilidad de recursos tal y como se especifica en el punto 6.1 presente Manual.

### 5.2 Enfoque al cliente

La alta dirección de ILM Perú S.A.C., ha determinado cómo se deben captar las exigencias de los clientes y se ha asegurado del cumplimiento del propósito de aumentar la satisfacción del cliente. Ver los puntos 7.2.1 y 8.2.1 para mayor detalle.

### 5.3 Política de la calidad

La alta dirección de ILM Perú S.A.C. ha definido la **M-01-A02 Política de Calidad** y se asegurado que es adecuada al propósito de la organización. La política de calidad incluye un compromiso de requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad y proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.

La **M-01-A02 Política de Calidad** ha sido comunicada y entendida por los miembros de ILM Perú S.A.C. y es revisada periódicamente para su continua adecuación.

### 5.4 Planificación

#### 5.4.1 Objetivos de la calidad

La alta dirección de ILM Perú S.A.C. ha participado del establecimiento de

**M-01-A03 Objetivos de la Calidad** por parte del RD de ILM Perú S.A.C. en las funciones y niveles pertinentes dentro de la empresa.

**M-01-A03 Objetivos de la Calidad** incluye los objetivos necesarios para cumplir con los requisitos para el servicio. Así mismo, los objetivos son medibles y coherentes con la **M-01-A02 Política de Calidad**

	<b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>	MANUAL	
		Código: M-01	
		Ver:1	Pág. 8 de 17

#### **5.4.2 Planificación del sistema de gestión de calidad**

La alta dirección de ILM Perú S.A.C. tiene pleno conocimiento de la planificación del sistema de gestión de la calidad que se tiene en la organización, así como de los objetivos de la calidad establecidos.

Para ello se cuenta con el documento **M-01-A04 Tablero de Control**.

#### **5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación**

##### **5.5.1 Responsabilidad y autoridad**

La alta dirección de ILM Perú S.A.C. revisó y aprobó el **M-02 Manual de Organización y Funciones** que está a cargo del Responsable de Recursos Humanos, de esta manera se asegura que las responsabilidades y autoridades están definidas y que fueron comunicadas dentro de la organización. Adicionalmente se cuenta con el **M-02-A01 Organigrama** que muestra gráficamente los puestos existentes en la empresa y su distribución en las distintas áreas, así como las líneas de autoridad y dependencia.

Ambos documentos han sido distribuidos al personal, de manera que cada uno sepa sus funciones y su ubicación en el organigrama.

##### **5.5.2 Representante de la dirección**

La alta dirección de ILM Perú S.A.C. designó un miembro de la organización como RD que es responsable del establecimiento, implementación y mantenimiento de los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.

El RD informa a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora. Así mismo, el RD promueve la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

##### **5.5.3 Comunicación interna**

La alta dirección de ILM Perú S.A.C. ha establecido los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y que se efectúan considerando la eficacia del sistema de gestión de calidad.

###### a) Generalidades

- La información sobre la comunicación individual es referenciada en los procedimientos documentados y evidenciada en registros generados.
- La comunicación de información que se requiera controlar se distribuye mediante comunicados vía email, siguiendo una estructura simple.
- Para los procesos comunicativos de trabajo diario, serán utilizados el canal oral directo o remoto mediante teléfonos, radios y faxes o escrito mediante correos electrónicos.

	<b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>	MANUAL	
		Código: M-01	
		Ver:1	Pág. 9 de 17

- En caso algún trabajador requiera hacer llegar una comunicación formal por escrito y que no calce en ningún formulario de trabajo diario, se ha previsto el correo electrónico como medio de comunicación, siendo copiado a la Representante de la Dirección.

b) Sistema de gestión de calidad

La comunicación de la información sobre la eficacia del sistema de gestión de calidad se da mediante:

- Reportes de auditoría
- Informes de encuestas de satisfacción
- Revisión de la dirección

## 5.6 Revisión por la dirección

### 5.6.1 Generalidades

La alta dirección de ILM Perú S.A.C. revisa el sistema de gestión de la organización anualmente para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia. La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de calidad, incluyendo la política de calidad y los objetivos de calidad.

Cada revisión por la dirección es registrada en un Informe emitido por el RD.

### 5.6.2 Información de entrada para la revisión

La información de entrada para la revisión anual por la alta dirección de ILM Perú S.A.C. incluye:

- 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
- Las recomendaciones para la mejora.



	<b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>	MANUAL	
		Código: M-01	
		Ver:1	Pág. 10 de 17

Todo lo anterior es presentado a manera de resumen por el RD antes de cada revisión.

### 5.6.3 Resultados de la revisión

Luego de analizar los elementos de entrada, la alta dirección de ILM Perú S.A.C. expresa sus conclusiones en una reunión con el RD y personal invitado. Los resultados se registran en el **Informe de Revisión por la dirección** que incluye todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- 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.
- Las necesidades de recursos.

La elaboración del informe es responsabilidad del RD.

## 6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

### 6.1 Provisión de los recursos

La alta dirección de ILM Perú S.A.C. proporciona los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad, mejorar continuamente su eficacia y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

### 6.2 Recursos humanos

#### 6.2.1 Generalidades

El personal de ILM Perú S.A.C. que realiza trabajos que afecten la conformidad de los requisitos del producto es competente con base en la educación, formación, habilidades experiencia aprobadas. Es por ello que se utiliza el procedimiento **P-05 Reclutamiento, Selección y Contratación de personal** cuya aplicación recae en el Responsable de Recursos Humanos de la empresa.

#### 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

ILM Perú S.A.C. ha determinado la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la conformidad con los requisitos del producto en el **M-02 Manual de Organización y Funciones**. El cual es un documento que incluye el perfil de cada puesto existente en la organización. El Responsable de Recursos Humanos es quien controla dicho documento y hace que se aplique en la organización.

El responsable de recursos humanos se encarga de gestionar la formación para lograr la competencia necesaria en el personal. Para ello se cuenta con un **M-01-A05 Programa de Capacitaciones** para el personal en general.

	<b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>	MANUAL	
		Código: M-01	
		Ver:1	Pág. 11 de 17

El responsable de Recursos Humanos realiza lo siguiente.

- Evalúa al personal para comprobar que las acciones tomadas para lograr la competencia han sido eficaces.
- Se encarga de comunicar al personal la pertinencia e importancia de sus respectivas actividades y de cómo contribuye al logro de los objetivos de la calidad.
- Mantiene actualizados los registros de la educación, formación, habilidades y experiencia del personal que se encuentran en un File individual para cada persona, llamado **File de personal**.

### 6.3 Infraestructura

ILM Perú S.A.C. proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

Es por ello que se tiene un **M-01-A06 Programa de mantenimiento** del lugar de trabajo, equipos y servicios asociados, cuya responsabilidad recae en el Asistente Administrativo.

### 6.4 Ambiente de trabajo

ILM Perú S.A.C. ha determinado el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La responsabilidad de mantener las condiciones idóneas del ambiente de trabajo es del Asistente Administrativo en coordinación con el Analista de Entrenamientos y Desarrollo en caso el servicio se realice en las instalaciones de la empresa. Para ello se utiliza también el **M-01-A06 Programa de Mantenimiento**

En caso que el servicio se realice en el local del cliente las condiciones propias del ambiente de trabajo son solicitadas al cliente en la **Propuesta de Servicio** enviada por el Analista Comercial en coordinación con el Analista de Entrenamientos y Desarrollo.

## 7 REALIZACIÓN DEL SERVICIO

### 7.1 Planificación de la realización del servicio

ILM Perú S.A.C. ha elaborado el documento **M-01-A07 Plan de la Calidad** el cual especifica los procesos del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los de realización del producto y los recursos a ser utilizados. Dicho documento es responsabilidad del RD.

	<b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>	MANUAL	
		Código: M-01	
		Ver:1	Pág. 12 de 17

## 7.2 Procesos relacionados con el cliente

### 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio

La empresa determina todos requisitos, tanto especificados por el cliente, como los no establecidos por él pero necesarios para la prestación del servicio, los requisitos legales y reglamentarios y cualquier otro requisito adicional según los lineamientos del procedimiento **P-06 Gestión de Ventas**. Dicho procedimiento es responsabilidad del Líder Comercial de ILM Perú S.A.C.

### 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto.

En ILM Perú S.A.C. se revisan los requisitos relacionados con el producto antes de que la organización se comprometa a proporcionar el producto al cliente y registran los resultados de la revisión. Para ello se siguen los lineamientos de **P-06 Gestión de Ventas**, cuyo responsable es el Líder Comercial.

### 7.2.3 Comunicación con el cliente

ILM Perú S.A.C. ha determinado e implementado disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes en lo relativo a la información sobre los servicios, las consultas, contratos o atención de pedidos y la retroalimentación del cliente incluyendo sus quejas.

Con respecto a la información sobre los servicios, las consultas, contratos o atención de pedidos, la comunicación con el cliente se realiza mediante correo electrónico, telefónicamente o en reuniones comerciales. Ver el procedimiento **P-06 Gestión de Ventas**.

En lo que respecta a la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas la comunicación con el cliente se detalla en el procedimiento **P-07 Reporte, Seguimiento del servicio y atención de quejas**.

## 7.3 Diseño y desarrollo

ILM Perú S.A.C. controla el diseño y desarrollo de sus nuevos cursos mediante el procedimiento **P-08 Diseño y Desarrollo**.

## 7.4 Compras

### 7.4.1 Proceso de compras

ILM Perú S.A.C. ha implementado el siguiente procedimiento para el proceso de compras: **P-09 Compras, selección, evaluación y re-evaluación de proveedores**.

Así mismo el responsable de evaluar y seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos y/o servicios de acuerdo a los requisitos de ILM Perú S.A.C. es el asistente administrativo. Los criterios para selección, evaluación y re-evaluación de proveedores y los registros necesarios sobre los resultados de las

evaluaciones se realizan siguiendo los lineamientos del procedimiento **P-09 Compras, selección, evaluación y re-evaluación de proveedores.**

Se cuenta con con el procedimiento **P-10 Habilitación y evaluación de entrenadores,** el cual está a cargo del analista de entrenamientos y desarrollo. El cual se utiliza para la selección y evaluación de entrenadores.

#### **7.4.2 Información de las compras**

La información de las compras que realiza ILM Perú S.A.C. describen el producto a comprar y todos los requisitos para la aprobación del producto.

Es responsabilidad del asistente administrativo acopiar todos los requerimientos de las áreas de ILM Perú S.A.C. y adecuarlos cuando sea necesario, antes de autorizar que se ejecute la compra con el proveedor.

Todo esto se realiza siguiendo los lineamientos del procedimiento **P-09 Compras, selección, evaluación y re-evaluación de proveedores.**

#### **7.4.3 Verificación de los productos comprados**

En ILM Perú S.A.C. la inspección de los productos adquiridos para comprobar que cumplen con los requisitos especificados se realiza según los lineamientos del procedimiento **P-09 Compras, selección, evaluación y re-evaluación de proveedores.**

Adicionalmente se cuenta con con el procedimiento **P-10 Habilitación y evaluación de entrenadores,** el cual está a cargo del analista de entrenamientos y desarrollo. El cual muestra los lineamientos para la evaluación del servicio brindado por los entrenadores externos.

### **7.5 Producción y prestación del servicio**

#### **7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio**

ILM Perú S.A.C. planifica la prestación del servicio y ejerce control sobre las condiciones bajo las cuales se presta el servicio.

Disponibilidad de la información que describa las características del servicio se encuentra controlada según los lineamientos del procedimiento **P-11 Producción de materiales y ejecución del servicio.** Así mismo el uso de materiales y las actividades de liberación del servicio se encuentran desarrollados en el mencionado procedimiento, el cual es responsabilidad del analista de entrenamientos y desarrollo.

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

ILM Perú S.A.C. valida los procesos de prestación del servicio a través de una adecuada selección y evaluación de sus entrenadores según el procedimiento **P-10 Habilitación y evaluación de entrenadores.**

	<b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>	MANUAL	
		Código: M-01	
		Ver:1	Pág. 14 de 17

### 7.5.3 Identificación y trazabilidad

ILM Perú S.A.C. mantiene una adecuada identificación del servicio que brinda, desde la recepción de los requisitos del cliente hasta la entrega del servicio de capacitación o evaluación a través de los correos electrónicos y propuestas aceptadas. Además guarda registro del seguimiento realizado a los participantes. Ver procedimiento **P-07 Reporte, Seguimiento del servicio y atención de quejas**

### 7.5.4 Propiedad del cliente

ILM Perú S.A.C., identifica, verifica, protege y resguarda los datos proporcionados por el cliente para ser incluidos en el servicio de capacitación, con la finalidad de evitar su pérdida o uso no adecuado. En caso que esto suceda, será comunicado al cliente dejando constancia de esta situación en los correos electrónicos enviados al cliente.

Todos los miembros de la empresa son responsables de salvaguardar los datos proporcionados por el cliente. El responsable de comunicar al cliente si es que se dan los casos antes mencionados es el analista de entrenamientos y desarrollo o quien éste designe.

### 7.5.5 Preservación del producto

## 7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición

ILM Perú S.A.C. por su naturaleza de negocio no cuenta con equipos de seguimiento y medición que requieran ser calibrados ni controlados, es por ello que se excluye este requisito.

## 8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

### 8.1 Generalidades

ILM Perú S.A.C. ha implementado procesos de seguimiento, análisis y mejora para demostrar la conformidad de los requisitos de los servicios que ofrece y para asegurarse que su SGC es conforme y que mejora continuamente.

### 8.2 Seguimiento y medición

#### 8.2.1 Satisfacción del cliente

ILM Perú S.A.C. ha determinado que la obtención de la información de satisfacción del cliente se recabe mediante encuestas de satisfacción y reportes realizados para cada sesión y al final de todas las sesiones de un servicio brindado por la empresa, tal y como lo indica el procedimiento **P-07 Reporte, Seguimiento del servicio y atención de quejas**.

Los responsable de obtener de primera mano la información sobre la satisfacción son los entrenadores. Los métodos de utilización de dicha información están descritos en el procedimiento antes mencionado.

	<b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>	MANUAL	
		Código: M-01	
		Ver:1	Pág. 15 de 17

### 8.2.2 Auditoría interna

En ILM Perú S.A.C. se ejecutan auditorías internas a intervalos planificados. Este proceso periódico sigue los lineamientos del procedimiento documentado **P-02 Auditoría interna**, el cual contempla planificación, definición de criterios, alcance, selección de auditores y todos los registros asociados.

Los resultados de la auditoría interna forman parte de los elementos de entrada para la Revisión por la Dirección y deben ser uno de los principales generadores del cierre del círculo de mejora continua a través de acciones correctivas y preventivas.

### 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

El RD de ILM Perú S.A.C. es el responsable de realizar el seguimiento y medición de los procesos del SGC de la empresa con el fin de verificar si éstos tienen la capacidad para alcanzar los resultados planificados. Para ello utiliza indicadores de gestión establecidos en el **M-01-A05 Tablero de Control**

En caso el RD detecte que no se alcanzan los resultados planificados se generan acciones correctivas y preventivas, Ver punto 8.5.2 del presente Manual.

### 8.2.4 Seguimiento y medición del servicio

ILM PERÚ S.A.C. realiza el seguimiento y medición de la prestación del servicio, que se realiza mediante actividades implementadas en las etapas apropiadas, las cuales incluyen un control de la calidad mediante los formularios **P-11-F03 Observación del servicio** y **P-11-F02 Control de los participantes** cuya utilización está descrita en el procedimiento **P-11 Producción de materiales y ejecución del servicio.**

Así mismo se utiliza el formulario **P-11-F01 Liberación de servicio** en donde queda constancia de quien autorizó la liberación de un servicio y en qué condiciones.

### 8.3 Control del producto no conforme

Para el control de producto no conforme ILM Perú S.A.C. ha definido los el procedimiento **P-04 Control del servicio no conforme** que es responsabilidad del RD de ILM Perú S.A.C. que indica las actividades y responsables para la prevención de la prestación no intencionada de un servicio no conforme, así como los registros aplicables al caso.

### 8.4 Análisis de datos

ILM PERÚ S.A.C., ha determinado los datos apropiados que deben ser medidos para poder demostrar la idoneidad y la eficacia de su Sistema de Gestión de la Calidad, con la finalidad de poder evaluar las acciones necesarias para lograr la mejora continua del Sistema.

	<b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>	MANUAL	
		Código: M-01	
		Ver:1	Pág. 16 de 17

ILM PERÚ S.A.C., ha definido como medio de recopilación y análisis de datos:

- Los reportes de satisfacción, reportes de servicio, además de las quejas que se hayan podido presentar y las acciones tomadas, cuyos lineamientos se encuentran descritos en el procedimiento **P-07 Reporte, Seguimiento y atención de quejas**.
- El **M-01-A05 Tablero de control** permite conocer las tendencias de los procesos pudiendo establecerse las oportunidades de mejora para la toma de acciones, tanto correctivas como preventivas.
- **P-11-F03 Observación del servicio y P-11-F02 Control de los participantes** como parte del seguimiento y medición que se realizó a la prestación del servicio brindado por la empresa.
- Se puede conocer el desempeño de los proveedores que permite decidir sobre la conveniencia de su permanencia como tales. A través de la información obtenida a través de la aplicación del procedimiento **P-09 Compras y Selección y evaluación de proveedores**.
- Conocer el desempeño de los entrenadores quienes son los responsable directos de la ejecución del servicio mediante la información obtenida de la aplicación del procedimiento **P-10 Habilitación y evaluación de entrenadores**

## 8.5 Mejora

### 8.5.1 Mejora continua

Dado el diseño del SGC de ILM Perú S.A.C., con base en el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), se puede evidenciar que en la empresa la mejora continua se proyecta como una constante. Entre los principales componentes del sistema que la propician están:

- La política de calidad. La continua adecuación y evolución de la misma genera compromisos más exigentes para con la calidad. (Ver 5.3)
- Los objetivos de calidad. Al ser renovables, se pueden mantener hasta ser alcanzados, para luego elevar su exigencia. (Ver 5.4.1)
- Las mediciones internas. Se establecen metas dinámicas en el tiempo para evidenciar la mejora,
- Los resultados de las auditorías internas. Como motor principal de la mejora, generan acciones correctivas, preventivas y evidencian oportunidades de mejora. (Ver 8.2.2)

- El análisis de datos. Está previsto que mediante pronósticos estadísticos se pueden tomar decisiones de mejora anticipándose a no conformidades reales. (Ver 8.4)
- Las reuniones con el personal. En estas reuniones se incluyen decisiones y proyectos para satisfacer cada vez mejor a nuestros clientes, tomando en cuenta sus nuevos requisitos y nuevas oportunidades de negocio.
- La revisión anual por la Dirección. Este evento marca el fin y el inicio de un nuevo periodo del funcionamiento del sistema, generando decisiones Generales para la adecuación y mejora del SGC. (Ver 5.6.3)

Son responsables de la mejora continua todos los miembros de la empresa, principalmente la alta dirección y el RD.

#### **8.5.2 Acción correctiva y Acción preventiva**

Las acciones correctivas así como las preventivas detectadas en ILM Perú S.A.C. se controlan por medio del procedimiento **P-03 Acciones Correctivas y Preventivas**. En dicho procedimiento se establecen los pasos a seguir y los responsables para la implementación de acciones correctivas producto de auditorías, reclamos de clientes u otras fuentes de identificación detalladas allí, así como las acciones preventivas ante una determinada no conformidad potencial.

La verificación de la ejecución de las correcciones, acciones correctivas y acciones preventivas, así como la posterior verificación de la eficacia de la medida es responsabilidad del RD junto con el responsable de la actividad involucrada.

## **9 ANEXOS**

- M-01-A01 Mapa de procesos de ILM Perú S.A.C.
- M-01-A02 Política de Calidad
- M-01-A-03 Objetivos de la Calidad.
- M-01-A04 Tablero de Control.
- M-01-A05 Programa de Capacitaciones
- M-01-A06 Programa de mantenimiento
- M-01-A07 Plan de la Calidad



## **ANEXO 8 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

El Presente Manual de Procedimientos contiene la base documentaria del sistema de gestión de la calidad de ILM Perú S.A.C.

Forman parte de este Manual 11 procedimientos que corresponden a los procesos que se desarrollan en la empresa y que afectan directamente a la calidad del servicio.

- P-01 Control de Documentos y Registros.
- P-02 Auditoría interna.
- P-03 Acciones correctivas y preventivas.
- P-04 Control del servicio No conforme.
- P-05 Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.
- P-06 Gestión de Ventas.
- P-07 Reporte, Seguimiento y atención de quejas.
- P-08 Diseño y Desarrollo.
- P-09 Compras y Selección y evaluación de proveedores.
- P-10 Habilitación y evaluación de entrenadores.
- P-11 Producción de materiales y ejecución del servicio.

Es importante mencionar que todas las actividades que se encuentran descritas en los procedimientos se encuentran adecuadas a la NTP ISO 9001:2009, los cuales son aplicables también para la norma equivalente ISO 9001:2008.

**SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD**

**CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS**

**Identificación de las modificaciones**

<b>Rubro</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Revisado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>				

## **1 Objetivo y Alcance:**

- 1.1 Establecer lineamientos generales para la elaboración, aprobación, revisión, modificación, identificación, distribución, retiro y control de los documentos correspondientes al Sistema de Gestión de la Calidad y asegurar que las actividades de identificación, ubicación, clasificación, almacenamiento, protección, recuperación, conservación y disposición de los registros son los adecuados con el fin de demostrar la conformidad con los requisitos especificados y la operación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad.

## **2 Personal Involucrado:**

- 2.1 Todo el personal de ILM Perú S.A.C. es responsable de cumplir con lo establecido en este documento.
- 2.2 El Representante de la Dirección (RD) es responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento.

## **3 Términos y Definiciones**

- 3.1 **RD:** Representante de la Dirección
- 3.2 **PERS:** Personal de ILM Perú S.A.C.
- 3.3 **CM:** Country Manager
- 3.4 **SGC:** Sistema de Gestión de la Calidad

### **3.5 Documento del Sistema de Gestión de la Calidad:**

- 3.5.1 Se incluye dentro de este concepto a los siguientes documentos
  - Manual de Gestión de la Calidad
  - Procedimientos
  - Plan de Calidad
  - Instructivos
  - Perfiles de Competencias
  - Formularios y Documentos Externos

### **3.6 Documento interno**

- 3.6.1 Documento elaborado en la empresa, el cual ha cumplido con la aprobación y codificación respectiva.

### **3.7 Documento externo**

- 3.7.1 Aquel documento que no ha sido elaborado por ILM Perú S.A.C.; sin embargo que son necesarios para la planificación y la operación del SGC. Por ejemplo: Normas Técnicas Nacionales e Internacionales, entre otros.

### **3.8 Documento Obsoleto**

- 3.8.1 Documento del SGC que no está vigente para su utilización en las actividades.

### **3.9 Copia controlada**

- 3.9.1 Copia impresa o virtual de un documento asignado a un personal de la empresa con aprobación del RD.

### **3.10 Copia no controlada**

- 3.10.1 Todo documento impreso o virtual que no se encuentra bajo el control de cambios.

### **3.11 Registro**

- 3.11.1 Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia objetiva de actividades desempeñadas.

### **3.12 Formulario**

- 3.12.1 Plantilla cuyo objetivo es plasmar el resultado de la ejecución de un procedimiento, instrucción de trabajo, o actividad específica.

## **4 Especificaciones**

- 4.1 La aprobación final de todo documento creado para el SGC será dada por el Country Manager de la organización, a excepción de los formularios cuya aprobación será a cargo del RD con fines de análisis de datos.
- 4.2 Al momento de realizar cualquier cambio a un documento del SGC, este debe cambiar de versión y actualizarse en la Lista Maestra de Documentos Internos y Distribución.

4.3 La difusión de los cambios o la inclusión de un documento nuevo será responsabilidad del RD el cual lo hará a través de correo electrónico o verbalmente con los responsables del área a donde corresponde dicho documento.

4.4 Si el personal identifica documentos poco legibles reportarán a su Jefe Inmediato para solicitar el cambio del documento o la mejora de su legibilidad.

#### **4.5 Revisión y actualización de los documentos del SGC**

4.5.1 La revisión de los documentos del SGC lo realizará el RD anualmente y de requerirse actualización se coordinará con los responsables del área para proceder a modificar el documento.

#### **4.6 Vigencia de Documentos Externos**

4.6.1 La vigencia de los documentos externos aplicados a la organización así como la actualización de los mismos es la es responsabilidad del RD.

## **5 Desarrollo**

### **5.1 Control de Documentos Internos**

#### **Elaboración o Modificación de Documento Interno**

5.1.1 PERS Identifica la necesidad de crear o modificar un documento del SGC. Solicita al RD la creación o modificación del documento mediante comunicación directa o un correo electrónico.

5.1.2 El RD Evalúa si procede la solicitud, coordinando con el personal relacionado al proceso, de ser necesario.

5.1.3 Si procede y se refiere a la creación de un documento, se comunica al solicitante y éste elabora el nuevo documento del SGC con el apoyo de las personas relacionadas al proceso. Se continúa en el 5.1.6.

5.1.4 Si procede y se refiere a la modificación de un documento, se comunica al solicitante. El PERS Solicita al RD, si lo considera necesario, una copia no controlada (borrador) del documento y realiza las modificaciones requeridas en el documento coordinando con las personas relacionadas al proceso, se continúa en el 5.1.6.

5.1.5 Si no procede, comunica al solicitante por qué no procede la solicitud. Fin.

5.1.6 PERS entrega el documento modificado o creado al RD.

**Revisión y Aprobación del documento**

- 5.1.7 Revisa el documento creado o modificado coordinando con el CM de ser el caso.
- 5.1.8 Si existen observaciones en el documento se le comunica al solicitante y regresa a la actividad 5.1.3 o 5.1.4 según corresponda.
- 5.1.9 Si no existen observaciones, el CM Aprueba el documento creado o modificado y el RD actualiza la **P-01-F01 Lista Maestra de Documentos Internos y Distribución.**

**Nota:**

Para el caso de los Manuales y Procedimientos la revisión y aprobación de los mismos se registra con la firma, en la primera hoja del documento, de las personas que lo revisaron y aprobaron.

El cuadro de registro de la revisión y aprobación de los documentos es el siguiente:

Rubro	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

Para el caso de los Instructivos la revisión y aprobación de los mismos se registra en el mismo documento, donde figura el cargo de la persona que elaboró el instructivo, la persona quien lo reviso y la persona quien lo aprobó.

Para el caso de los Formularios la revisión y aprobación del documento será inmediata y se registrará por su cambio en **P-01-F01 Lista Maestra de Documentos Internos y Distribución.** En este caso no se registrará en el mismo documento el nombre ni cargo de quien lo elaboró, revisó y aprobó.

**Identificación de los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos**

- 5.1.10 Los cambios efectuados en los procedimientos y manuales, deberán figurar en los mismos de manera expresa (hasta las 3 últimas modificaciones) Esto figurará en la primera hoja de cada documento. En el caso de los formularios, instructivos y planes la identificación de los cambios se realizara por comparación simple y la actualización en el **P-01-F01 Lista Maestra de Documentos Internos y Distribución.**
- 5.1.11 El RD Actualiza la base documental del SGC cambiando la versión de los documentos a la inmediata superior, eliminando las versiones anteriores.

**Nota:**

En caso se quieran guardar los documentos internos obsoletos físicos, se indicarán con el sello “obsoleto” y se archivarán en el file de “Documentos Obsoletos”.

En el caso que se requieran guardar documentos obsoletos virtuales estos son guardados por la Representante de la Dirección en la carpeta Obsoletos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Se primará la eliminación de los documentos Obsoletos, antes de su conservación en file de obsoletos.

**Control y Distribución de los documentos internos**

- 5.1.12 El RD entrega las copias controladas (físicas) del documento, en caso sea necesario, al PERS responsable de dicho documento. El PERS que recibe el documento firma la **P-01-F04 Constancia de Recepción de Documentos**, en conformidad de la recepción de los documentos del SGC. Es responsabilidad del PERS receptor disponer de documentos actualizados al personal autorizado en los puntos de uso.
- 5.1.13 El RD Controla los documentos internos y su distribución a través de la **P-01-F01 Lista Maestra de Documentos Internos y Distribución**.

**Notas:**

Todos los documentos del SGC se identifican por su título el cual se encuentra en el encabezado del mismo.

Las copias no controladas serán identificadas por un sello: COPIA NO CONTROLADA.

**Identificación y legibilidad de documentos**

- 5.1.14 El RD se asegura que los documentos del SGC permanecen legibles y fácilmente identificables  
Ejemplo: Cuando un documento del SGC esta borroso o poco legible se procede a imprimir un nuevo documento.
- 5.1.15 Asimismo el RD asegura que los documentos sean entendibles para el personal usuario, esto en corroboración con el personal que creo el documento, con la finalidad de poder obtener un mayor grado de entendimiento del documento.

5.1.16 El RD se asegura que los documentos del SGC están identificados por el título, versión y código. El código debe contar con las siglas del tipo de documento que corresponda y el título del documento de acuerdo a:

Manual de la calidad: M-XX-LL

Procedimiento de la calidad: P-XX-LL

Instructivos: I-XX-LL

Formularios: N-XX-FYY-LL

N: Pertenencia del formato (M, P)

XX: Numero del documento.

YY: Numero del formato.

LL: Nombre del documento.

**Ejemplo:**

P-01-F02 Lista Maestra de Documentos Externos

Este código identifica al formulario número 02 y pertenece al Procedimiento 01.

M-01-F10 Cronograma de capacitación

Este código identifica al formulario número 10 y pertenece al Manual 01.

**Nota:**

El Manual del Sistema de Gestión de la Calidad menciona anexos los cuales se identifican de la siguiente forma:

M-01-A01 “Nombre del Anexo”, siguiendo un orden correlativo.



## 5.2 Control de Documentos Externos

5.2.1 DOCUMENTOS EXTERNOS: Son las normas legales, reglamentos, manuales, etc. de origen externo que ILM Perú S.A.C. ha determinado necesarios para su SGC y/o aplicables a sus procesos involucrados.

5.2.2 Los documentos de origen externo son identificados mediante el nombre del documento externo ubicados en los files físicos o virtuales de los documentos externos del SGC.

### Verificación de la vigencia de los documentos externos

5.2.3 El RD Verifica la vigencia de los Documentos Externos con los organismos o entidades calificadas, según la frecuencia establecida en la P-01-F02 Lista Maestra de Documentos Externos.

5.2.4 El RD entrega las copias físicas del documento externo o de la nueva versión y/o edición al personal que lo requiera.

5.2.5 El RD Actualiza la **P-01-F02 Lista Maestra de Documentos Externos** cada vez que se incluya un nuevo documento de origen externo.

### Control de los documentos externos

5.2.6 El RD se reunirá, semestralmente, con las personas que utilizan Documentos Externos para evaluar la vigencia de los documentos Externos y la necesidad de actualización de los mismos.

5.2.7 El RD Controla los documentos externos, identificando su estado de vigencia y las copias entregadas al personal mediante la P-01-F02 Lista Maestra de Documentos Externos.

### Acceso a los documentos externos

5.2.8 El PERS accede a los documentos externos guardados en los files físicos o virtuales de los Documentos Externos, que son salvaguardados por el RD o por el personal responsable de cada área que utiliza los Documentos Externos.

### Control de los documentos externos obsoletos

5.2.9 Las copias de los documentos no vigentes en medio físico entregadas al personal se recogerán, serán reemplazadas por la versión actual y se procederá a su destrucción. Siendo esto responsabilidad del RD.

5.2.10 En caso se quieran guardar los documentos externos obsoletos en medio físico, se indicarán con el sello “obsoleto” y se archivarán en el file de “Documentos Obsoletos”.

### 5.3 Control de Registros

- 5.3.1 REGISTROS: Son documentos que proveen evidencias objetivas de las actividades efectuadas o de los resultados obtenidos en los procesos incluidos en el alcance del SGC.
- 5.3.2 El RD Controla todos los registros establecidos por cada área en P-01-F03 Lista Maestra de Registros. En la lista maestra figura todos los registros controlados del Sistema de Gestión de la Calidad; responsable, ubicación, tiempo de retención y su disposición final.

#### Generación de Registros

- 5.3.3 El PERS genera los registros durante la realización de las actividades establecidas en los diferentes documentos del SGC.
- 5.3.4 El generador del registro garantiza la legibilidad del mismo al momento de la generación de los datos.

#### Identificación

- 5.3.5 El PERS Identifica los registros por nombre o el código asignado (en caso sea un formulario) el cual es asignado previamente por el RD. El registro identificado es incluido en el P-01-F03 Lista Maestra de Registros.

#### Almacenamiento y Protección

- 5.3.6 EL PERS archiva o almacena los registros en medio físico o virtual manteniéndolos legibles e identificándolos para su rápida ubicación.
- 5.3.7 Los registros se protegen en el área de uso, en sus respectivos medios de almacenamiento. En el caso de los registros en físico estos son protegidos designando un responsable de su cuidado y manteniéndolos en lugares a temperaturas que no puedan dañar el registro. En el caso de registros virtuales estos son protegidos por el usuario quien archiva el documento, los registros se encuentran en una carpeta compartida con el servidor de la organización para garantizar su rápida ubicación.

#### Recuperación

- 5.3.8 El RD, se encarga de seleccionar en P-01-F03 Lista Maestra de Registros aquellos registros en los que es necesario realizar un back up para una posterior recuperación. El RD periódicamente coordina con el personal involucrado la realización de un back up o copia de seguridad de los registros seleccionados. El RD proporciona los registros que desean ser consultados a cada persona solicitante a modo de recuperación. La forma de comunicación es vía mail o directa.

#### Retención y Disposición

- 5.3.9 El RD Registra el periodo de retención de los documentos en el P-01-F03 Lista Maestra de Registros, previa consulta con los generadores y usuarios del registro, para determinar el tiempo de retención de

	<b>CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS</b>	PROCEDIMIENTO	
		Código: P-01	
		Ver:1	Pág. 10 de 13

los mismos. En el caso que exista una base legal para el tiempo de retención de los registros, esta es respetada y estipulada en el P-01-F03 Lista Maestra de Registros.

5.3.10 Pasado el tiempo de retención de los registros el RD coordina con cada usuario de los mismos sobre su disposición, para su almacenamiento en un archivo pasivo o la eliminación de los mismos.

## **6 Registros**

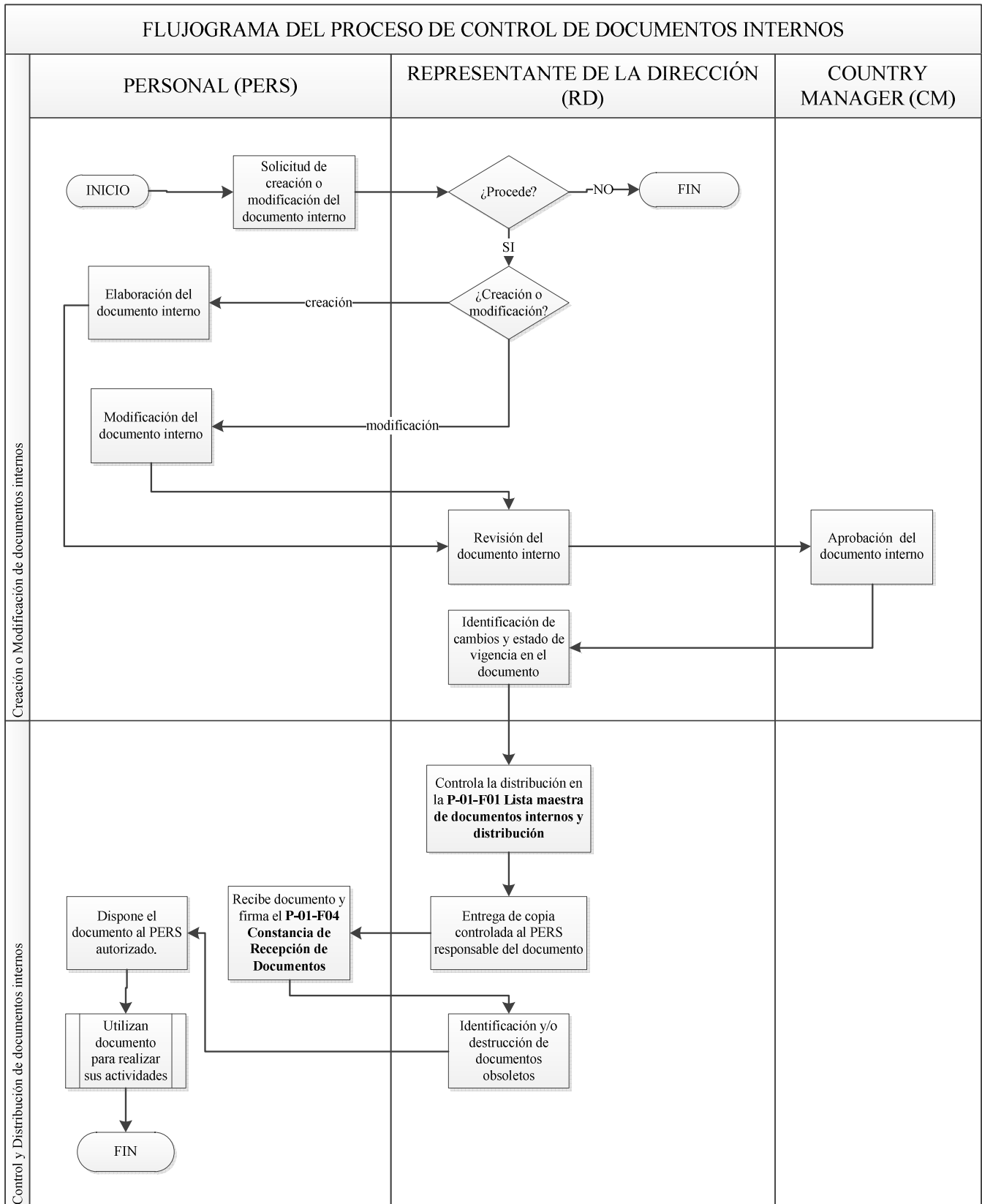
**6.1 P-01-F01 Lista Maestra de Documentos Internos y Distribución.**

**6.2 P-01-F02 Lista Maestra de Documentos Externos**

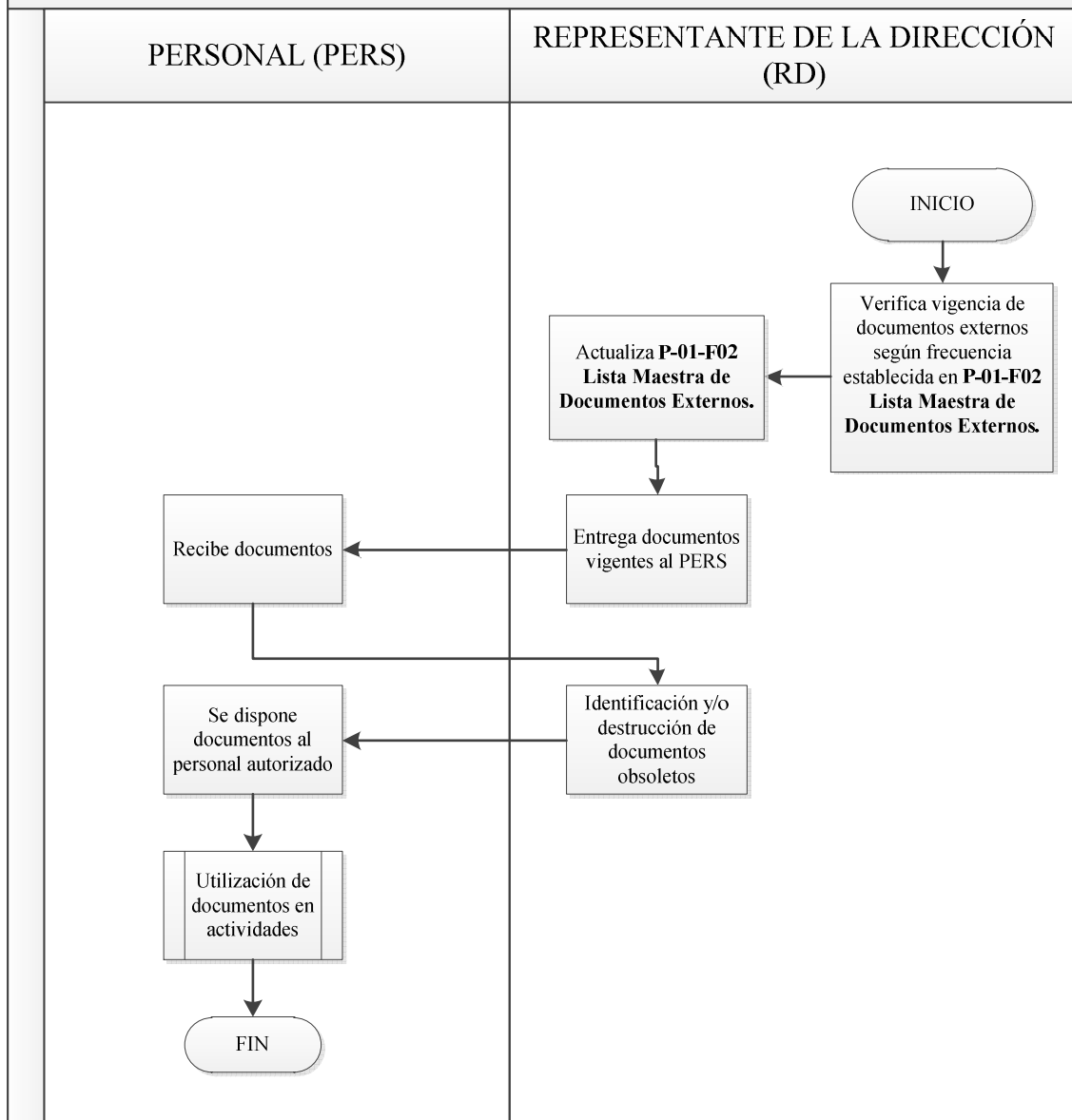
**6.3 P-01-F03 Lista Maestra de Registros**

**6.4 P-01-F04 Constancia de Recepción de Documentos**

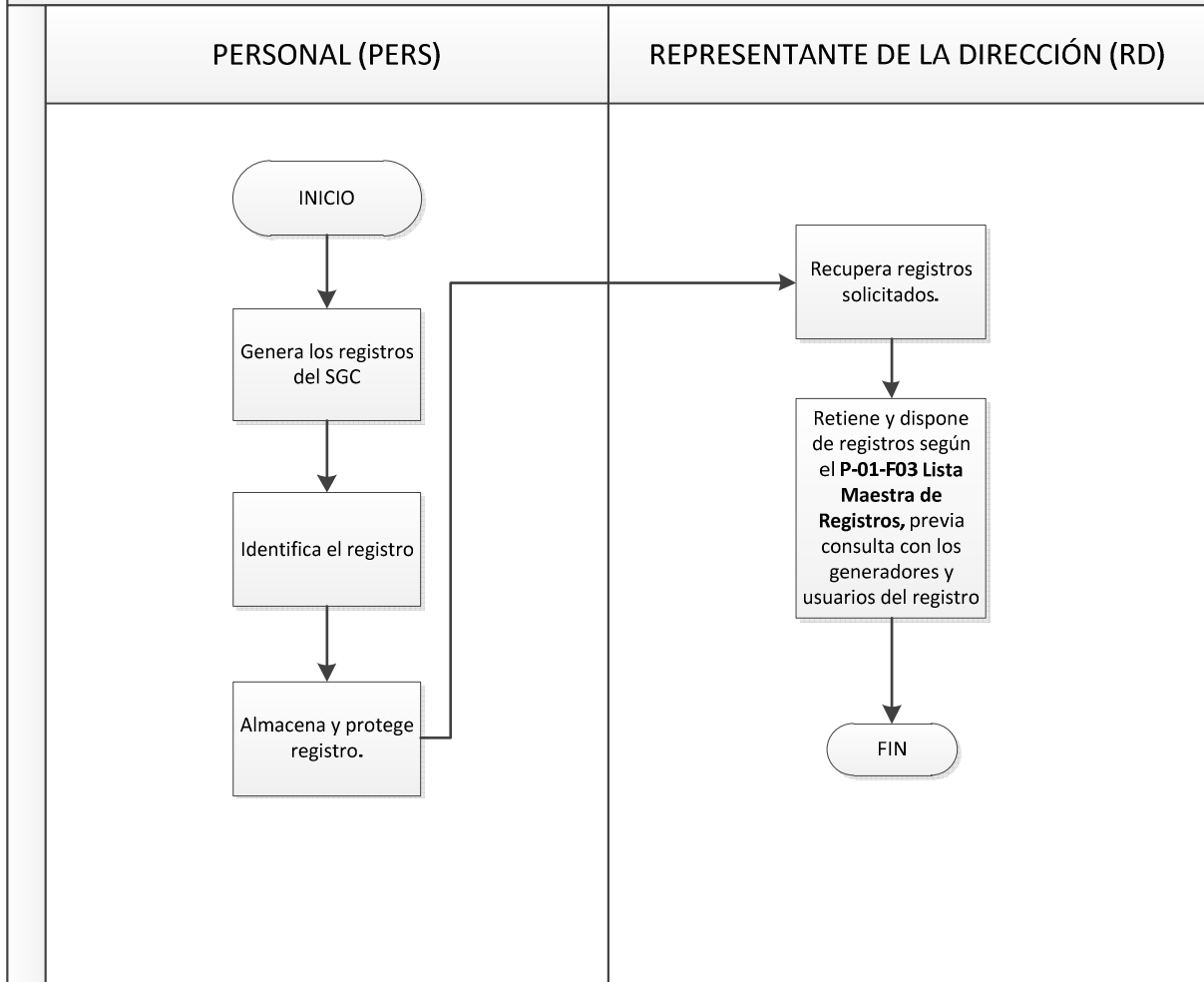
## 7 Flujogramas



**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CONTROL DE DOCUMENTOS EXTERNOS**



**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CONTROL DE REGISTROS**



**SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD**

**AUDITORÍA INTERNA**

**Identificación de las modificaciones**

<b>Rubro</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Revisado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>				

	<b>AUDITORIA INTERNA</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	
		Código: P-02	
		Ver: 1	Pág. 2 de 8

## 1 Objetivo y Alcance:

- 1.1 Establecer las actividades para llevar a cabo las auditorías internas aplicables al Sistema de Gestión de la Calidad de ILM Perú S.A.C., con el fin de determinar si el sistema de gestión es conforme con los requisitos especificados y se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

## 2 Personal Involucrado:

- 2.1 Auditores Internos.
- 2.2 Auditor Líder.
- 2.3 Dueño del Proceso.
- 2.4 El Representante de la Dirección

## 3 Términos y Definiciones:

- 3.1 **CM:** Country Manager
- 3.2 **AL:** Auditor Líder
- 3.3 **AI:** Auditor Interno
- 3.4 **RD:** Representante de la Dirección
- 3.5 **SGC:** Sistema de Gestión de la Calidad
- 3.6 **Auditoria:** Examen sistemático e independiente para determinar si las actividades y resultados referentes al Sistema de Gestión de Calidad (SGC) cumplen con las disposiciones preestablecidas y si éstas han sido implementadas de manera efectiva y son adecuadas para lograr los objetivos establecidos.
- 3.7 **Auditor:** Persona calificada para realizar auditorías al Sistema de Gestión de Calidad.
- 3.8 **Auditado:** Organización o persona sometida a una auditoria.
- 3.9 **Criterios de Auditoria:** Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos, bajo los cuales se verifica el cumplimiento.
- 3.10 **Evidencia Objetiva:** Información cuya veracidad puede ser demostrada, basándose en hechos obtenidos mediante la observación, medición, ensayo u otros medios.
- 3.11 **Hallazgos de Auditoria:** Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoria recopilada frente a los criterios de auditoría.
- 3.12 **No conformidad:** Incumplimiento con los requisitos especificados.
- 3.13 **Solicitud de Acción:** Formulario donde se registra la No Conformidad y No Conformidad Potencial detectada, así mismo se registra las acciones a tomar.
- 3.14 **Evidencia de Auditoria:** Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.

## 4 Especificaciones



	<b>AUDITORIA INTERNA</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	
		Código: P-02	
		Ver: 1	Pág. 3 de 8

#### **4.1 Competencias del Auditor Interno:**

- 4.1.1 Educación: Educación Técnico/Universitaria
- 4.1.2 Formación:
  - Curso de Interpretación a la Norma ISO 9001:2008.
  - Curso Auditor Interno ISO 9001:2008
- 4.1.3 Experiencia: 4 horas como Auditor en formación (observador)
- 4.1.4 Habilidades (a criterio de Country Manager en entrevista):
  - Análisis y Juicio
  - Administración de la Información
  - Organizar y Monitorear el Trabajo
  - Actitud Proactiva
  - Adaptabilidad y Flexibilidad

#### **4.2 Competencias del Auditor Líder**

- 4.2.1 Educación: Superior Técnico / Universitaria.
- 4.2.2 Formación:
  - \* Curso de formación en auditorías internas de un Sistema de Gestión de la Calidad y/o ser Especialista a nivel Superior en Gestión de Calidad y Auditoría.
- 4.2.3 Experiencia: 16 horas como Auditor
- 4.2.4 Habilidades (a criterio de Country Manager en entrevista):
  - Análisis y Juicio
  - Administración de la Información
  - Organizar y Monitorear el Trabajo
  - Actitud Proactiva
  - Adaptabilidad y Flexibilidad
- 4.2.5 El responsable del área que ha sido auditada es responsable de levantar las No Conformidades encontradas en el proceso de Auditoría.

	<b>AUDITORIA INTERNA</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	
		Código: P-02	
		Ver: 1	Pág. 4 de 8

## 5 Desarrollo:

### 5.1 Elaboración, aprobación y difusión del programa de auditoría

- 5.1.1 El RD elabora el **P-02-F01 Programa Anual de Auditoría** del año en curso, donde define los procesos a auditar y fechas considerando los resultados de Auditorías Internas anteriores y la importancia de los procesos y las áreas a auditar. Las auditorías son programadas cada año.
- 5.1.2 El CM aprueba el **P-02-F01 Programa Anual de Auditoría**, caso contrario regresa a la actividad 5.1.1 para su corrección.
- 5.1.3 El RD comunica y/o publica el **P-02-F01 Programa Anual de Auditoría**. A las áreas involucradas.

### 5.2 Elaboración del plan de auditoría interna

- 5.2.1 El RD coordina con los responsables de los procesos y áreas involucradas, la(s) fecha(s) y hora(s) de la auditoría a fin de asegurar su disponibilidad y participación para la Auditoría Interna.
- 5.2.2 El RD selecciona a las personas que participarán como auditores internos de acuerdo a las competencias del Auditor Interno ISO y a los resultados de la Evaluación del Auditor, en caso que sea la primera vez que auditen, solo se considerara el perfil puesto del auditor interno tomando en cuenta que éstos no auditen su propio trabajo.

**Nota:** En el caso que una empresa externa y/o auditor externo realiza la auditoría interna, los auditores deberán cumplir como mínimo con las competencias explicadas en el punto 4.1 del presente procedimiento y se le solicitará la documentación necesaria que lo sustente.

- 5.2.3 El RD nombra a un Auditor Líder, para que dirija el proceso de auditoría interna teniendo en cuenta las competencias del Auditor Interno Líder, pudiendo ser él mismo (RD) el Auditor Líder.
- 5.2.4 El RD prepara el **P-02-F02 Plan de Auditoría Interna** donde se definen a los auditores asignados, fecha(s), hora(s), itinerarios de auditoría, personas y procesos que serán auditados y criterios de la auditoría. El CM aprueba el Plan de Auditoría Interna.
- 5.2.5 El RD comunica el **P-02-F02 Plan de Auditoría** Interna al personal involucrado en los procesos a ser auditados con anticipación.

### 5.3 Preparación de la auditoría

- 5.3.1 AL/AI revisan la documentación pertinente de los procesos a auditar teniendo en consideración los resultados de auditorías previas y los criterios de auditoría (requisitos de la norma ISO 9001:2008, requisitos del sistemas de gestión de la calidad de ILM Perú S.A.C.).

#### **5.4 Reunión de Apertura**

- 5.4.1 El AL/AI Realiza la Reunión de Apertura con el personal involucrado de acuerdo al **P-02-F02 Plan de Auditoría Interna** establecido.
- 5.4.2 El AL/AI confirma los horarios, responsables y procesos a ser auditados realizando modificaciones al **P-02-F02 Plan de Auditoría Interna** si fuera necesario.

#### **5.5 Ejecución de Auditoría**

- 5.5.1 El AL/AI Auditan los procesos y/o áreas designadas y proceden a recoger evidencias objetivas de las mismas a través de entrevistas, observación de actividades y revisión de registros, con la finalidad de verificar la conformidad del SGC con los criterios de auditoría y su efectividad.
- 5.5.2 AI/AL Auditan haciendo uso de la norma ISO 9001:2008, la documentación del SGC u otro medio de ayuda en caso de ser necesario.
- 5.5.3 AL/AI Informa al área auditada de los hallazgos durante el proceso de auditoría.

**Nota:** La recolección de la información del proceso de auditoría se realiza a través de la **P-02-F03 Lista de verificación para auditoría interna**.

#### **5.6 Registro de no conformidades**

- 5.6.1 AL/AI redactan las no conformidades encontradas en la **P-03-F01 Solicitud de Acción Correctiva** haciendo referencia al requisito incumplido según la Norma ISO 9001:2008 y a las evidencias encontradas y se las entrega al RD.

#### **5.7 Reunión de Cierre**

- 5.7.1 AL realiza la Reunión de Cierre de acuerdo al **P-02-F02 Plan de Auditoría Interna**, acordando los plazos de solución para levantar las No Conformidades de ser necesario y los plazos para la realización de la verificación de la eficacia de las Acciones Correctivas.

#### **5.8 Elaboración del Informe de Auditoría Interna**

- 5.8.1 AL elabora el **P-02-A-01 Informe de Auditoría Interna** anexando las P-03-F01 Solicitud de Acción Correctiva de ser necesario y lo envía al RD.

#### **5.9 Toma de Acciones**

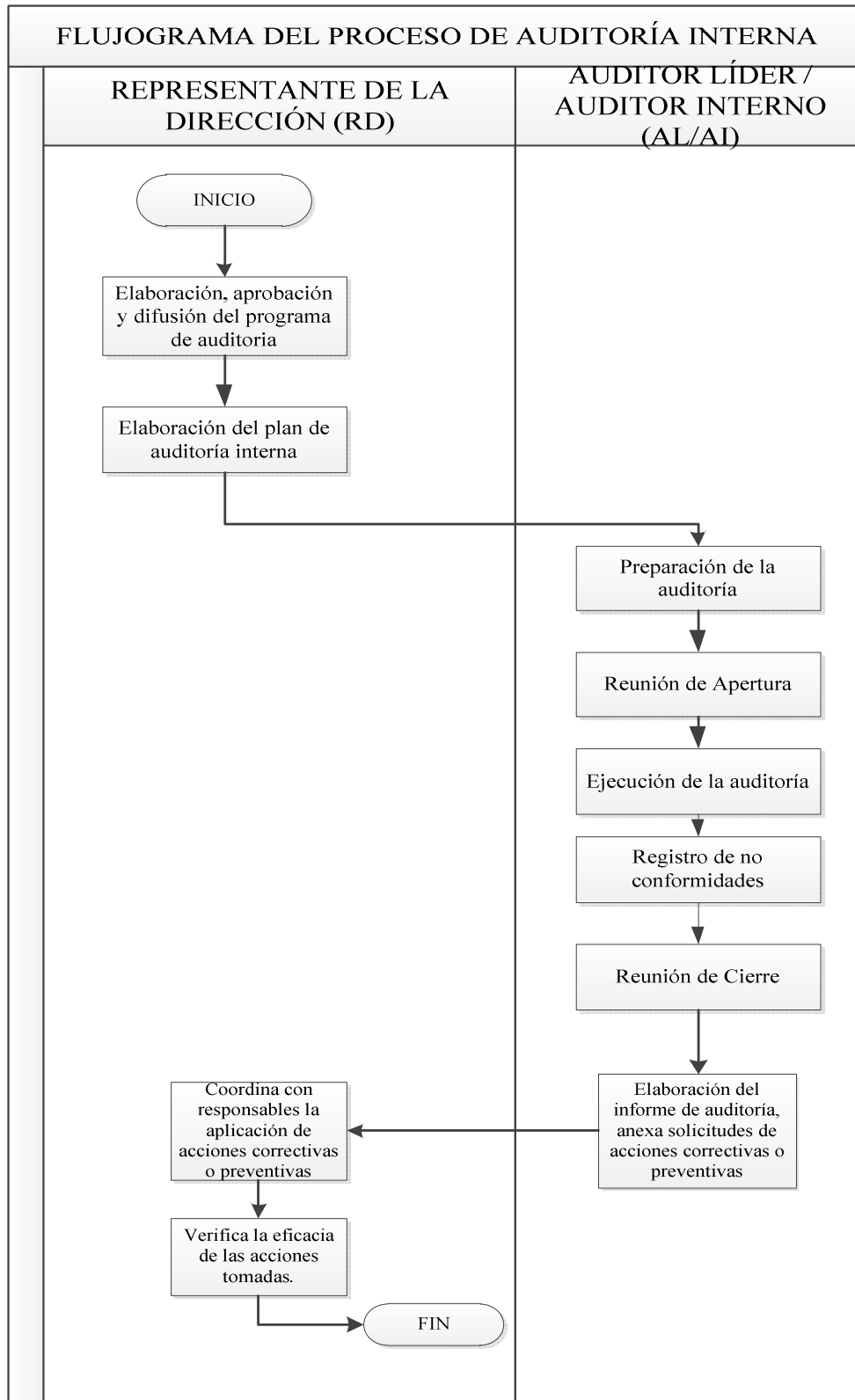
- 5.9.1 El RD coordina con los responsables del proceso donde se detectó la No Conformidad el tratamiento de las no conformidades según lo establecido en el procedimiento Acciones Correctivas, Preventivas y Producto No Conforme.
- 5.9.2 El RD realiza la verificación de la eficacia de las Acciones Tomadas.

**6 Registros**

- 6.1 P-02-F01 Programa Anual de Auditoria
- 6.2 P-02-F02 Plan de Auditoría Interna
- 6.3 P-02-F03 Lista de Verificación para Auditoría Interna
- 6.4 P-02-A-01 Informe de Auditoría Interna
- 6.5 P-03-F01 Reporte de Acciones Correctivas y Preventivas

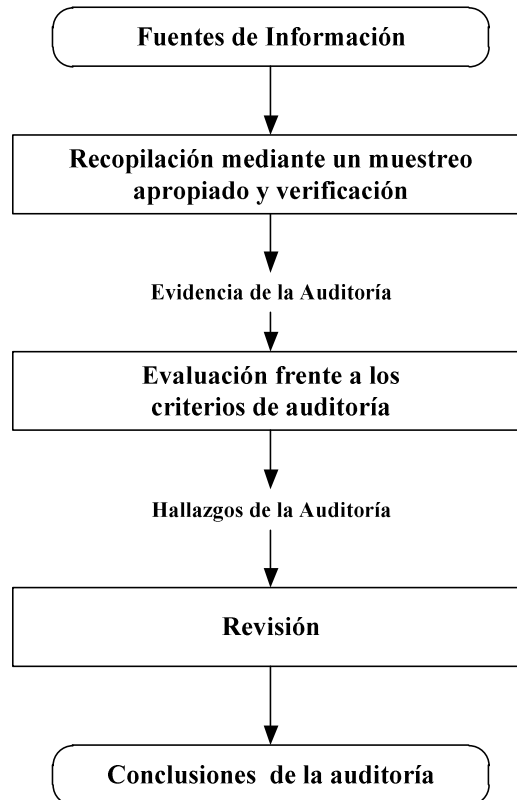
**7 Anexos**

**7.1 Flujograma del proceso de auditoría**



**7.2 Flujograma Metodología para la realización de Auditorías Internas**

**METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS INTERNAS**



**SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD**

**ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS**

**Identificación de las modificaciones**

<b>Rubro</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Revisado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>				

## 1 Objetivo y Alcance

- 1.1 Establecer el procedimiento que asegure que las acciones correctivas y preventivas que se tomen para eliminar las causas de las No Conformidades existentes o Potenciales en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), sean proporcionales a la magnitud de los problemas y los riesgos encontrados y asegurar que estas sean efectivas.

## 2 Personal Involucrado:

- 2.1 Todo el personal es responsable de cumplir con lo establecido en este documento.
- 2.2 El Representante de la Dirección (RD) es responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento.

## 3 Términos y Definiciones

- 3.1 **RD:** Representante de la Dirección
- 3.2 **Pers:** Personal
- 3.3 **No conformidad (NC):** Incumplimiento de requisitos especificados en la norma y en Sistema de Gestión de la Calidad. Se aplica a la desviación o ausencia de los requisitos especificados, de una o más características del Sistema Gestión de la Calidad.
- 3.4 **No conformidad Potencial (NCP):** Situación y/o condiciones que pueden provocar una no conformidad o una situación no deseada en el Sistema Gestión de la Calidad.
- 3.5 **Acción correctiva (AC):** Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad, defecto u otra situación no deseada, para prevenir que vuelva a producirse.
- 3.6 **Acción preventiva (AP):** Acción tomada para eliminar las causas de una potencial no conformidad, incidente u otra situación potencial no deseable para prevenir que se produzca.
- 3.7 **Solicitud de Acción (SAC):** Formato donde se registra la NC y NCP detectada, así mismo se registra las acciones a tomar.
- 3.8 **Reclamo:** No conformidades reales o potenciales provenientes de reclamos de clientes internos o externos (proveedores, clientes, etc.) respecto a la calidad del servicio o proceso.

## 4 Especificaciones

- 4.1 No aplica



## 5 Desarrollo:

### 5.1 Identificación

#### Acción Correctiva

5.1.1 El PERS identifica una No Conformidad, que se dan cuando no se cumplen:

- Los requisitos de la norma ISO 9001:2008.
- Los requisitos legales exigidos para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- La base documental establecida para el Sistema de Gestión de la Calidad (manuales, procedimientos, instructivos, registros)
- Los productos/servicios no conformes repetitivos o que tienen incidencia directa en el cliente.
- Política de la Calidad.
- Objetivos de la calidad cuando no se han alcanzado los mismos.

#### Acción Preventiva

5.1.2 El PERS Identifica No Conformidades potenciales basándose en datos generados a partir de:

- Revisión de las necesidades y expectativas del cliente.
- Revisión de las necesidades de los procesos del Sistema.
- Resultados de la revisión por la dirección.
- Resultados del análisis de datos.
- Mediciones de la satisfacción y mediciones de procesos y registros del SGC.

5.1.3 PERS Reporta la no conformidad identificada al RD.

5.1.4 RD revisa y evalúa la posible no conformidad o no conformidad potencial hallada, si es aceptada procede con las actividades del presente procedimiento, si no es aceptada comunica personalmente o vía e-mail la razón de la no procedencia.

**Nota:** En todos los casos se genera una sola **P-03-F01 Solicitud de Acción Correctiva (SAC)** por cada tipo de acción correctiva o preventiva.

5.1.5 El RD realiza el análisis de causas hasta encontrar la causa raíz y determina las acciones a tomar conjuntamente con el responsable involucrado proponiendo la(s) acción(es) a ejecutar estableciendo un plazo de ejecución.

5.1.6 El PERS pone en ejecución la(s) acción(es) preventivas o correctiva(s) propuesta(s), descritas en la Solicitud de Acción Correctiva.

5.1.7 El RD Verifica la ejecución de las acciones determinadas y la efectividad de las mismas. Cuando la no conformidad sea encontrada en el Sistema de Gestión de la Calidad el responsable de la verificación será el Director Gerente.

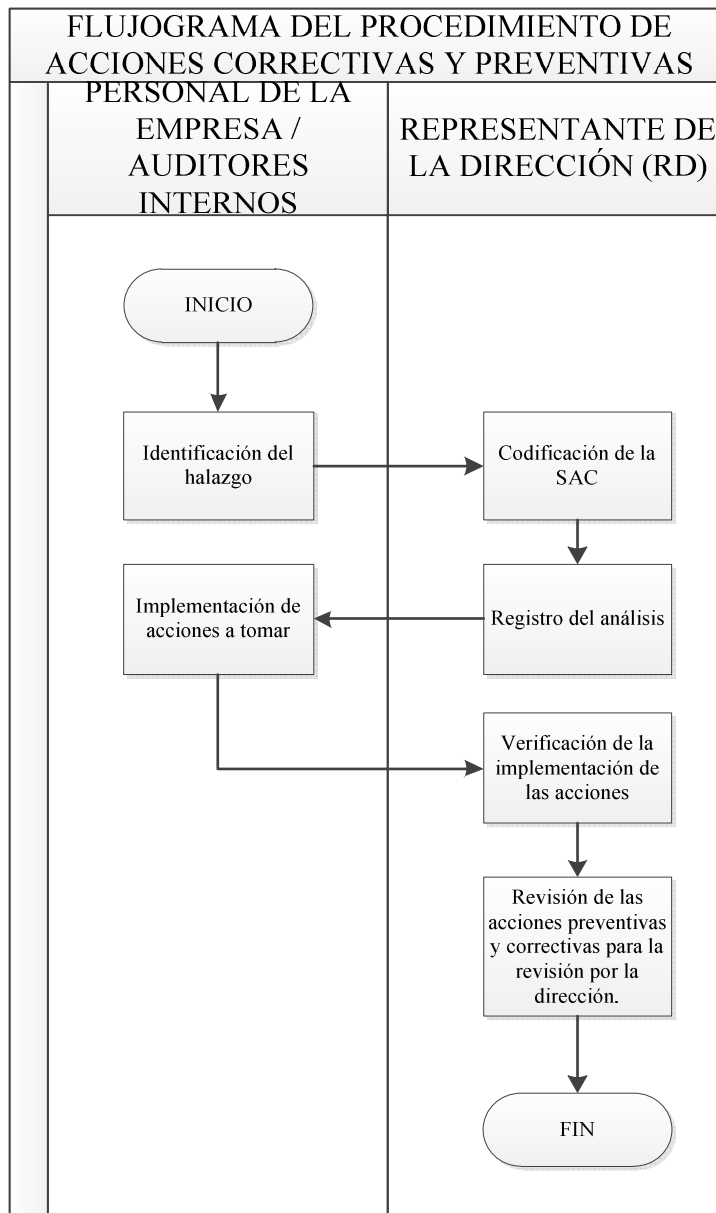
5.1.8 Registra los resultados de la(s) acción(es) preventiva(s) y/o correctiva(s) en el P-03-F01 Solicitud de Acción, según sea el caso.

- 5.1.9 De ser conforme archiva la SAC adjuntando los registros de la verificación que fueran necesarios.
- 5.1.10 De no ser conforme, regresa a la actividad 5.1.5.
- 5.1.11 El RD revisa y establece el estado de las acciones correctivas y/o preventivas para la reunión de Revisión por la Dirección.

## 6 Registros

6.1 P-03-F01 : Solicitud de Acción Correctiva

## 7 Flujograma



**SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD**

**CONTROL DE SERVICIO  
NO CONFORME**

**Identificación de las modificaciones**

<b>Rubro</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Revisado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>				

	<b>CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	
		Código: P-04	
		Ver: 1	Pág. 2 de 4

## 1 Objetivo y Alcance:

- 1.1 Establecer las acciones para identificar y tratar los servicios no conformes con los requisitos definidos para los servicios, con la finalidad de que se distingan de los conformes y se prevenga su prestación no intencional al cliente, así como para detectar las causas de los servicios no conformes y definir las acciones para eliminarlas.
- 1.2 Este procedimiento es aplicable para todas las áreas que intervienen en la prestación de los servicios de evaluación y capacitación en habilidades blandas.

## 2 Personal Involucrado:

- 2.1 Todo el personal es responsable de cumplir con lo establecido en este documento.
- 2.2 El Representante de la Dirección (RD) es responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento.

## 3 Términos y Definiciones:

- 3.1 **RD:** Representante de la Dirección
- 3.2 **PERS:** Personal
- 3.3 **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- 3.4 **Servicio conforme:** Servicio en el que se cumple lo ofrecido al cliente.
- 3.5 **Servicio no Conforme (SNC):** Es aquel servicio de evaluación o capacitación en habilidades blandas que no se encuentra conforme a lo ofrecido al cliente.
- 3.6 **Liberación: Autorización** para proseguir con la siguiente etapa de un proceso.
- 3.7 **Concesión:** Prestación del servicio no Conforme al cliente, previa aprobación suya o por una autoridad pertinente.

	<b>CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	
		Código: P-04	
		Ver: 1	Pág. 3 de 4

#### 4 Desarrollo

4.1.1 El PERS de ILM Perú S.A.C. identifica y registra los servicios no conformes que se susciten.

4.1.2 Se define servicio no conforme cuando no se cumpla con los siguientes requisitos:

➤ No se detalla adecuadamente en la propuesta lo siguiente:

- Tipo de servicio
- El horario del curso
- Fecha de inicio del curso / Fecha de fin del curso
- Lugar de dictado de curso
- Entrenador responsable o referencia a profesor por confirmar
- Inversión (incluye materiales de capacitación)
- Metodología de cancelación
- Metodología de interrupción y/o extensión del servicio

➤ No se cumple con lo establecido en la propuesta.

4.1.3 El PERS registra en el formulario **P-04-F01 Reporte de Servicio no conforme** y lo hace llegar al RD mediante correo electrónico o en forma física.

4.1.4 El RD Recibe el formulario **P-04-F01 Reporte de Servicio No Conforme**, y determina la acción a tomar conjuntamente con el Responsable involucrado para su resolución.

4.1.5 El responsable involucrado en el servicio no conforme aplica las acciones definidas en el **P-04-F01 Reporte de Servicio No Conforme**.

**Nota:** De ser aplicable determina las acciones correctivas o preventivas del caso de acuerdo al procedimiento P-02 Acciones Correctivas y Preventivas.

4.1.6 El responsable involucrado en el servicio no conforme entrega al RD el formulario **P-04-F01 Reporte de Servicio No Conforme** y la evidencia de las acciones tomadas para su solución.

4.1.7 RD Recibe las evidencias de la solución del servicio no conforme y verifica que efectivamente se haya solucionado para autorizar la liberación del servicio.

4.1.8 RD Registra en el formato **P-04-F02 Seguimiento del Servicio No Conforme** el servicio no conforme y la solución ejecutada

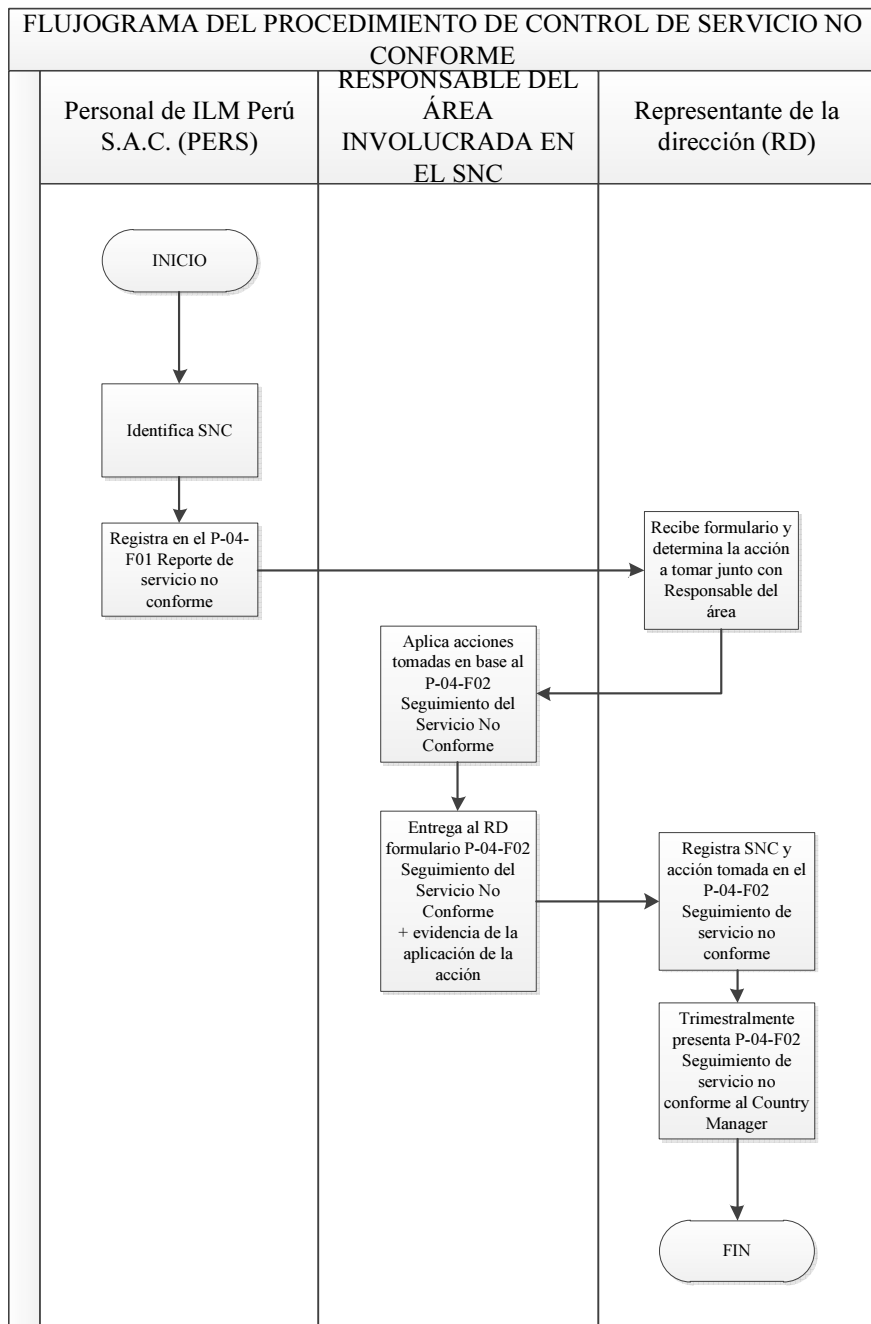
4.1.9 RD Presenta trimestralmente el **P-04-F02 Seguimiento del Servicio No Conforme** al Country Manager, así como las acciones correctivas o preventivas generadas (De aplicar).

## 5 Registros

5.1 P-04-F01 Reporte de Servicio no Conforme

5.2 P-04-F02 Seguimiento del Servicio No Conforme

## 6 Flujograma



**SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD**

**RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN  
DE PERSONAL**

**Identificación de las modificaciones**

<b>Rubro</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Revisado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>				

## **1 Objetivo y Alcance:**

- 1.1 Establecer las actividades para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en ILM Perú S.A.C. de modo que se acredite que se cumpla con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad en lo referente a educación, formación, experiencia y habilidades.

## **2 Personal Involucrado:**

### **2.1 Responsable de Recursos Humanos**

- 2.1.1 Encargado de realizar los anuncios en la fase de reclutamiento, preseleccionar los candidatos, coordinar y realizar entrevistas.

### **2.2 Country Manager**

- 2.2.1 Es el encargado de autorizar la creación de un nuevo puesto y la contratación de un nuevo personal.

### **2.3 Contador externo**

- 2.3.1 Responsable de la elaboración de los contratos de los trabajadores acorde a la normativa aplicable vigente.

## **3 Términos y Abreviaturas**

- 3.1 **RRH:** Responsable de Recursos Humanos
- 3.2 **CM:** Country Manager
- 3.3 **AI:** Auditor Interno
- 3.4 **SGC:** Sistema de Gestión de la Calidad

## **4 Desarrollo**

### **4.1 Requerimiento y Reclutamiento**

- 4.1.1 El personal de ILM identifica la necesidad de un nuevo personal.
- 4.1.2 Comunica la necesidad de personal al RRH mediante correo electrónico.
- 4.1.3 El RRH evalúa la solicitud.
- 4.1.4 Si es ésta NO corresponde a un puesto nuevo, entonces consulta el M-02 Manual de Organización y funciones para obtener el perfil de puesto deseado.
- 4.1.5 Se consulta la aprobación al CM. Si el CM no autoriza la contratación de un nuevo personal es el fin del proceso, caso contrario se continúa con la actividad 4.1.8.
- 4.1.6 En caso SI corresponda a un puesto nuevo, el RRH elabora el perfil de puesto en coordinación con el personal solicitante.



4.1.7 Se consulta la aprobación de creación de un nuevo puesto al CM, si es que no aprueba es el fin del proceso, caso contrario el RRH actualiza el M-02 Manual de Organización y Funciones con la información del nuevo perfil se continúa en la actividad 4.1.8.

**4.1.8** El RRH realiza el reclutamiento mediante distintos canales que pueden incluir plataformas virtuales, anuncios, referencias, contratación de agencias de reclutamiento (previamente consideradas proveedor aprobado. Ver **P-09 Compras y Selección y evaluación de proveedores.**), etc.

## **4.2 Selección y Contratación**

4.2.1 El RRH pre selecciona los CV que cumplen con el perfil definido anteriormente

4.2.2 El RRH programa entrevistas personales con los candidatos, las entrevistas personales pueden darse con diferentes personas de la organización según el nivel de puesto. La decisión de cuantas entrevistas y que personal a cargo será el responsable depende directamente del RRH en coordinación con el CM. Adicionalmente a las entrevistas se realizan pruebas adicionales para demostrar que el participante cumple con el perfil requerido, a criterio del RRH.

**4.2.3** Una vez realizadas las entrevistas se identifica al postulante seleccionado, el RRH deberá enviar un correo electrónico al CM con un **Informe de resultados del proceso de selección**

4.2.4 El RRH realiza la inducción al nuevo personal y le solicita los documentos requeridos para el File de personal que son los siguientes:

- Certificados de Trabajo
- Certificados de Estudio
- Curriculum Vitae
- DNI

4.2.5 Se adjunta el **informe del resultado del proceso de selección**, que incluye el detalle de las pruebas y entrevistas, en donde la empresa certifica que el personal cumple con el perfil requerido (incluyendo habilidades).

4.2.6 El RRH elabora el file de personal y lo archiva junto a los demás.

**4.2.7** El RRH envía mediante correo electrónico los datos necesarios al contador externo (que debe figurar en la lista de proveedores aprobados, Ver **P-09 Compras y Selección y evaluación de proveedores.**) para que se lleve a cabo el proceso de contratación formal acorde a la normativa aplicable vigente.

## **5 Registros**

5.1 E-Mail de requerimiento de personal

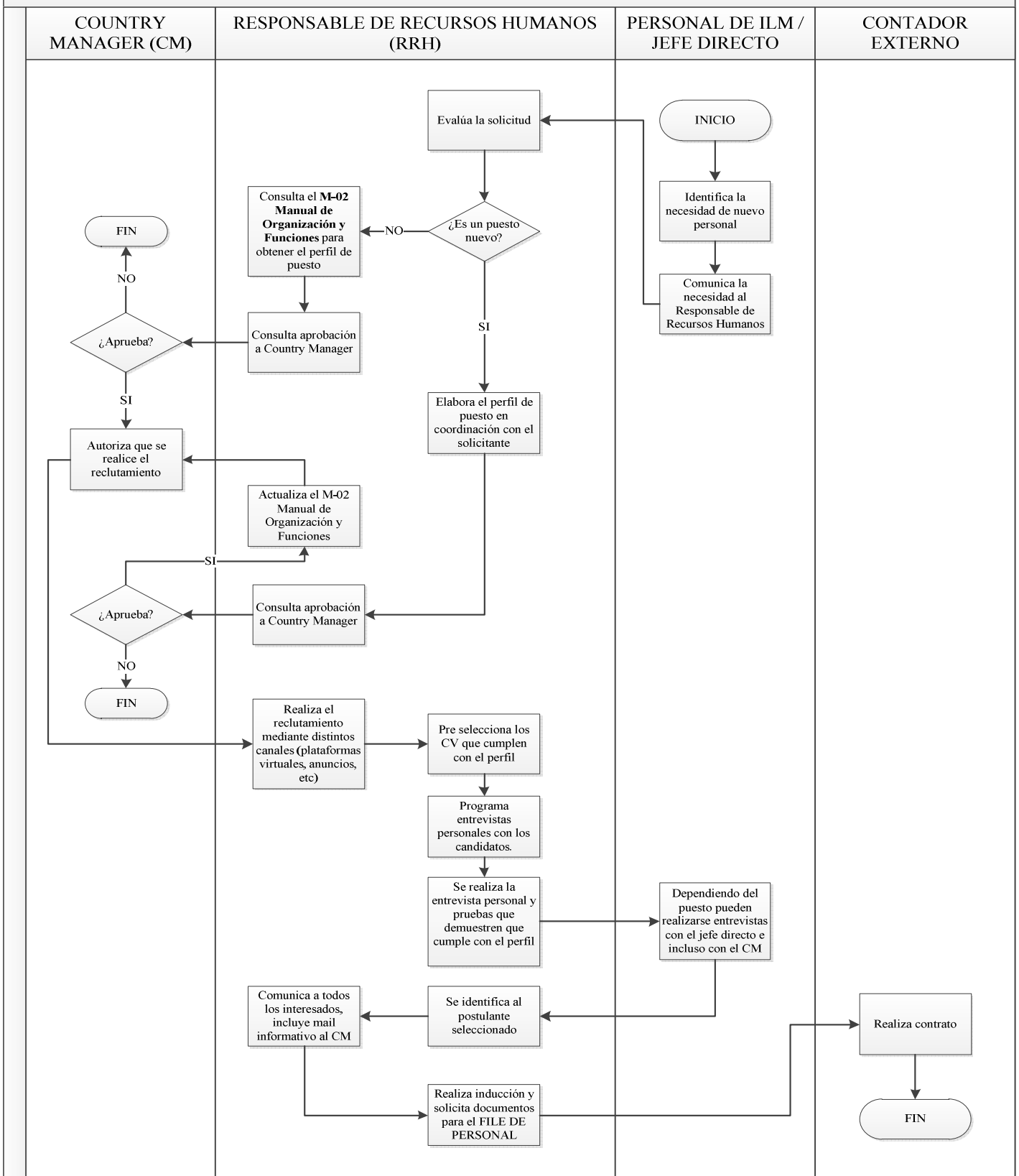
5.2 E-Mail de autorización de creación de nuevo puesto/contratación.

5.3 Documentos del FILE de personal

- Certificados de Trabajo
- Certificados de Estudio
- Curriculum Vitae
- DNI
- Informe del resultado del proceso de selección.

**6 Flujo de proceso**

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**



**SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD**

**GESTIÓN DE VENTAS**

**Identificación de las modificaciones**

<b>Rubro</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Revisado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>				

## **1 Objetivo y Alcance:**

- 1.1 Establecer las actividades para llevar a cabo la gestión de ventas en ILM Perú S.A.C. de modo que se reciban, registren y revisen los requisitos relacionados con el servicio expresados por el cliente según los lineamientos del sistema de gestión de calidad, para que dichos requisitos puedan ser cumplidos asegurando así la calidad.
- 1.2 Son responsables de la aplicación de este procedimiento el analista de ventas y todo el personal involucrado descrito a continuación.

## **2 Personal Involucrado:**

### **2.1 Analista Comercial**

- 2.1.1 Encargado de programar visitas comerciales y de registrar los datos del cliente.
- 2.1.2 Así mismo recibe los requisitos relacionados con el servicio durante la visita comercial.

### **2.2 Country Manager**

- 2.2.1 Es encargado de realizar visitas comerciales en los casos que él considere necesario, recibe de los requisitos relacionados con el servicio.

### **2.3 Analista de Entrenamientos y Desarrollo**

- 2.3.1 Encargado de la revisión de los requisitos y de contactarse con el cliente para dejar todas las diferencias o dudas resueltas.
- 2.3.2 Elabora la propuesta y mantiene registro de ello.

### **2.4 Analista de Relaciones Empresariales**

- 2.4.1 Se encarga de realizar visitas comerciales en los casos que el CM o AC se lo indiquen o que exista la necesidad de hacerlo por cuestiones de tiempo o disponibilidad.

## **3 Términos y Abreviaturas**

- 3.1 Analista de Entrenamientos y Desarrollo (AED)
- 3.2 Analista Comercial (AC)
- 3.3 Country Manager (CM)
- 3.4 Analista de Relaciones Empresariales (ANR)

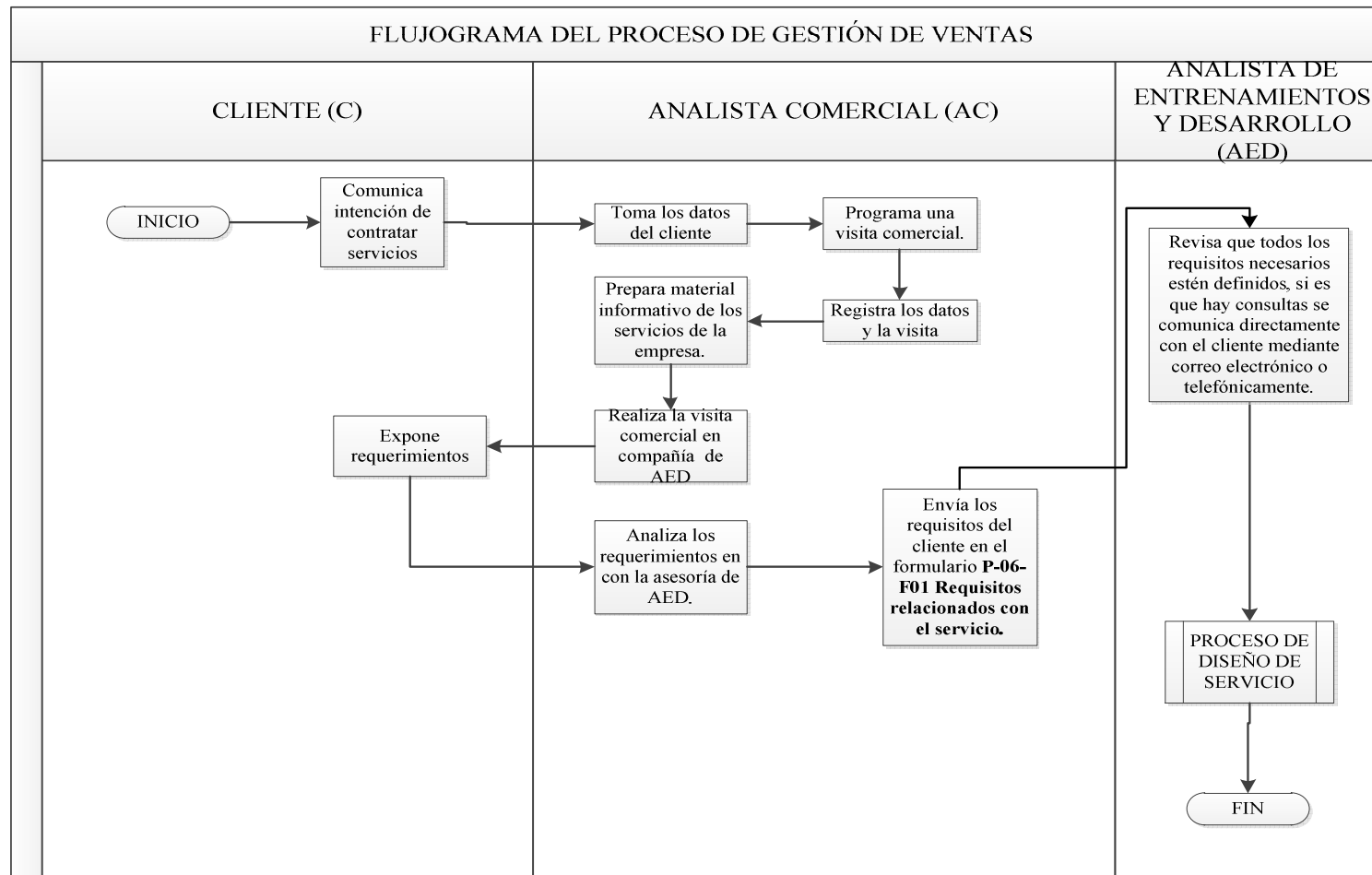
#### **4 Desarrollo**

- 4.1 El Cliente comunica la intención de contratar el servicio al AC.
- 4.2 El AC toma los datos del cliente y programa una visita comercial.
- 4.3 **NOTA:** En los casos en que el AC no esté disponible, la toma de datos y programación podrá ser asumida por CM, ANR o AED.
- 4.4 El AC registra los datos del cliente y la visita programada.
- 4.5 El AC prepara el material informativo de los servicios de la empresa y realiza la visita comercial en compañía del AED.
- 4.6 **NOTA:** Las visitas comerciales pueden ser realizadas por también por CM, ANR, en los casos que el AC no pueda realizarlas. De preferencia deben estar acompañados de AED.
- 4.7 El cliente expone los requisitos relacionados al servicio.
- 4.8 El AC analiza los requisitos con la asesoría del AED. Esta función puede ser asumida por quienes fueron a la reunión comercial.
- 4.9 Terminada la reunión, se hace llegar mediante un correo electrónico al AED los requisitos que expresados por el cliente utilizando el formulario **P-06 Requisitos relacionados al servicio.**
- 4.10 **El AED** revisa que todos los requisitos necesarios estén definidos, si es que hay consultas se comunica directamente con el cliente mediante correo electrónico o telefónicamente.
- 4.11 El AED comienza con el proceso de diseño y desarrollo del servicio basándose en **P-06 Requisitos relacionados al servicio.**

#### **5 Registros**

- 5.1 P-06 Requisitos relacionados al servicio.
- 5.2 E-mails de coordinación o contacto con el cliente.

**6 Flujo de proceso**



**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**REPORTE, SEGUIMIENTO DEL SERVICIO Y  
ATENCIÓN DE QUEJAS**

**Identificación de las modificaciones**

<b>Rubro</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Revisado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>				



## **1 Objetivo y Alcance**

- 1.1 Establecer la secuencia de actividades y responsables para la correcta ejecución del proceso reporte, seguimiento y atención de quejas relacionadas a los servicios evaluación y capacitación en habilidades blandas.
- 1.2 El presente procedimiento es aplicable para el personal de todo el personal involucrado con el proceso.

## **2 Entidades Involucradas**

### **2.1 Analista de Entrenamientos y Desarrollo**

- 2.1.1 Encargado de la elaboración de los reportes de satisfacción y reporte final.
- 2.1.2 Encargado de la evaluación de las quejas y derivarlas.

### **2.2 Entrenador**

- 2.2.1 Encargado de hacer que se complete la encuesta de satisfacción terminada la sesión del servicio.

### **2.3 Representante de la dirección**

- 2.3.1 Aplica el procedimiento P-03 Acciones correctivas y preventivas

## **3 Abreviaturas**

- 3.1 Analista de Entrenamientos y Desarrollo (AED)
- 3.2 Entrenador (ENT)
- 3.3 Representante de la dirección (RD)

#### **4 Desarrollo del procedimiento de Reporte de satisfacción y reporte final**

- 4.1 Al finalizar cada sesión de un servicio de capacitación se solicita a los participantes completar la encuesta de satisfacción correspondiente a la sesión del día..
- 4.2 En el caso de servicios de evaluación, los responsables de la contratación del servicio deberán llenar la encuesta de satisfacción, no siendo necesario que los sujetos de evaluación (participantes) lo hagan.
- 4.3 En ambos casos el entrenador deberá llevar las encuestas de evaluación al AED para su análisis. El AED realizará un reporte de Satisfacción que será incluido en el Reporte Final.
- 4.4 Una vez terminadas todas las sesiones el entrenador proveerá de toda la información necesaria al AED que incluye las generalidades, incidencias, hallazgos, entre otros del servicio brindado.
- 4.5 El AED elaborará el Reporte Final para ser enviado al cliente.
- 4.6 El AED archiva y mantiene los reportes de satisfacción y los reportes finales.


#### **5 Desarrollo del procedimiento de seguimiento a los participantes**

- 5.1 El AED es el encargado de realizar el seguimiento a los participantes de las sesiones de capacitación y/o evaluación en los casos que aplique.
- 5.2 Para ello el AED posee una serie de correos modelo que se enviarán a los participantes para mantener contacto con ellos y monitorear el cumplimiento de los compromisos generados durante las sesiones.
- 5.3 La periodicidad y el horizonte de tiempo en que se realizará el seguimiento a los participantes de un determinado servicio brindado dependen del criterio del AED y del CM, debiendo consultar a ellos sobre ese tema.
- 5.4 De acuerdo a la información obtenida en el seguimiento de los participantes ILM Perú S.A.C. podrá tener mayores herramientas para la mejora de su servicio a lo largo del tiempo.

#### **6 Desarrollo del procedimiento de Atención de quejas**

##### **6.1 Recepción de la Queja o Reclamo**

- 6.1.1 Si el personal recibe la queja por teléfono transferirá la llamada al anexo del AED, para la solución de la queja.
- 6.1.2 Si la queja es recibida por fax, carta o e-mail, se enviará al AED con copia al RD para la solución de la misma.

	<b>REPORTE, SEGUIMIENTO DEL SERVICIO Y ATENCIÓN DE QUEJAS</b>	PROCEDIMIENTO	
		Código: P-07	
		Ver:1	Pág. 4 de 4

## 6.2 Secuencia de Actividades

- 6.2.1 El Personal recibe la queja y la registra en el formato **P-07-F01 Queja del Cliente** y la comunica al AED
- 6.2.2 El AED analiza e investiga la queja presentada con el apoyo del área involucrada.
- 6.2.3 El AED determina si la queja procede o no procede y para ambos casos, se comunica con el cliente en un plazo de 2 días útiles mediante carta, correo electrónico o llamada.
- 6.2.4 El AED actualiza el registro de la queja y determina si requiere Acción Correctiva:  
SI: Pasa al a siguiente actividad  
NO: Finaliza el procedimiento
- 6.2.5 El AED comunica al RD para que se realice el registro la No Conformidad en el formato **P-03-F02 "Solicitud de Acción"** en el sistema de acuerdo al Procedimiento **P-02 Acciones Correctivas y Preventivas**.

## 7 Registros

- 7.1 P-07-F01 Queja del Cliente.
- 7.2 P-03-F02 Solicitud de Acción

**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**DISEÑO Y DESARROLLO**

**Identificación de las modificaciones**

<b>Rubro</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Revisado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>				

	<b>DISEÑO Y DESARROLLO</b>	PROCEDIMIENTO	
		Código: P-08	
		Ver:1	Pág. 2 de 5

## **1 Objetivo y Alcance**

- 1.1 Establecer la secuencia de actividades y responsables para la correcta ejecución del proceso diseño y desarrollo de los servicios de evaluación y capacitación en habilidades blandas.
- 1.2 El presente procedimiento es aplicable para el Analista de Entrenamientos y Desarrollo de ILM Perú S.A.C. y todo el personal involucrado con el proceso.

## **2 Entidades Involucradas**

### **2.1 Analista Comercial**

- 2.1.1 Es responsable del envío de los requisitos del cliente al AED para que puedan ser utilizados en el diseño del servicio.

### **2.2 Analista de Entrenamientos y Desarrollo**

- 2.2.1 Es responsable directo de la aplicación del presente procedimiento.

### **2.3 Country Manager**

- 2.3.1 Evalúa y aprueba los servicios nuevos a ofrecer.

## **3 Términos y abreviaturas**

### **3.1 Abreviaturas**

- 3.1.1 Analista Comercial (AC)
- 3.1.2 Analista de Entrenamientos y Desarrollo (AED)
- 3.1.3 Country Manager (CM)

## **4 Procedimiento de Diseño y Desarrollo**

- 4.1 Terminado el proceso de gestión de ventas, el AED realiza el diseño y desarrollo del servicio.
- 4.2 AED Determina la necesidad de crear nuevo servicio de evaluación o capacitación en habilidades blandas.
- 4.3 AED Realiza el cronograma para el diseño y desarrollo del curso de capacitación de acuerdo al formulario **P-08-F01 Planificación del Diseño y Desarrollo**.
- 4.4 AED Determina los elementos de entrada del diseño del curso:
  - **Nombre del servicio**
  - **Requisitos del servicio**
  - **Objetivos del servicio**
  - **Grupo servicio**
  - **Duración del servicio**
  - **Metodología del servicio**
  - **Bibliografía-Referencias utilizadas**

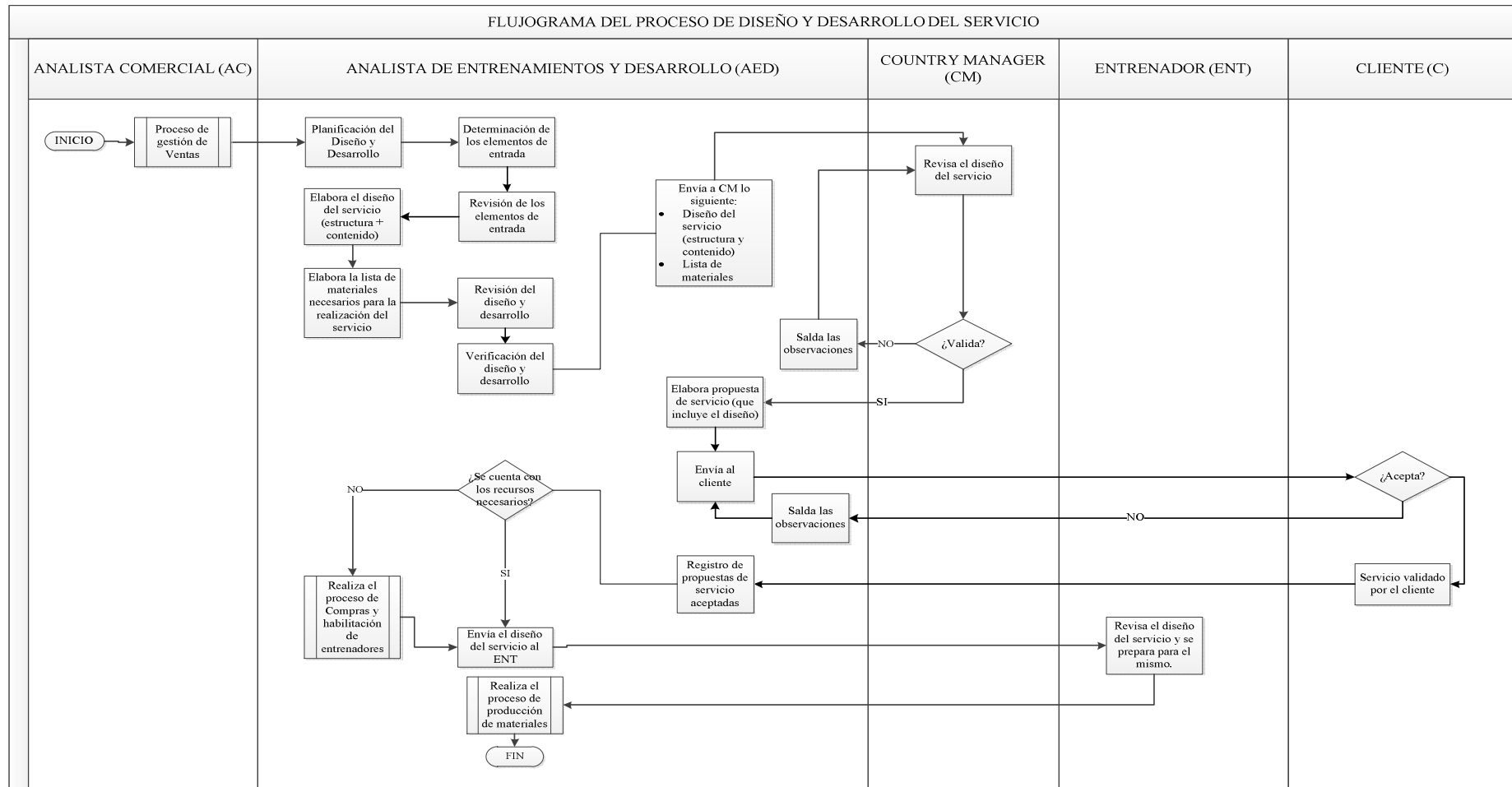
- 4.5 AED Realiza el diseño del curso de capacitación plasmándolo en los documentos **Diseño del Servicio (Estructura y Contenido)** y **Lista de Materiales**.
- 4.6 AED revisa los elementos de entrada del diseño del curso de acuerdo al formato **P-08-F02 Checklist de Elementos de Entrada del Diseño y Desarrollo** comprobando así que estos sean los adecuados.
- 4.7 AED Después de diseñado el curso de capacitación se guarda evidencia de la revisión realizada utilizando el formato **P-08-F03 Acta de Revisión del Diseño y Desarrollo** a su vez se guarda evidencia de la verificación realizada utilizando el formato P-08-F04 Informe de Verificación del Diseño y Desarrollo.
- 4.8 La validación del diseño del servicio de capacitación en habilidades blandas se realiza mediante:
- La evaluación de la satisfacción dada al final de la capacitación, obteniendo como mínimo el 70% de aprobación.
  - El respaldo de un experto en el tema de capacitación en habilidades blandas que firma el resultado del diseño.
  - Con la aceptación de la **Propuesta de Servicio** que incluye la metodología y planificación del servicio por parte del cliente.
- 4.9 La validación del diseño del servicio de evaluación de habilidades blandas se realiza mediante:
- El respaldo de un experto en el tema de evaluación de habilidades blandas que firma el resultado del diseño.
  - Con la aceptación de la **Propuesta de Servicio** que incluye la metodología y planificación del servicio por parte del cliente.
- 4.10 De implementarse cambios en el Diseño y Desarrollo estos se identifican y controlan a través del **P-07-F05 Control de Cambios**.
- 4.11 La propuesta de servicio es enviada al cliente y de no aceptar se realizan los ajustes necesarios que puede incluir realizar todo el proceso de Diseño y Desarrollo nuevamente. En cualquier caso se utiliza el P-07-F05 Control de Cambios.
- 4.12 Si el cliente acepta la propuesta de servicio se puede dar inicio al proceso de Elaboración de materiales.
- 4.13 El AED mantiene registro de las propuestas enviadas a los clientes, así como la aceptación de éstas.

	<b>DISEÑO Y DESARROLLO</b>	PROCEDIMIENTO	
		Código: P-08	
		Ver:1	Pág. 4 de 5

## **5 Registros**

- 5.1 P-07-F01 Planificación del Diseño y Desarrollo
- 5.2 P-07-F02 Checklist de Elementos de Entrada del Diseño y Desarrollo
- 5.3 Diseño del Servicio (Estructura y Contenido)
- 5.4 Lista de Materiales
- 5.5 P-07-F03 Acta de Revisión del Diseño y Desarrollo
- 5.6 P-07-F04 Informe de Verificación del Diseño y Desarrollo
- 5.7 P-07-F05 Control de Cambios

**6 Flujograma**





**SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD**

**COMPRAS, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE  
PROVEEDORES**

**Identificación de las modificaciones**

<b>Rubro</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Revisado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>				

## **1 Objetivo y Alcance:**

- 1.1 Establecer las actividades para llevar a cabo los procesos de compras, selección y evaluación de proveedores en ILM Perú S.A.C. de modo que se asegure la calidad al trabajar únicamente con proveedores que cumplen los requisitos establecidos, además de verificar la conformidad de los productos comprados.
- 1.2 Son responsables de la aplicación de este procedimiento el asistente administrativo y el analista de relaciones empresariales, además de todos los listados a continuación.

## **2 Personal Involucrado:**

- 2.1 Country Manager
- 2.2 Analista de Relaciones Empresariales
- 2.3 Asistente Administrativo

## **3 Términos y Abreviaturas**

- 3.1 Country Manager (CM)
- 3.2 Analista de Relaciones Empresariales (ANR)
- 3.3 Asistente Administrativo (AA)
- 3.4 Personal de ILM Perú S.A.C. (PERS)

## **4 Desarrollo del procedimiento de Compras**

- 4.1 PERS identifica la necesidad de compra de material. Para ello revisan la P-09-F01 Lista de proveedores aprobados.
- 4.2 Determina los requisitos de los productos o servicios a comprar.
- 4.3 Si es que no está en la lista de proveedores aprobados, el AA debe realizar el proceso de selección de proveedores, caso contrario el PERS pide las cotizaciones a los proveedores aprobados correspondientes.
- 4.4 El PERS recibe las cotizaciones y elige al proveedor ganador en base a precio, calidad, condiciones de pago y demás criterios que estén acorde al servicio o producto a comprar.
- 4.5 El PERS solicita mediante correo electrónico la compra de materiales a AA, e indica el proveedor ganador.
- 4.6 El AA determina si existen fondos, de no ser así, el AA programa una compra futura y comunica rechazo del pedido al personal solicitante.
- 4.7 Si es que existen fondos el AA evalúa si es que el monto es mayor que S/. 250.00, de no ser el así el AA está en la potestad de aprobar o no la compra. Si es que no aprueba

comunica el rechazo al cliente, caso contrario. Se continúa con el proceso en la actividad 4.10.

- 4.8 Si el monto sobrepasa los S/.250.00, el CM evalúa la solicitud y en este caso es potestad de él aprobar o no la compra.
- 4.9 Si es que el CM no aprueba el AA comunica el rechazo al personal solicitante, caso contrario se continúa en la actividad 4.10.
- 4.10 El PERS adecúa los requisitos del proveedor antes de solicitar la compra.
- 4.11 El PERS de la empresa ejecuta la compra, es decir acuerda con el proveedor la forma de entrega y demás detalles.
- 4.12 Si el elemento comprado es para producir materiales de entrenamientos (materiales para los servicios de evaluación y capacitación en habilidades blandas) el ANR realiza el control de la calidad de los elementos. Si es que éstos son conformes entonces se da inicio al proceso de producción de materiales, caso contrario el AA deberá resolver las observaciones con el proveedor.
- 4.13 Si el elemento comprado no es para producir materiales de entrenamientos, entonces el AA realiza el control de calidad de los elementos. Si es que estos no son conformes, se resuelve las observaciones con el proveedor, caso contrario el AA entrega los materiales al personal solicitante.
- 4.14 Una vez finalizadas las actividades anteriores se puede dar inicio al proceso de pago a proveedores.

## **5 Desarrollo del procedimiento de selección de proveedores**

- 5.1 En los casos en que el PERS haya identificado una necesidad de compra y no encuentre un proveedor aprobado en la P-09-F01 Lista de proveedores aprobados.
- 5.2 El PERS realiza las cotizaciones con proveedores nuevos, previa autorización del AA.
- 5.3 El PERS recibe las cotizaciones de los proveedores nuevos y las envía al AA.
- 5.4 El AA aplica el P-09-F02 Selección de proveedores para cada proveedor que se evalúe y se determine si cumple los criterios descritos en dicho formulario, para ello es necesario que el AA se comunique con los miembros de la empresa involucrados para determinar la decisión final que será colocada en el mencionado formulario. Para aquellos proveedores cuyos productos o servicios tengan una implicancia directa e importante sobre la satisfacción de los clientes, se debe obtener la aprobación de CM o en su defecto del ANR o ADE.
- 5.5 Una vez aprobado un proveedor el AA lo coloca en la P-09 Lista de proveedores aprobados y la comunica a todo el personal.
- 5.6 El AA mantiene archivo virtual de P-09-F02 Selección de proveedores.

## **6 Desarrollo del procedimiento de Evaluación y Re-evaluación de proveedores**

- 6.1 Cada 4 meses el AA debe evaluar a los proveedores. Para ello el AA traslada revisa la P-09-F01 Lista de proveedores aprobados y determina cuales son los proveedores considerados críticos.
- 6.2 Serán considerados críticos los siguientes proveedores:
  - Aquellos que proveen de todos los materiales relacionados a la producción de materiales para los servicios de capacitación y evaluación de habilidades blandas.
  - Aquellos proveedores de servicios que influyan directamente en la satisfacción del cliente, tales como alquileres de local, equipos de sonido, multimedia, etc.
- 6.3 El AA deberá colocar a los proveedores críticos en el formulario P-09-F03 Evaluación y Re-evaluación de proveedores.
- 6.4 El AA coordinará con los miembros de la empresa que hayan sido usuarios directos de los proveedores a evaluar de modo que obtenga la información necesaria para realizar la evaluación.

- 6.5 El AA aplica la evaluación del formulario P-09-F03 Evaluación y Re-evaluación de proveedores colocando una X en los recuadros que correspondan a la calificación que se le corresponda en cada criterio.
- 6.6 El resultado posible puede ser cualquiera de los siguientes.

<b>Tipo Proveedor</b>	<b>Promedio</b>
A	(Prom >17.5)
B	(15<Prom<=17.5)
C	(12.5<Prom<=15)
D	(Prom<=12.5)

**Leyenda:**

- **Proveedor Tipo “A”:** Proveedor de Excelente resultados, se recomienda continuar trabajar con él y poder generar alianzas estratégicas.
- **Proveedor Tipo “B”:** Proveedor de buen rendimiento, sin embargo aún se encuentra en mejoras para la adecuación a los requisitos establecidos por ILM Perú S.A.C. Se recomienda impulsar y motivar al proveedor para que mejore a través de reuniones y retroalimentación al mismo.
- **Proveedor Tipo “C”:** Proveedor de rendimiento deficiente pero con ciertos cumplimientos que se pueden rescatar. En este caso se recomienda conversar con el proveedor para que pueda alinearse a las políticas de ILM Perú S.A.C., para que pueda continuar trabajando, previa aprobación del CM.
- **Proveedor Tipo “D”:** Proveedor de rendimiento muy deficiente que incumple casi totalmente lo estipulado por ILM Perú S.A.C., se recomienda romper relaciones comerciales con dicho proveedor.

- 6.6.1 Las evaluaciones darán como resultado un Informe de Evaluación y Reevaluación de los Proveedores. Con la siguiente estructura

- 1) Persona que elabora.
- 2) Fecha de la elaboración del informe.
- 3) Introducción.
- 4) Descripción del proceso de evaluación.
- 5) Resultados de las evaluaciones.
- 6) Estadísticas comparativas con informes precedentes.
- 7) Conclusiones y recomendaciones.

- 6.6.2 En los resultados de la Evaluación y Reevaluación de Proveedores se consideraran a todo proveedor tipo “D” obligatoriamente para tomar medidas preventivas, correctivas u oportunidades de mejora dependiendo del grado de relación y confianza que se tiene con el proveedor, en este caso se recomienda el cese de relaciones comerciales con el proveedor con calificación igual a D, previa coordinación con CM dependiendo del grado de filiación con el proveedor.

6.6.3 Para la revaluación de proveedores el AA conjuntamente con el RD y CM, debatirán los criterios de evaluación a tomar en cuenta en este nuevo proceso.

#### **6.7 Cese de relaciones comerciales como un proveedor**

6.7.1 Después de la presentación al CM del **Informe de Evaluación de Proveedores** con los resultados de dicha evaluación y las recomendaciones dadas y la gerencia dispone dejar de trabajar con algún proveedor que haya obtenido una calificación “D”, esto quedará estipulado en una **Acta de Reunión** donde se registrará el nombre del proveedor que está quedando en cese y el motivo por el cual se da el cese.

#### **NOTA ACLARATORIA:**

Tanto la contratación como la selección, evaluación y re-evaluación de entrenadores se realizará de acuerdo al procedimiento **P-10 Habilitación y Evaluación de Entrenadores**, no siendo aplicable el presente procedimiento para ellos, aunque sean en la práctica proveedores de servicios.

### **7 Registros**

#### **7.1 Registros del proceso de compras**

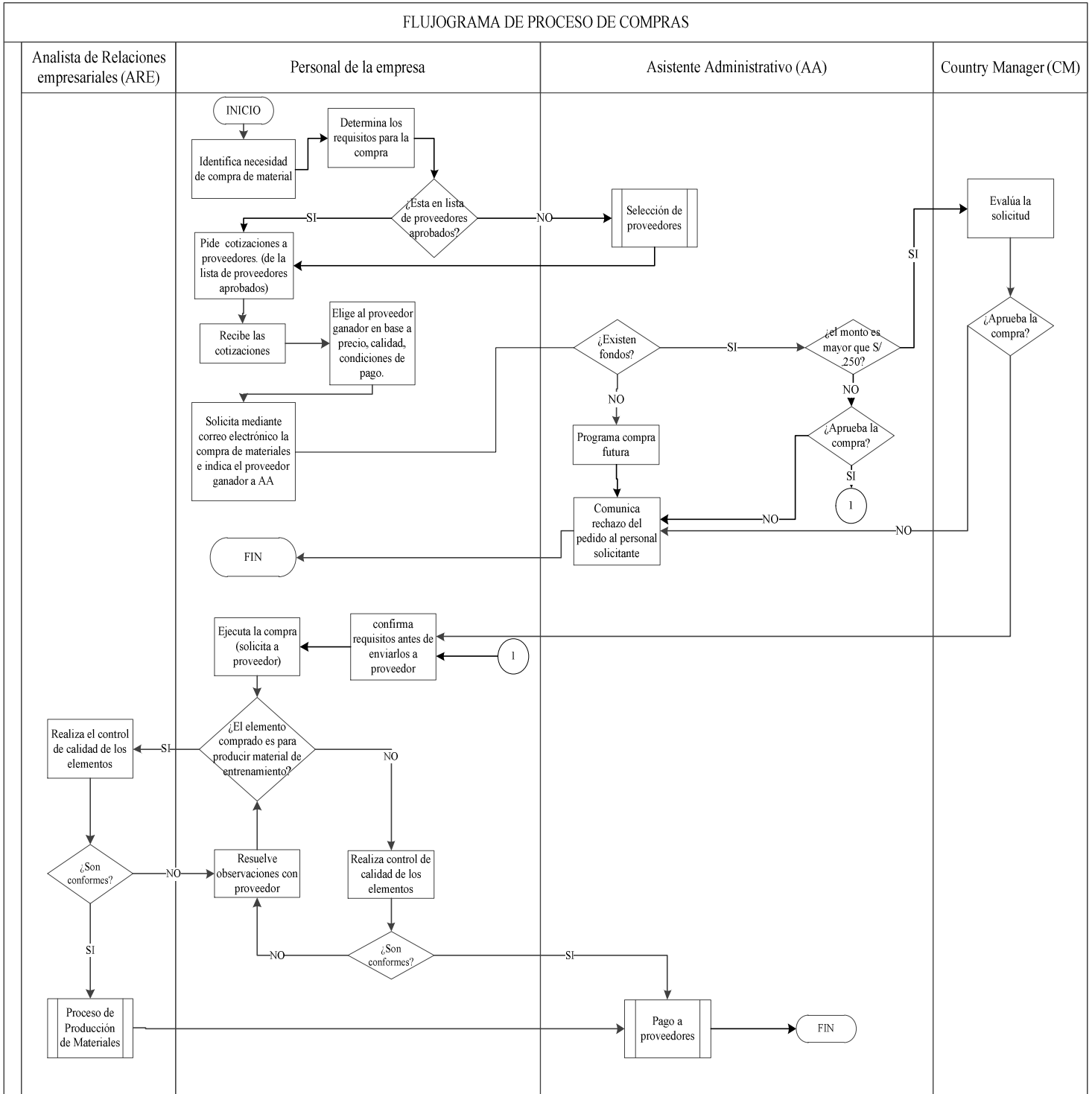
- 7.1.1 P-09-F01 Lista de proveedores aprobados.
- 7.1.2 Cotizaciones
- 7.1.3 Correos electrónicos de solicitud de compra a AA
- 7.1.4 Correos electrónicos de pedidos a proveedores.

#### **7.2 Registros del proceso de Selección, Evaluación y Re-evaluación de proveedores**

- 7.2.1 P-09-F02 Selección de proveedores.
- 7.2.2 P-09-F03 Evaluación y Re-evaluación de proveedores
- 7.2.3 Informe de Evaluación de proveedores
- 7.2.4 Acta de Reunión

**8 Flujo de proceso**

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE COMPRAS



**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**HABILITACIÓN Y EVALUACIÓN DE  
ENTRENADORES**

**Identificación de las modificaciones**

<b>Rubro</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Revisado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>				



	<b>HABILITACIÓN Y EVALUACIÓN DE ENTRENADORES</b>	PROCEDIMIENTO	
		Código: P-10	
		Ver:1	Pág. 2 de 4

## 1 Objetivo y Alcance

- 1.1 Establecer la secuencia de actividades y responsables para la correcta ejecución del proceso habilitación y evaluación de entrenadores.
- 1.2 El presente procedimiento es aplicable para el Analista de Entrenamientos y Desarrollo, el Country Manager de ILM Perú S.A.C. y todo el personal involucrado con el proceso.

## 2 Entidades Involucradas

### 2.1 Analista de Entrenamientos y Desarrollo

- 2.1.1 Es el encargado de realizar la primera selección y evaluación preliminar de los entrenadores nuevos.

### 2.2 Country Manager

- 2.2.1 Responsable de Autorizar la habilitación de un entrenador para designarle servicios.

### 2.3 Entrenador

- 2.3.1 Hace referencia al ejecutor del servicio de evaluación o capacitación en habilidades blandas.

## 3 Términos y abreviaturas

### 3.1 Abreviaturas

- 3.1.1 Analista de Entrenamientos y Desarrollo (AED)
- 3.1.2 Country Manager (CM)
- 3.1.3 Entrenador (ENT)

## 4 Procedimiento de Habilitación y Evaluación de entrenadores

- 4.1 El AED identifica la necesidad u oportunidad de contratar a un nuevo entrenador.
- 4.2 El AED hace la convocatoria por distintos medios.
- 4.3 Los candidatos envían los CV
- 4.4 El AED pre selecciona candidatos de acuerdo al perfil determinado en el **M-02 Manual de Organización y Funciones**.
- 4.5 El AED entrevista a los candidatos
- 4.6 El AED selecciona a los candidatos que pasan a la siguiente etapa y les comunica las políticas de confidencialidad y exclusividad.
- 4.7 El CM entrevista a los candidatos que pasaron.
- 4.8 El CM elige al candidato ganador.

NOTA: Puede darse el caso que el entrenador nuevo actúe como personal interno de la empresa o como un proveedor de servicios, las modalidades de contrato y la gestión de las mismas son responsabilidad del contador externo en coordinación con el responsable de recursos humanos.

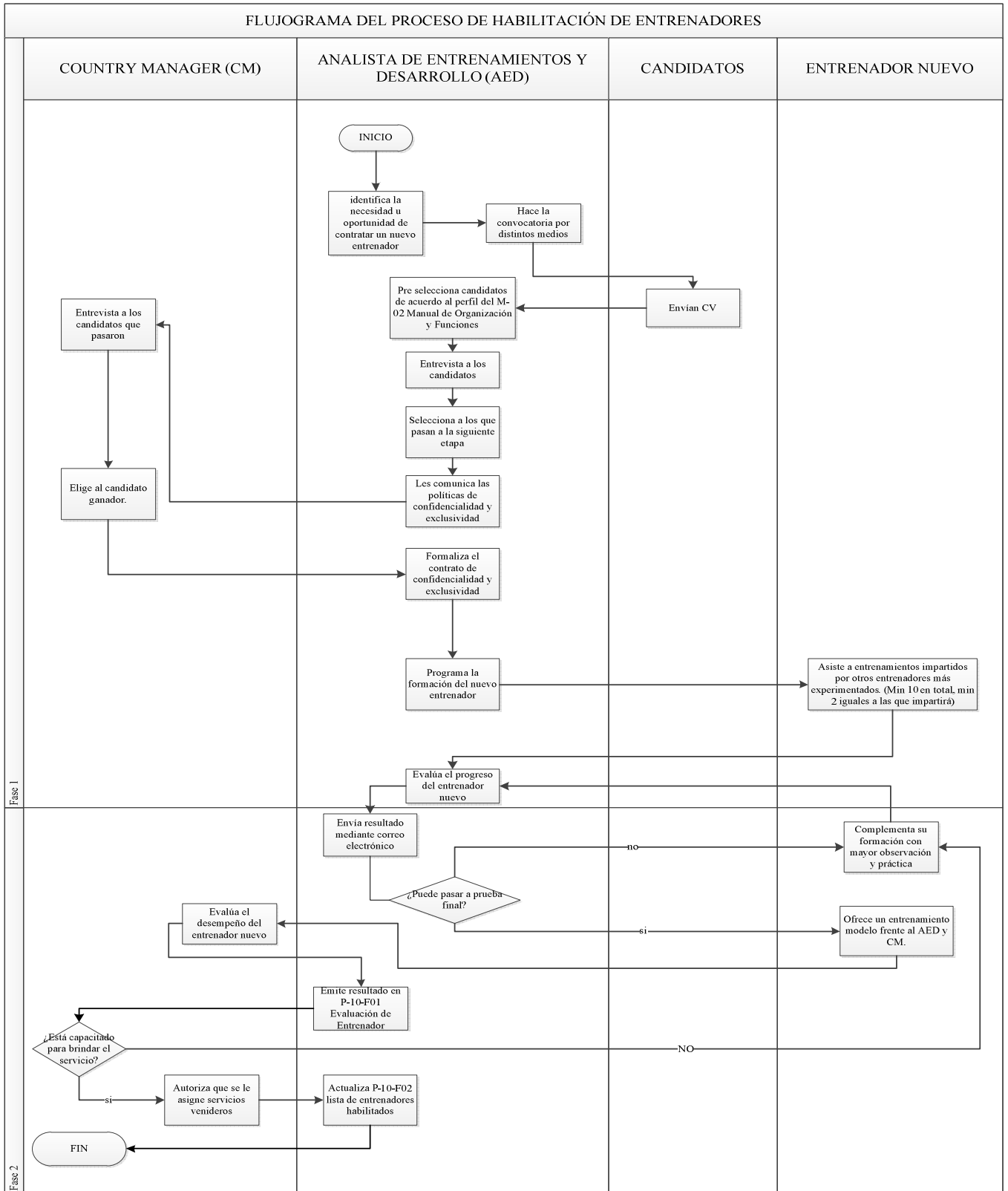
NOTA 2: Todos los entrenadores tanto internos como externos deberán cumplir con traer los documentos necesarios para la creación de su **FILE DE PERSONAL**, Ver **P-05 Reclutamiento, Selección y Contratación de personal**.

- 4.9 El AED formaliza el contrato de confidencialidad y exclusividad
- 4.10 El AED programa la formación del nuevo entrenador en el formulario **M-01-A05 Programa de Capacitaciones**.
- 4.11 El Entrenador nuevo asiste a entrenamientos impartidos por otros entrenadores más experimentados (min 10 en total, de las cuales 2 deben ser iguales a las que impartirá)
- 4.12 El AED evalúa el progreso del entrenador nuevo mediante la observación de sus aptitudes durante las sesiones. **El resultado de la evaluación preliminar** es enviada por el AED al CM mediante un correo electrónico.
- 4.13 Si es que el entrenador nuevo no puede pasar a la prueba final, el entrenador nuevo debe complementar su formación con mayor observación y práctica en coordinación con el AED.
- 4.14 Si es que el entrenador nuevo estuviera listo para pasar la última prueba final, el entrenador nuevo deberá ofrecer un entrenamiento modelo frente al AED y CM.
- 4.15 El CM evalúa el desempeño del entrenador nuevo mediante la observación. El resultado de la prueba es puesta en el formulario **P-10-F01 Evaluación del entrenador** por el AED y se mantiene registro de ello.
- 4.16 Si el entrenador nuevo, según el criterio del CM está capacitado para brindar el servicio, el CM autoriza que se le asigne servicios venideros. Caso contrario el entrenador nuevo debe seguir complementando su formación hasta conseguir estar capacitado.
- 4.17 El AED actualiza el **P-01-F02 Lista de Entrenadores Habilitados** con el nuevo entrenador , en el mismo formulario coloca las fechas de las próximas evaluaciones a realizar, de las cuales también se mantendrá registro en el formulario **P-10-F01 Evaluación del entrenador**

## 5 Registros

- 5.1 P-10-F01 Evaluación del entrenador
- 5.2 P-01-F02 Lista de Entrenadores Habilitados
- 5.3 Resultado de la evaluación preliminar (correo electrónico)
- 5.4 FILE DE PERSONAL (De entrenadores)

**6 Flujograma**



**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**PRODUCCIÓN DE MATERIALES Y EJECUCIÓN  
DEL SERVICIO**

**Identificación de las modificaciones**

<b>Rubro</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Revisado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>				

	<b>PRODUCCIÓN DE MATERIALES Y EJECUCIÓN DEL SERVICIO</b>	PROCEDIMIENTO	
		Código: P-11	
		Ver:1	Pág. 2 de 4

## **1 Objetivo y Alcance**

- 1.1 Establecer la secuencia de actividades y responsables para la correcta ejecución del proceso de producción de materiales y el de ejecución del servicio de evaluación y capacitación en habilidades blandas. De modo que ambos se desarrollen bajo condiciones controladas que aseguren la satisfacción del cliente.
- 1.2 El presente procedimiento es aplicable para el Analista de Entrenamientos y Desarrollo de ILM Perú S.A.C. y todo el personal involucrado con el proceso.

## **2 Entidades Involucradas**

### **2.1 Analista de Relaciones Empresariales**

- 2.1.1 Encargado de entregar los materiales de entrenamiento al ENT.

### **2.2 Analista de Entrenamientos y Desarrollo**

- 2.2.1 Encargado de realizar el control de calidad de los servicios brindados mediante la observación de los mismos.

### **2.3 Entrenador**

- 2.3.1 Responsable directo de la ejecución del servicio tanto de evaluación como de capacitación de habilidades blandas.

	<b>PRODUCCIÓN DE MATERIALES Y EJECUCIÓN DEL SERVICIO</b>	PROCEDIMIENTO	
		Código: P-11	
		Ver: 1	Pág. 3 de 4

### 3 Términos y abreviaturas

#### 3.1 Abreviaturas

- 3.1.1 Analista Comercial (AC)
- 3.1.2 Analista de Entrenamientos y Desarrollo (AED)
- 3.1.3 Analista de Relaciones Empresariales (ANR)
- 3.1.4 Country Manager (CM)
- 3.1.5 Entrenador (ENT)

#### 4 Procedimiento de Producción de Materiales

- 4.1 El ANR debe solicitar lista de participantes al cliente (2 semanas de anticipación).
- 4.2 El ANR solicita lista de materiales al AED (una semana de anticipación)
- 4.3 El ANR genera Base de datos del taller
- 4.4 El ANR realiza la producción de hojas impresas, conteo de materiales según número de participantes
- 4.5 ANR procede con la creación de **P-11-F01 Ficha interna de control**, llamada también FIC.
- 4.6 ANR realiza la verificación de materiales según FIC
- 4.7 ANR realiza el empacado de Materiales
- 4.8 Se lleva a cabo la recepción de materiales por parte del entrenador y firma de FIC

	<b>PRODUCCIÓN DE MATERIALES Y EJECUCIÓN DEL SERVICIO</b>	PROCEDIMIENTO	
		Código: P-11	
		Ver: 1	Pág. 4 de 4

## 5 Procedimiento de Ejecución del servicio

- 5.1 Para realizar la ejecución de un servicio tanto de evaluación como de capacitación en habilidades blandas el entrenador ha tenido que recibir el Diseño del Servicio por parte del AED, y los materiales por parte de ANR.
- 5.2 En el Diseño del servicio debe figurar la fecha, lugar, hora en donde se realizará la prestación del servicio, así como la persona responsable de recibir al ENT al momento de su llegada.
- 5.3 El AED gestiona con AA los gastos de movilidad que se puedan generar para llegar hasta las instalaciones del cliente que es donde se realizará la prestación del servicio.
- 5.4 El ENT se dirige a las instalaciones del cliente, para ello debe confirmar vía telefónica o vía e-mail al AED que ya se encuentra en camino.
- 5.5 Una vez que llega el ENT contactará a la persona responsable de recibirlo y le explicará brevemente en que consiste la sesión y le recordará que es lo que necesita para llevarla a cabo.
- 5.6 El ENT debe verificar que todos los elementos necesarios para la correcta ejecución del servicio se encuentran disponibles antes de comenzar con la ejecución del mismo.
- 5.7 El ENT debe controlar la asistencia de los participantes, para ello debe de hacer que se complete la P-11-F02 Control de Asistencia.
- 5.8 El ENT hace uso de los materiales entregados y de la metodología correspondiente para el tipo de servicio que se está brindando.
- 5.9 Una vez finalizada la sesión el ENT debe de hacer que los participantes completen P-11-F03 Encuesta de satisfacción

**NOTA:** El AED realizará observaciones de los entrenamientos a modo de control de calidad, para ello utilizará el formulario P-11-F04 Checklist de Observación de Servicio.

El AED puede realizar según su criterio mínimo 4 observaciones por mes. Y deberá priorizar aquellos servicios cuyo cliente sea nuevo o que signifiquen un volumen importante de materiales y participantes.

- 5.10 El ENT entrega al ANR las encuestas de satisfacción realizadas para la realización de los reportes respectivos.

## 6 Registros

- 6.1 P-11-F01 Ficha interna de control
- 6.2 P-11-F02 Control de Asistencia
- 6.3 P-11-F04 Checklist de Observación de Servicio.
- 6.4 P-11-F03 Encuesta de satisfacción.