

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
Facultad de Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial
CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE
CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA LA
MEJORA DE PROCESOS EN LA EMPRESA INVERSIONES
AVZ S.A.C.

MODALIDAD:

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PRESENTADO POR:

BACHILLER CHIAPPE BENAVIDES RENZO GIANLUCA

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE INGENIERO
INDUSTRIAL

2019

DEDICATORIA

A Dios, porque sin él nada de esto hubiera sido posible y por demostrarme que a pesar de las adversidades nunca me ha abandonado.

A mis padres y hermano, por acompañarme tanto física como emocionalmente en todo momento en este largo camino y darme esa palabra de aliento cuando más lo necesitaba.

A Karla por ser mi compañera de vida, mi motivación, mi inspiración y el soporte incondicional sobre todo en los momentos más difíciles.

INDICE

DEDICATORIA.....	i
RESUMEN.....	viii
PALABRAS CLAVE	ix
INTRODUCCION	ix
1. CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	1
1.1. Datos Generales	1
1.2. Nombre o Razón Social de la Empresa	1
1.3. Ubicación de la Empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación)	2
1.4. Giro de la Empresa	2
1.5. Tamaño de la Empresa.....	3
1.6. Breve Reseña Histórica de la Empresa	3
1.7. Organigrama de la Empresa	5
1.8. Misión, Visión y Política	6
1.9. Servicios y Clientes.....	7
1.9.1 Servicios	7
1.9.2 Clientes.....	8
1.10. Premios y Certificaciones	12
1.11. Relación de la Empresa con la Sociedad	13
2. CAPÍTULO 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA QUE FUE ABORDADO.....	15
2.1. Descripción del Área en que se Participó	15
2.2. Antecedentes y Definición del Problema.....	16
2.2.1 Antecedentes.....	16
2.2.2 Problema General.....	22
2.2.3 Problema Específico.....	22

2.2.4 Síntomas	23
2.2.5 Ishikawa.....	27
2.3. Objetivo General y Específico.....	29
2.3.1 Objetivo General.....	29
2.3.2 Objetivo Específico.....	29
2.4. Justificación	29
2.5. Alcances y Limitaciones.....	30
2.5.1 Alcances	30
2.5.2 Limitaciones.....	30
3. CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO	31
3.1. Definiciones Teóricas.....	31
3.1.1 Calidad	31
3.1.2 Sistema de Gestión de Calidad (SGC).....	32
3.1.3 Norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad	33
a) Principios de la Norma ISO 9001	35
b) Campo de Aplicación.....	36
c) Razones para Implementar un Sistema de Gestión de Calidad	37
3.1.4 Proceso	37
3.1.5 Gestión por Proceso.....	38
3.1.6 Mejora Continua de Procesos – Ciclo PHVA.....	38
3.2. Referencias de Otras Investigaciones	40
4. CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL PROYECTO	42
4.1. Tipo de Estudio	42
4.2. Tipo de Investigación	43
4.3. Diseño de Investigación.....	43
4.4. Población y Muestra:.....	44

4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos	44
4.6. Diseño de la Solución del Problema	45
4.7. Desarrollo de la Solución del Problema	51
Implementación de las Cláusulas de la Norma	55
Clausula 4: Contexto de la Organización	55
Clausula 5: Liderazgo	67
Clausula 6: Planificación	71
Clausula 7: Apoyo	74
Clausula 8: Operación	80
Clausula 9: Evaluación del Desempeño	88
Clausula 10: Mejora Continua	92
Implementación y Funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad ...	94
Auditoria Interna	94
Auditoria De Certificación	94
5. CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y RESULTADOS	95
6. CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES	100
7. CAPÍTULO 7. RECOMENDACIONES	101
8. CAPÍTULO 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
9. CAPÍTULO 9. ANEXOS	108
ANEXO 1: ACCIONES PARA ABORDAR OPORTUNIDADES DE LA EVALUACION DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACION	109
ANEXO 2: ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS DE LA EVALUACION DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACION	110
ANEXO 3: COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	111
ANEXO 4: COMUNICACIONES PERTINENTES AL SGC	112

ANEXO 5: PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	113
ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES	116
ANEXO 7: MATRIZ DE ANALISIS DE RIESGOS.....	123
ANEXO 8: TABLERO DE CONTROL	124
ANEXO 9: PLANIFICACION DE LOS CAMBIOS	126
ANEXO 10: PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACION	127
ANEXO 11: PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	128
ANEXO 12: PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL	132
ANEXO 13: CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE EQUIPOS DE INFRAESTRUCTURA	137
ANEXO 14: MATRIZ DE GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO.....	138
ANEXO 15: FORMATO EVALUACION DE COMPETENCIAS.....	140
ANEXO 16: PLAN ANUAL DE CAPACITACIONES.....	142
ANEXO 17: EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN .	144
ANEXO 18: PROGRAMA ANUAL DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	145
ANEXO 19: PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.....	146
ANEXO 20: LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS INTERNOS.....	154
ANEXO 21: LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS EXTERNOS.....	155
ANEXO 22: LISTA MAESTRA DE REGISTROS	156
ANEXO 23: PROCEDIMIENTO DE RESPALDO DE INFORMACION ...	157
ANEXO 24: ACTA DE CALIBRACION.....	159

ANEXO 25: CARTILLA DE PARAMETROS DE CALIDAD POR TIPO DE SERVICIO.....	161
ANEXO 26: PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CALIDAD	162
ANEXO 27: FEEDBACK DE OPERACIONES.....	168
ANEXO 28: PROCEDIMIENTO DE VENTAS.....	169
ANEXO 29: PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS	173
ANEXO 30: PROCEDIMIENTO DE ATENCION AL CLIENTE	176
ANEXO 31: PROCEDIMIENTO DE GESTION COMERCIAL.....	179
ANEXO 32: PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES	181
ANEXO 33: FORMATO DE SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES	185
ANEXO 34: CUADRO COMPARATIVO DE PROVEEDORES.....	186
ANEXO 35: LISTA DE PROVEEDORES APROBADOS	187
ANEXO 36: ACTA DE CONFORMIDAD.....	188
ANEXO 37: REPORTE DE GESTION.....	189
ANEXO 38: ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD Y NO DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN	190
ANEXO 39: PROCEDIMIENTO DE RECLAMACIONES	191
ANEXO 40: PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE SALIDAS NO CONFORMES	193
ANEXO 41: FORMATO DE SALIDAS NO CONFORMES.....	198
ANEXO 42: CONTROL INTERNO DE RECUPEROS.....	199
ANEXO 43: PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	200
ANEXO 44: PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA.....	203
ANEXO 45: PROGRAMA DE AUDITORÍAS INTERNAS.....	206

ANEXO 46: PLAN DE AUDITORÍA.....	207
ANEXO 47: INFORME DE AUDITORÍA INTERNA.....	208
ANEXO 48: INFORME DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN.....	209
ANEXO 49: FORMATO OBSERVACIONES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	214
ANEXO 50: PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS.....	215
ANEXO 51: FORMATO DE ACCIONES CORRECTIVAS	219
ANEXO 52: INTRUCTIVO DE CREACION DE USUARIOS.....	220
ANEXO 53: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	223

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia plantea la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2015 en la empresa INVERSIONES AVZ, dedicada al rubro de Contact center; con dicho planteamiento se busca mejorar los procesos de la organización y que este rediseño se vea reflejado en el desempeño de los procesos identificados y por consiguiente en la satisfacción general de los clientes contratantes.

Para elaborar la propuesta se utilizó como herramienta de estudio la norma ISO 9001:2015, la cual se revisó e interpretó en su totalidad, siendo considerados para la implementación sólo desde el capítulo 4 al 10.

Posteriormente se realizó un análisis de las falencias que presenta actualmente la empresa, realizando su análisis mediante el diagrama de Ishikawa con el fin de obtener las causas raíces de todos los inconvenientes y el diagrama de Pareto para poder identificar las causas con mayor importancia.

Seguidamente se realizó el diagnóstico de la organización con el objetivo de conocer en qué grado de adecuación a la norma se encuentra; después de ello se procedió con el diseño e implementación de cada requisito de la norma; pasando por el Contexto de la Organización, Liderazgo, Apoyo, Operación, Evaluación del Desempeño y Mejora Continua. Posteriormente se detallan los pasos para la auditoría interna y de ser el caso una auditoría de certificación si la empresa lo considera necesaria; y se desarrolla el análisis de resultados mostrando algunos indicadores como consecuencia del trabajo realizado.

Finalmente, se señalan las conclusiones referentes a la implementación y las recomendaciones para mantener el sistema de gestión de calidad funcionando de la mejor manera y acorde a los requisitos de la norma ISO.

PALABRAS CLAVE

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD, ISO 9001:2015, MEJORA DE PROCESOS, CONTACT CENTER, IMPLEMENTACION

INTRODUCCION

Un Contact center se puede definir como una empresa centralizada dedicada a la realización o recepción de una amplia cantidad de llamadas y pedidos a través del teléfono. Esta industria se caracteriza por responder de manera casi inmediata a solicitudes y demandas de clientes finales, y sirviendo como canal de captación de los mismo mediante la colocación de productos y servicios de cualquier tipo. El dinamismo de este rubro ha llevado a las empresas de Contact center a tener un crecimiento considerable en Latinoamérica, siendo Perú, Chile y Colombia los líderes de la región; a consecuencia de la misma demanda de estos servicios cada vez son más las empresas que se inician en esta industria, lo que representa una amenaza latente y obliga a las compañías ya establecidas a realizar una introspectiva del funcionamiento de sus procesos y mejorarlos con el fin de inyectar un valor agregado y ofrecer un servicio de calidad a sus clientes contratantes.

Ante esta necesidad, la norma ISO 9001 en su versión 2015 es una gran herramienta que brinda los lineamientos para la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en el principio de mejora continua, principio que es de gran utilidad para los contact center hoy en día, pues garantiza una gestión integral de sus procesos teniendo como objetivo la satisfacción del cliente contratante.

El presente trabajo tiene como finalidad plantear el desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 en la empresa INVERSIONES AVZ, que integre todas sus áreas, sus procedimientos asociados, así como los responsables de ejecutar las actividades para la

mejora de sus procesos, ya que en la actualidad se vienen presentando falencias en el funcionamiento de los mismos y es necesaria una solución integral de la organización.

1. CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. Datos Generales

El presente trabajo de trata sobre la empresa INVERSIONES AVZ la cual se desarrolla en el sector de servicios de Contact center, a lo largo de los últimos años la organización ha logrado posicionarse con una propuesta de valor dentro de los sectores banca, seguros, salud, telecomunicaciones y sector público con distintas prestaciones de servicios tales como ventas, cobranzas y atención al cliente en la modalidad de outsourcing.

1.2. Nombre o Razón Social de la Empresa

1.2.1 RUC: .20536116134

1.2.2 Razón Social: INVERSIONES AVZ S.A.C.

1.2.3 Nombre Comercial: Contacto BPO

1.2.3 Página Web: <http://www.cbpo.com.pe/>

1.2.4 Logo de la empresa



1.2.5 Tipo Empresa: Sociedad Anónima Cerrada.

1.2.6 Estado y Condición: Activo/Habido

1.2.7 Fecha Inicio Actividades: 13 de mayo de 2010.

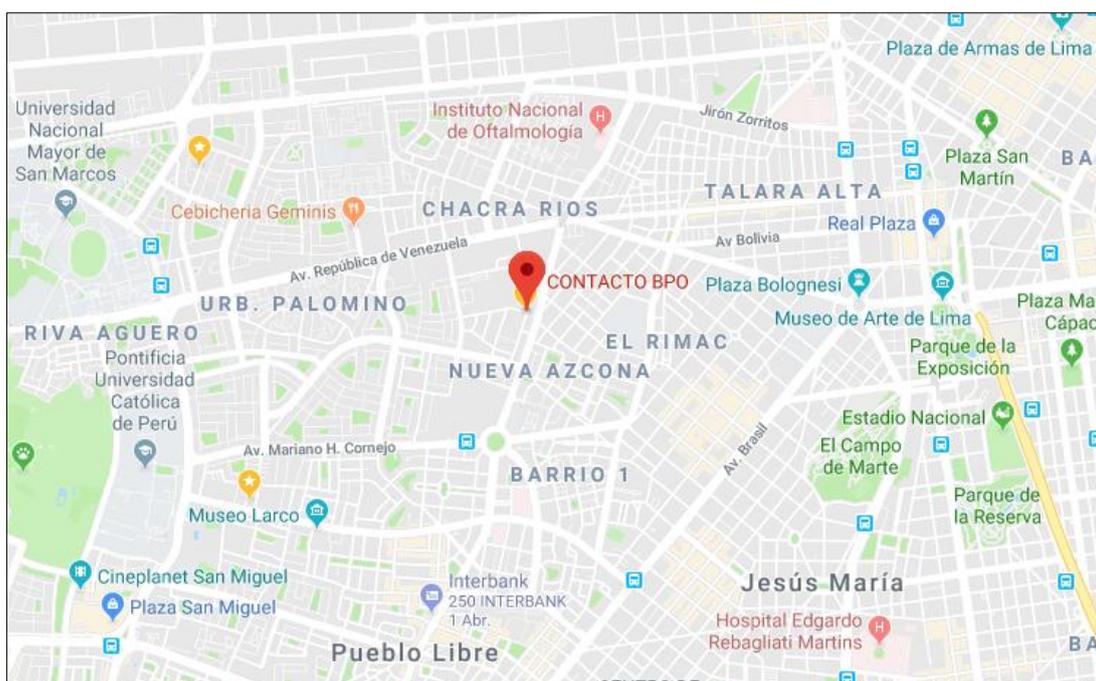
1.2.8 Actividad Económica: Actividades de Centro de Llamadas.

1.2.9 Representantes legales.

- Gerente General: Adrianzen Mergoni Lando.
- Director: Vargas del Pino Cesar.

1.3. Ubicación de la Empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación)

- Dirección: Calle Juan del Mar y Bernedo 1265-1271, Cercado de Lima, Lima, Perú
- Teléfono: 711-2655
- Mapa de Ubicación:



*Gráfico 1: Ubicación geográfica
Fuente: Google Maps*

1.4. Giro de la Empresa

INVERSIONES AVZ es un centro de contacto que brinda servicios tercerizados a distintos clientes empresariales, siendo los más importantes las entidades financieras y compañías de seguros y donde su propósito principal es contribuir significativamente con sus objetivos comerciales; para ello asegura altos estándares de calidad en los servicios que sus clientes

demandan, desarrollando soluciones en un tiempo y costo eficiente a través de procesos estandarizados y personal altamente calificado en el tratamiento y administración de relaciones con clientes, transformando ésta en conocimiento para la correcta toma de decisiones.

1.5. Tamaño de la Empresa

En Perú, según la Ley N°300506 las micro, pequeñas y medianas empresas deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales: -

- Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- Mediana empresa: ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT (Ley que Modifica Diversas Leyes para facilitar la Inversión, Impulsar el Desarrollo Productivo y el Crecimiento Empresarial N°300556, 2013, art. 11)

Considerando estos criterios, INVERSIONES AVZ se encuentra dentro de la clasificación de Mediana empresa ya que cuenta con una facturación anual promedio de S/.9'000,000 (2142 UIT) aplicando así a este tipo de rango.

1.6. Breve Reseña Histórica de la Empresa

Inversiones AVZ es un Contact center de capital peruano con más de 10 años en el mercado, se encarga de tercerizar soluciones de comunicación para importantes clientes nacionales y extranjeros, en donde se manejan

cuentas con importantes entidades financieras, compañías de seguros y empresas de telecomunicaciones.

La organización inicia sus operaciones en el año 2007 con el nombre comercial de Contacto Inteligente, bajo esa marca logra posicionarse en poco tiempo como una de las pequeñas empresas con mejor proyección dentro del rubro de los Contact center llegando a tener facturaciones mensuales promedio de S/.400,000. En el año 2009 se integra a la Asociación Peruana de Centros de Contacto (APECCO), una sociedad que agrupa a las mejores empresas prestadoras de servicios de centro de contacto, en donde se hace acreedor del tercer puesto en el Premio Contacto a la excelencia en la categoría de Mejor Operación en el año 2010; para este año la organización sólo brindaba servicios de ventas y atención al cliente, contando con 5 operaciones y una dotación de personal de 100 asesores.

En el año 2013 el directorio decide modificar el nombre comercial a CONTACTO BPO, el nombre se decide así debido a que la organización ya era reconocida por nuestros clientes con la palabra “Contacto”, sólo que en este caso se intercambi6 la palabra “Inteligente” por las siglas BPO (Business Process Outsourcing); el cambio básicamente traía relación con la visión que tiene la alta dirección sobre la empresa, pues no sólo se desea brindar soluciones de Contact center sino también ampliar el portafolio de servicios incluyendo procesos de interacción multicanal con clientes e incursionar en otros rubros tales como la tercerización de servicios de reclutamiento de personal y administración de planillas.

1.7. Organigrama de la Empresa

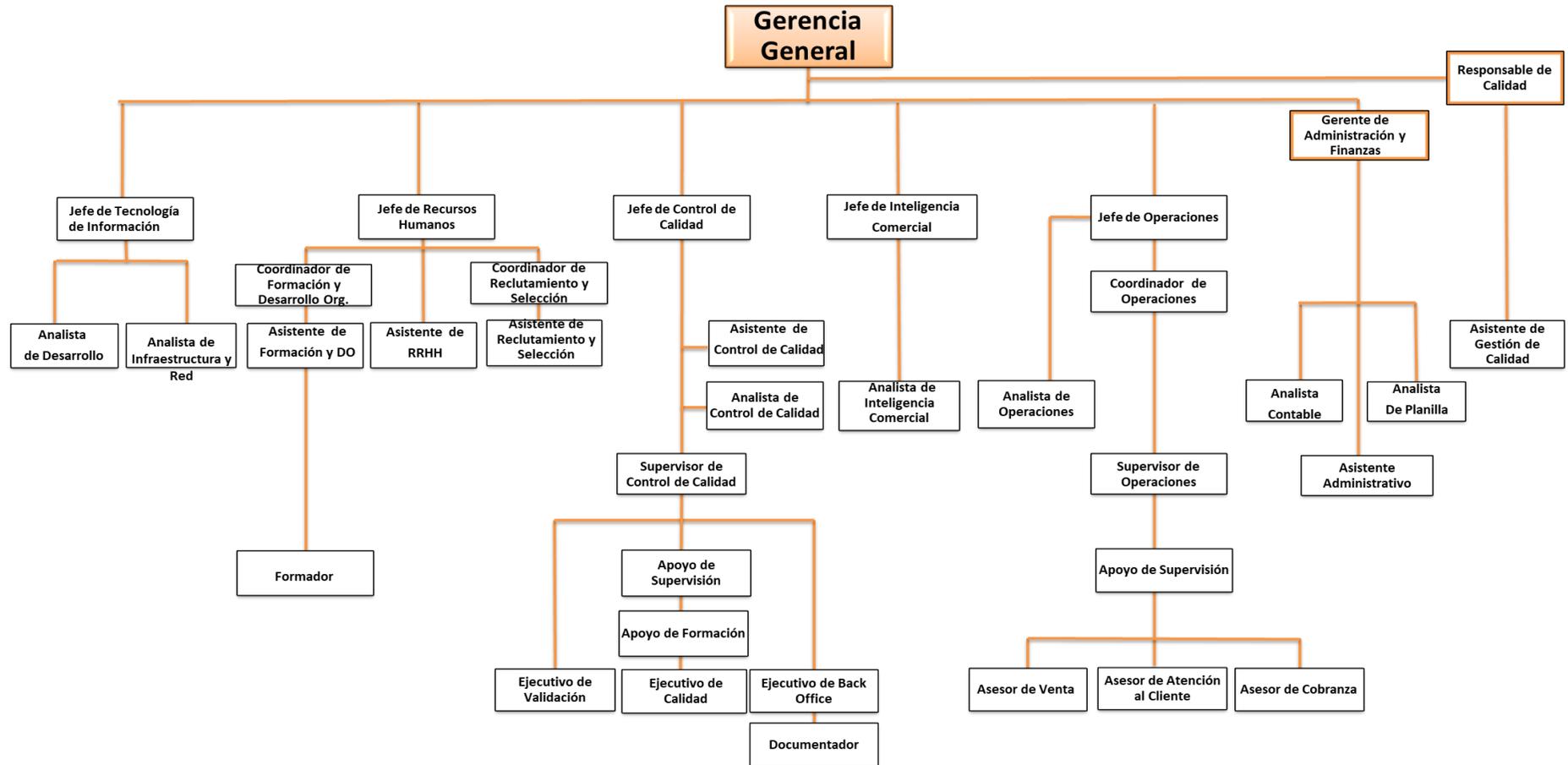


Gráfico 2: Estructura Organizacional
Fuente: Inversiones AVZ SAC

1.8. Misión, Visión y Política

- Misión

“Brindar la mejor solución de comunicación que transforme las interacciones de nuestros socios comerciales en conocimiento y permitan mejorar la administración de sus clientes y maximizar su valor en el tiempo.”

- Visión

“Ser la empresa líder en la prestación de servicios multicanal de interacción con clientes finales para empresas de América Latina.”

- Política de Calidad

En INVERSIONES AVZ SAC (Contacto BPO), desarrollamos soluciones en un tiempo y costo eficiente a través de procesos estandarizados, infraestructura escalable y personal altamente calificado en el tratamiento y administración de relaciones con clientes.

Es consciente de su responsabilidad con la calidad de sus servicios, y se compromete a:

- Cumplir con la normativa legal aplicable y otros requisitos relacionados
- Mejorar continuamente nuestros procesos y la eficacia de nuestro Sistema de Gestión de Calidad
- Cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas pertinentes al Sistema de Gestión de Calidad.

1.9. Servicios y Clientes

1.9.1 Servicios

La capacidad instalada y soluciones de comunicación multicanal (voz, IVR, chat, redes sociales) permite a INVERSIONES AVZ adaptarse a cualquier necesidad de crecimiento y transformar cada transacción con clientes en conocimiento. Actualmente los servicios brindados son los siguientes:

- Ventas (Telemarketing)
 - Ventas receptivas, proactivas crossselling.
 - Administración de agenda comercial (Concertación de citas).

- Atención al Cliente
 - Información y consultas.
 - Reclamos y retención de clientes.
 - Actualización de base de datos
 - Mesa de ayuda soporte técnico
 - Central de recepción de pedidos

- Cobranzas
 - Información y reclamos.
 - Servicio preventivo, mora temprana y tardía.

- Sectoriales
 - Gestión de Ventas con proceso de documentación
 - Colocación de productos financieros y seguros
 - Consolidación de deuda

- Fidelización
 - Investigación de mercados
 - Activación, reactivación, retención y mantenimiento de clientes

- Investigación y consultoría
 - Investigación de mercados
 - Procesamiento y análisis de la información

- Emailing, SMS, Blaster Voice
 - Rapidez, seguridad y eficiencia en la distribución de sus envíos.
 - Diseño del aviso y envío de e-mails y sms
 - Grabación y envío de llamada grabada para siembra de clientes potenciales.
 - Reportes de distribución, recepción, lectura, escucha y recepción de e-mails, sms y blaster.

Todos estos servicios son soportados por la infraestructura tecnológica implementada por la organización para el desarrollo de las operaciones, tales como la tecnología VoIP adaptable a cualquier necesidad específica de comunicación, soluciones multicanal (voz, ivr, chat, social media), y aplicaciones customizadas por modelo de negocio y tipo de industria, sumadas a un conjunto de herramientas de inteligencia comercial que garantizan la trazabilidad de cada interacción en múltiples niveles para análisis de contactabilidad, perfilamiento de clientes y comportamiento del consumidor

1.9.2 Clientes

En la actualidad Inversiones AVZ cuenta con 6 clientes contratantes, los cuales son Banco Azteca, Chubb Seguros, Claro, Diners Club, Banco Falabella y Banco Pichincha, con quienes mantiene alrededor de 12 servicios. A continuación, se detallarán las 9 operaciones más importantes de las 12 que se mantienen:

- **Banco Azteca:**

Esta organización es un banco mexicano con los cuales se tienen relaciones comerciales desde el año 2015, con ellos se mantienen dos servicios, el primero de ellos es el de cobranza, en el cual se manejan carteras preventivas y de mora temprana, la particularidad de los préstamos de esta entidad bancaria es que los pagos son semanales, por lo tanto, el objetivo principal del mismo es evitar que los clientes migren de una semana a otra y que se realice la recuperación de toda la cartera asignada de forma semanal que bordea los S/.3'000,000.

El segundo servicio que se mantiene con Banco Azteca es el de colocación de préstamos personales, la metodología para esta operación es simplemente incentivar al cliente a que se apersona a una agencia a realizar el desembolso del préstamo, en este caso INVERSIONES AVZ no realiza ninguna gestión de toma de datos o contrato de voz por medio telefónico; por el contrario, la aceptación del producto se realiza personalmente; la meta de este servicio es colocar S/.500,000 mensuales y mantener un % de desembolso no menor al 50%.

- **Chubb Seguros**

INVERSIONES AVZ inicio las relaciones comerciales con la empresa Ace Seguros Perú; sin embargo, en el año 2016, esta es absorbida por una aseguradora con mayor presencia mundial llamada CHUBB Seguros, con quienes se mantuvieron las operaciones que se tienen hasta la actualidad; con esta organización se poseen dos servicios; el primero es de atención al cliente, en el cual se reciben todas las llamadas de los clientes que pueden ser consultas, reclamos, desafiliaciones, solicitudes y otros; en donde los casos más importantes de tratar son los reclamos, pues se debe registrar literalmente todo lo señalado por el cliente y evidenciar el audio de la llamada; y por otro lado las desafiliaciones, aquí el asesor deberá hacer uso de las habilidades comerciales con el fin de hacer que el cliente se

mantenga con el seguro, brindando los beneficios del mismo y ofreciendo planes de retención. El objetivo de este servicio es mantener un nivel de servicio de 95% (atender el 95% de las llamadas en un umbral máximo de 10 segundos), y el % de retención que no debe estar por debajo del 60%.

El segundo servicio es de ventas, en donde se coloca el seguro DTC de protección contra robo a clientes que cuenten con alguna tarjeta de crédito o débito, pues el cargo se realiza mediante ese medio; en este caso, la venta lo es contabilizada si el cargo no procede a través del sistema de VISA o MASTERCARD; el objetivo para esta operación es de 300 ventas mensuales cargadas.

- **Claro Ecuador**

El servicio con Claro inicio en noviembre del 2018, el cual fue uno de los primeros servicios en ser exportados por INVERSIONE AVZ, pues el público objetivo es el país de Ecuador, la operación es de ventas y en este caso se ofrecen televisores (como se ofrece un celular en Perú) en cuotas las cuales son pagadas por el cliente mediante su estado de cuenta. El objetivo para este servicio es de 400 televisores colocados y entregados.

- **Diners Club**

Es la primera tarjeta de crédito en la historia de productos y servicios financieros mundiales y la primera también en posicionarse en nuestro país, con esta organización se mantienen 2 servicios muy similares; el primero de ellos es el de Dinero en Efectivo, en esta operación el cliente ya cuenta con una tarjeta de Crédito Diners y el asesor realiza el ofrecimiento de la disposición de efectivo del plástico como una línea paralela; el segundo servicio es el de Préstamos Personales, a diferencia del anterior, las personas a quienes se les realiza el ofrecimiento del producto financiero no son clientes de Diners, es decir no poseen una tarjeta de crédito.

Para ambos servicios el objetivo individual mensual es de S/.5'000,000 desembolsados.

- **Banco Fala bella**

El inicio de las relaciones comerciales con esta entidad bancaria data del año 2012 con el servicio de captación (venta) de tarjetas de crédito, en esta operación al igual que en otros, se compite con otros canales externos con el fin de mantener un volumen de base de datos considerable para la gestión, el objetivo mensual del servicio es de 3000 tarjetas aprobadas por el banco.

- **Banco Pichincha**

El servicio realizado para Banco Pichincha es una operación de venta de préstamos de libre disponibilidad, en este caso INVERSIONES AVZ es el responsable de prospeccionar la base de datos y el Banco de filtrar aquellos clientes que tengan oferta en el mes vigente; para esta operación es necesario la medición de cada etapa del flujo del proceso ya que la facturación es por venta desembolsada, es decir por cada cliente que logra retirar el dinero de la agencia bancaria; los indicadores principales de este servicio son el monto vendido, monto aprobado, monto desembolsado y sus ratios correspondientes; de igual manera el objetivo es desembolsar S/.2'000,000 mensuales.

Es importante mencionar que para todos los servicios de ventas aplica el proceso de Auditoría de Ventas (Control de Calidad), que consiste en realizar la evaluación de todas las llamadas con el fin de validar si cumplen con las políticas del banco y así evitar cualquier reclamo o queja por parte de los clientes finales.

Finalmente, en el siguiente gráfico se presenta la participación de nuestros clientes según facturación promedio mensual.

PARTICIPACION DE CLIENTES - SEGUN FACTURACION

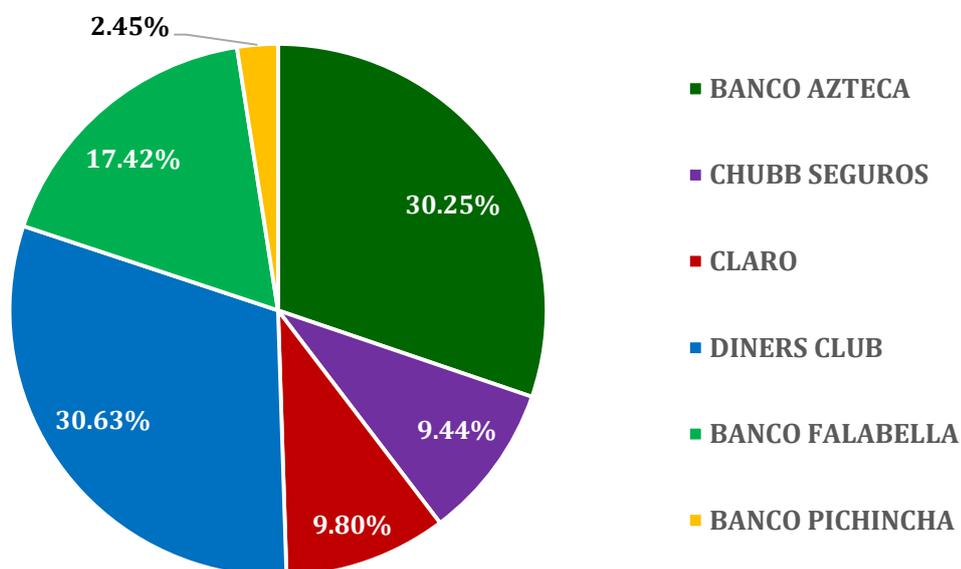


Gráfico 3: Participación de Clientes Contratantes Según Facturación Mensual

1.10. Premios y Certificaciones

- 2010: Ganadores del 3° puesto del Premio "Contacto a la Excelencia" APECCO 2010; en la categoría de "MEJOR OPERACIÓN DE CENTRO DE CONTACTO TERCERIZADO"



Gráfico 4: Premio Contacto a la Excelencia

- 2016: Reconocimiento como “Empresa Solidaria” por parte de la empresa Diners Club por la colaboración y apoyo con los damnificados del vecino país del Ecuador a consecuencia del terremoto de magnitud 7.8 en la escala de Richter.



Gráfico 5: Diploma de Reconocimiento por parte de la Empresa Diners Club

- 2018: Certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 a cargo de la empresa SGS del Perú SAC. con el alcance “Servicio de Ventas, Cobranzas y Atención al Cliente a través Soluciones de Contact Center”

1.11. Relación de la Empresa con la Sociedad

Dentro de la relación que tiene INVERSIONES AVZ con la sociedad existen 3 ejes importantes los cuales son necesarios analizar:

- **Clientes Finales:**

Los usuarios y potenciales clientes, son personas que debido a la carga laboral y familiar cuentan con muy poco tiempo disponible para apersonarse

a solicitar algún producto financiero, seguro o tramitar alguna solicitud en caso lo demanden; INVERSIONES AVZ desde su posición como Contact center, actúa como intermediador entre la empresa contratante y la población a través de las soluciones de comunicación y operaciones que brinda en sus tres modalidades de servicio como lo son las ventas, cobranzas y atención al cliente.

- **Clientes Contratantes:**

INVERSIONES AVZ contribuye activamente en las estrategias comerciales de las empresas contratantes brindando una propuesta de valor a la altura de sus necesidades en aspectos de tecnología y personal, realizando un correcto tratamiento y gestión de sus grandes bases de datos generadas, garantizando efectividad en la colocación masiva de préstamos, seguros y tarjetas de crédito; la recaudación de millones de soles de carteras castigadas, morosas o preventivas; y un nivel de servicio y porcentaje de retención de clientes dentro de los objetivos y márgenes aceptables.

- **Gobierno:**

Durante el año 2018 el rubro de call center fue uno de los tres servicios más exportados en el Perú, según lo indicado por el hasta entonces Viceministro de Comercio Exterior, Edgar Vásquez (Hoy Ministro de Comercio Exterior y Turismo)

“El viceministro de Comercio Exterior manifestó que existen distintas modalidades de exportaciones de servicios y que el rubro que lidera el sector de son los viajes debido al desarrollo constante del turismo en nuestro país. El segundo rubro es el transporte que se encuentra asociado al turismo y en tercer lugar se sitúan los servicios empresariales que abarca servicios de ingeniería, arquitectura, contabilidad y call center (América Economía, 2018)”.

Por otro lado, pronostica también que la exportación peruana de servicios alcanzaría récord de US\$8.000 millones en 2018, lo que significa un

crecimiento de 8% en relación al 2017 (US\$7.400 millones en exportaciones peruanas de servicios) y un 100% en relación al año 2010; de igual manera señala que el 50% de los servicios exportados son destinados a países de América Latina, esto debido a nuestras similitudes culturales, idiomáticas, para hacer negocios y la cercanía logística que permite mantener costos menores; alrededor del 40% de la demanda se encuentra en el mercado europeo y el 10% a Estados Unidos (América Economía, 2018)

2. CAPÍTULO 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA QUE FUE ABORDADO

2.1. Descripción del Área en que se Participó

El área principal en donde se participó fue gestión de calidad, la cual recién había sido creada ya que antes de la implementación no existía (en la organización sólo se realizaba control de calidad); sin embargo, dado el alcance del proyecto se trabajó y participó activa y minuciosamente en todos los procesos detectados y que se procedieron a agrupar según su concepción; los de dirección, operacionales y de soporte.

- **Dirección:**
 - Gerencial
 - Sistema de Gestión de Calidad

- **Operacionales:**
 - Ventas
 - Cobranzas
 - Atención al cliente
 - Control de Calidad

- **Apoyo:**
 - Recursos Humanos

- Sistemas
- Compras
- Inteligencia Comercial

El área de Gestión de Calidad se encarga de asegurar y supervisar el cumplimiento de los procedimientos elaborados y requisitos que la norma ISO 9001 exige para la implementación de todo sistema de calidad; además, el equipo realiza las auditorías y revisiones programadas dentro del plan anual, y administra toda la información documentada relacionada con los procesos (procedimientos, formatos, instructivos, manuales, listas maestras, etc.)

2.2. Antecedentes y Definición del Problema

2.2.1 Antecedentes

Antes de la definición del problema, es necesario analizar el entorno de la organización, en este caso del rubro de los Contact center, para ello se hará uso del análisis PEST el cual considera los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos:

- **Político**

Durante el año 2006 la cantidad de empresas que contaban con la certificación ISO 9001:2000 (versión que se tenía hasta ese entonces) en el Perú eran aproximadamente 596; para ello, la entidad del estado encargada de promover la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad para desarrollar y/o fortalecer la capacidad exportadora de las empresas peruanas ha sido Promperú.

En el año 2008, el proyecto USAID/Peru/MyPE Competitiva gestó un proyecto con PROMPERÚ en el que se insertaron varias micro, pequeñas y

medianas empresas, mediante el cual estas se comprometían a poner en marcha un sistema de gestión luego de recibir asesoría.

En este sentido, Promperú desarrolla Programas de gestión de la calidad inmersos en la Ruta Exportadora y que están dirigidos a empresas manufactureras (sectores: manufacturas diversas, industria de la vestimenta, artesanía y joyería), de servicios y de alimentos (sectores: pesca y agroindustria).

Todos los programas de gestión de la calidad comprenden capacitación y asistencia técnica a las empresas participantes. Las etapas de capacitación y asistencia técnica son financiadas o cofinanciadas por Promperú y la etapa de certificación por las mismas empresas beneficiarias.

Este Programa ISO 9001, busca implementar un sistema de gestión de la calidad, según la Norma Internacional ISO 9001: 2015 que permita a las empresas de servicios mejorar sus niveles de competitividad con una oferta potencial y diferenciada para aprovechar la demanda internacional. (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2008) .

Considerando la implementación del proyecto antes mencionado, ya “para el año 2017 se tuvo un total de 1.329 empresas con certificación de calidad ISO de un total de empresas formales activas en el Perú que llega a un millón 382 mil 899, según cifras de la SUNAT” (La República, 2017) .

Teniendo en cuenta lo citado anteriormente, es destacable el apoyo del gobierno, en este caso representado por Promperú, hacia las Mypes con respecto a impulsar la competitividad de los mismos a través de una cultura de calidad mediante la certificación ISO 9001, es por ello que esta herramienta está siendo aprovechada por la organización estudiada de una manera favorable.

- **Económico**

En el aspecto económico se tienen los siguientes indicadores de exportación de servicios de atención al cliente y ventas, según el estudio “Servicios de Contact center basados en offshore outsourcing” nos muestra que en el año 2006 el sector de servicios de atención al cliente facturó en el mundo alrededor de 56,04 billones de dólares según el IDC (2006), y que el 59% de los ingresos derivados de servicios de atención al cliente se concentró en el continente americano con un volumen de facturación de 33,36 billones de dólares y una tendencia de crecimiento anual de 15% . Por su parte el crecimiento de la exportación de servicios en el Perú en los últimos 5 años fue de 93%, siendo España y el mercado hispano de Estados Unidos los principales mercados externos que están atendiendo los Contact centers peruanos (MORRIS, ANCAJIMA, CHIRI, & GALINDO, 2009).

Estos indicadores motivan a las aspiraciones de INVERSIONES AVZ de seguir expandiendo sus servicios por el mercado latinoamericano, ya que actualmente mantiene operaciones direccionadas al país vecino de Ecuador

Otra variable importante de repasar es el aumento de endeudamiento por parte de la población nacional, pues según un estudio de Sentinel el 44.5% de peruanos tiene deuda en más de una entidad financiera, otro dato importante es que al mes de agosto del 2018, 1.7 millones de personas tiene deudas en dos entidades del sistema financiero; 846 mil tienen deudas en tres entidades; 355 mil tienen deudas en cuatro entidades; y 166 mil tienen deudas con más de cuatro entidades; el detalle de la deuda se puede revisar en el gráfico 6 (Gestión, 2018).

Esta información es importante porque es una clara oportunidad para INVERSIONES AVZ de poder ofrecer alternativas de solución a sus clientes potenciales (sector financiero) sobre el ofrecimiento del producto compra de deuda a los clientes finales haciendo uso de su know how en servicios de productos financieros.

Otra coyuntura importante es el crecimiento del sector telecomunicaciones en el año 2015, el cual tuvo una variación positiva de 9,31%, lo que superó el crecimiento de 6,91% experimentado en el 2014, según el INEI. Los factores importantes, fueron la demanda de conectividad de los consumidores ante la masificación del uso de plataformas y redes sociales, como WhatsApp y Twitter; y las campañas comerciales lanzadas por los operadores de telecomunicaciones, sumándose los dúos y tríos (El Comercio, 2016).

Este último detalle es importante, pues aumenta la probabilidad de poder contactar a los clientes finales, a través de un primer número asignado o a la actualización de este a partir de la migración de un operador a otro.



Gráfico 6: Deudores según número de Entidades compartidas;

Fuente: RCC; Elaboración: Sentinel

- **Sociocultural**

En el aspecto sociocultural se tienen diferentes aspectos a analizar, el primero de ellos son las fuerzas culturales en la región latinoamericana, si nos comparamos en el ámbito internacional, estas fuerzas culturales,

sociales y ecológicas no generan un gran impacto al momento de evaluar las diferentes variables; pues hablamos el mismo idioma y compartimos diferentes aspectos sociales con el resto de la región. Las fuerzas Culturales, Sociales y Ecológicas son positivas exteriormente para INVERSIONES AVZ.

Otro aspecto por considerar es la falta de trabajo en jóvenes entre 18 y 24 años, pues según un sondeo de la empresa Forge, un 38% de encuestados respondió que no puede ingresar al mundo laboral por no contar con experiencia previa y un 25% de ellos expresó que es por la falta de horarios rotativos que les permitan seguir estudiando o emprender estudios, de igual manera gran parte jóvenes en el país (62.6%) suelen buscar como primer empleo actividades dentro de rubros como atención al cliente y ventas (Gestión, 2018).

Teniendo en cuenta esta información, el panorama en cuanto al recurso humano para INVERSIÓN AVZ es favorable, pues el 80% del personal operativo que trabaja en las operaciones es en dicho rango de edad y lo que buscan es lo que la empresa puede otorgar, horarios rotativos, oportunidad de generar ingresos fijos o variables y oportunidades de poder desarrollar sus habilidades en este rubro que, si bien es cierto no está profesionalizado, ello lo hace más retador.

Y como tercer aspecto (y no favorable), se tiene la inseguridad ciudadana que se vive en la actualidad en nuestro país, según último reporte de INEI el 26% de la población ha sido víctima de algún hecho delictivo y de ellas el 4.7% ha sido cometido por metodología de estafa (INEI, 2018) ; se hace referencia estos indicadores ya que la población siente desconfianza al recibir llamadas de números desconocidos y que no tengan en su agenda, pues existen casos de estafa que se realizan por dicho medio.

Uno de estos casos es una modalidad de estafa que tiene como víctimas a los usuarios de telefonía móvil. este fraude consiste en recibir llamadas desde un número telefónico internacional y luego de dos timbradas deja de

sonar. Posteriormente, el usuario devuelve la llamada y, de esa forma, se concreta el robo por un cobro adicional (Diario Correo, 2019).

Esto representa un reto para los Contact center ya que tienen que elaborar estrategias de comunicación que mitiguen este riesgo de cara al cliente final y así no verse afectados en el indicador de contactabilidad.

- **Tecnológico**

La velocidad con la que la tecnología avanza y se posiciona en el mundo y mercado, exige a las empresas del rubro de los Contact center el desarrollo y manejo de una baraja de estrategias a ofrecer a sus clientes contratantes; uno de los factores importantes es el conocimiento que se tiene y que se puede obtener como resultado del tratamiento de base de datos, por ejemplo en la actualidad, manejar sólo la información básica que las empresas nos proporcionan de un cliente potencial no basta, es necesario contar con la mayor cantidad de variables y elaborar un plan de inteligencia comercial que permita realizar una correcta segmentación de Base de Datos a partir del análisis de estas variables agregadas para la correcta gestión de la misma y lograr la efectividad deseada, la cual se verá reflejada en las ventas.

Por otro lado, también obliga a las empresas del sector a manejar diversos canales de contactabilidad sumados a los ya tradicionales, esto hace referencia a la multicanalidad, pues el consumidor actual es más consciente y exigente cuando solo se le ofrece un solo canal de comunicación, en este orden un Contact center no solo se debería quedar ofreciendo un solo canal a sus clientes, debería ofrecer una integración perfecta que permita ofrecer al usuario final variedad de puntos de contacto según sus preferencias o posibilidades.

Este escenario presenta a la industria un reto que deben enfrentar con el fin de mantener altos estándares en servicio al cliente y contactabilidad.

Canales como Facebook o WhatsApp se convierten en las APPS de mayor uso, dejando al SMS en un canal mucho más personal, pero no tan efectivo si trabaja solo; es por ello que estos canales deben trabajar de la mano bajo

una sinergia que combine y enlace las alternativas de mejor manera (Infobip, 2017) .

De igual manera, actualmente la tecnología de los Contact centers a nivel global está inmersa en una dinámica cuyos grandes componentes son la movilidad, las redes sociales y las tecnologías big data y cloud computing. Es necesario incursionar en estos contenidos no estructurados. En este momento se cuenta con acceso a las plataformas tecnológicas de comunicaciones como: CISCO, Aspect, Avaya y Nortel; pero queda aún un campo por explorar (Rojas, 2014).

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, el panorama tecnológico para los Contact center es favorable, sin embargo, es necesaria su capacidad de adaptación y adecuación antes los avances y necesidades de los clientes finales.

2.2.2 Problema General

- ¿Cómo la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 mejorará los procesos de la empresa INVERSIONES AVZ?

2.2.3 Problema Específico

- ¿Cómo la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 mejorará el desempeño de los procesos de la empresa Inversiones AVZ SAC?
- ¿Cómo la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 mejorará la percepción de calidad de los servicios brindados por la empresa Inversiones AVZ SAC?

2.2.4 Síntomas

- Incremento de incidencias por incumplimiento de procedimientos

Las incidencias ocurren debido a que no se tienen procedimientos documentados, todos los acuerdos son pactados verbalmente, o en su defecto se plasman en correos los cuales se terminan perdiendo por falta de backup o se desvirtúan debido a la rotación, de igual manera no existen niveles de aprobación estandarizados.

- Presentación de reclamos y penalidades por parte de clientes contratantes

Nuestros clientes contratantes vienen presentando reclamos fundados los cuales terminan convirtiéndose en penalidades, debido al incumplimiento de directrices plasmadas en los contratos iniciales o señaladas durante la ejecución del servicio.

AÑO	PERIODO	PENALIDAD	
2016	Enero-Marzo		
	Abril-Junio	S/	80,000
	Julio-Setiembre		
	Octubre-Diciembre		
2017	Enero-Marzo	S/	10,000
	Abril-Junio		
	Julio-Setiembre	S/	20,000
	Octubre-Diciembre		

Tabla 1: Reclamos y Penalidades 2016-2017

- Deficiencia en la implementación de un servicio

Los acuerdos comerciales y tiempo de implementación de un servicio no siempre son consultados con las áreas pertinentes (operacionales y de apoyo), haciendo que se incumplan los tiempos de entrega, (tiempos que tampoco están estandarizados) y se dependa de la disponibilidad de personal según la carga laboral que se tenga en ese momento, haciendo

finalmente que existan demoras al iniciar un servicio y por consiguiente se presente la insatisfacción del cliente contratante.

Durante el año 2017 se implementaron un total de 10 servicios, sin embargo; 6 de ellos tuvieron demoras en el inicio de la operación, no se contaba con el personal completo, o los desarrollos de los aplicativos de gestión no cumplían con las especificaciones solicitadas.

AÑO	PERIODO	SERVICIOS IMPLEMENTADOS		Total
		CORRECTOS	INCORRECTOS	
2017	Enero	1	1	2
	Febrero	0	0	0
	Marzo	0	1	1
	Abril	0	0	0
	Mayo	0	0	0
	Junio	0	1	1
	Julio	1	1	2
	Agosto	1	0	1
2017	Setiembre	0	0	0
	Octubre	0	1	1
	Noviembre	0	0	0
	Diciembre	1	1	2
TOTAL SERVICIOS		4	6	10

Tabla 2: Implementaciones de servicios 2017

- Disminución de facturación mensual

Se viene presentando una disminución en la facturación mensual proyectada por el área de operaciones debido a que no se están llegando a las metas de producción por cada servicio, o los mismos vienen culminando la operación a solicitud de los clientes contratantes, lo cual genera que la rentabilidad de la empresa disminuya.

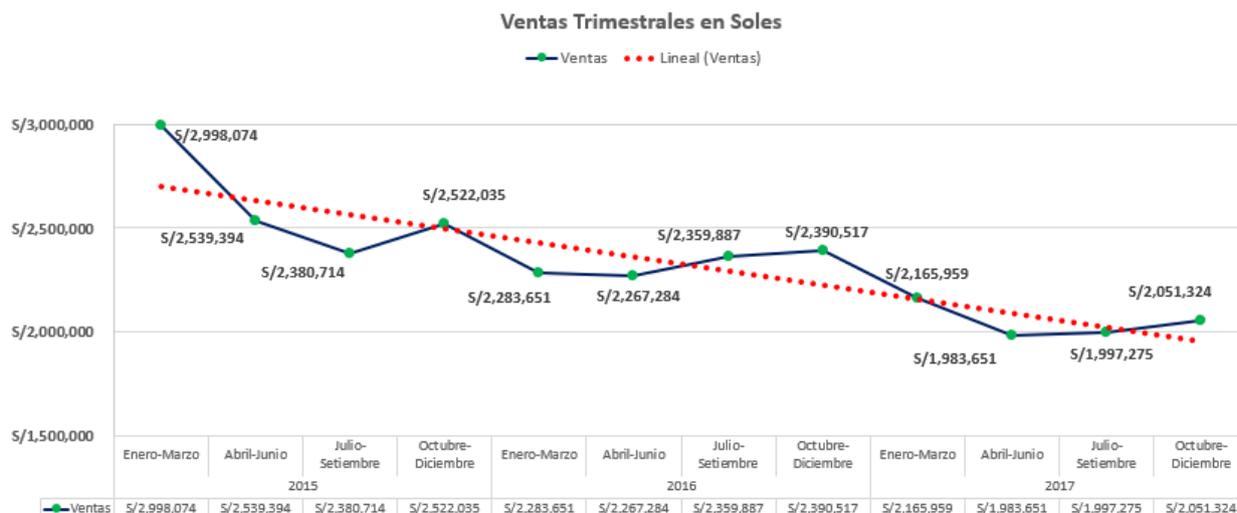


Gráfico 7: Ventas trimestrales, periodo 2015-2017

- Deficiente medición del desempeño de los procesos

No se cuenta con objetivos trazados para cada proceso e indicadores que midan su desempeño lo cual hace que las áreas no tengan un rumbo claro ni aporten de la mejor manera a la misión y visión de la empresa.

- Aumento de tiempo improductivo

En el último año, se ha perdido un promedio de casi el 1% de todas las horas planificadas mensualmente, lo cual representa una cantidad considerable teniendo en cuenta las proyecciones de facturación mensual.

AÑO	MES	HORAS PLANIFICADAS	HORAS PERDIDAS	% HORAS PERDIDAS
2017	Enero	63482	985	1.6%
	Febrero	63482	320	0.5%
	Marzo	65360	124	0.2%
	Abril	65360	118	0.2%
	Mayo	64246	1282	2.0%
	Junio	75950	1048	1.4%
	Julio	75950	794	1.0%
	Agosto	64974	671	1.0%
	Setiembre	45682	460	1.0%
	Octubre	42588	423	1.0%
	Noviembre	42588	385	0.9%

	Diciembre	44954	81	0.2%
TOTAL		714616	6692	0.9%

Tabla 3: Tiempo Improductivo 2017

2.2.5 Ishikawa

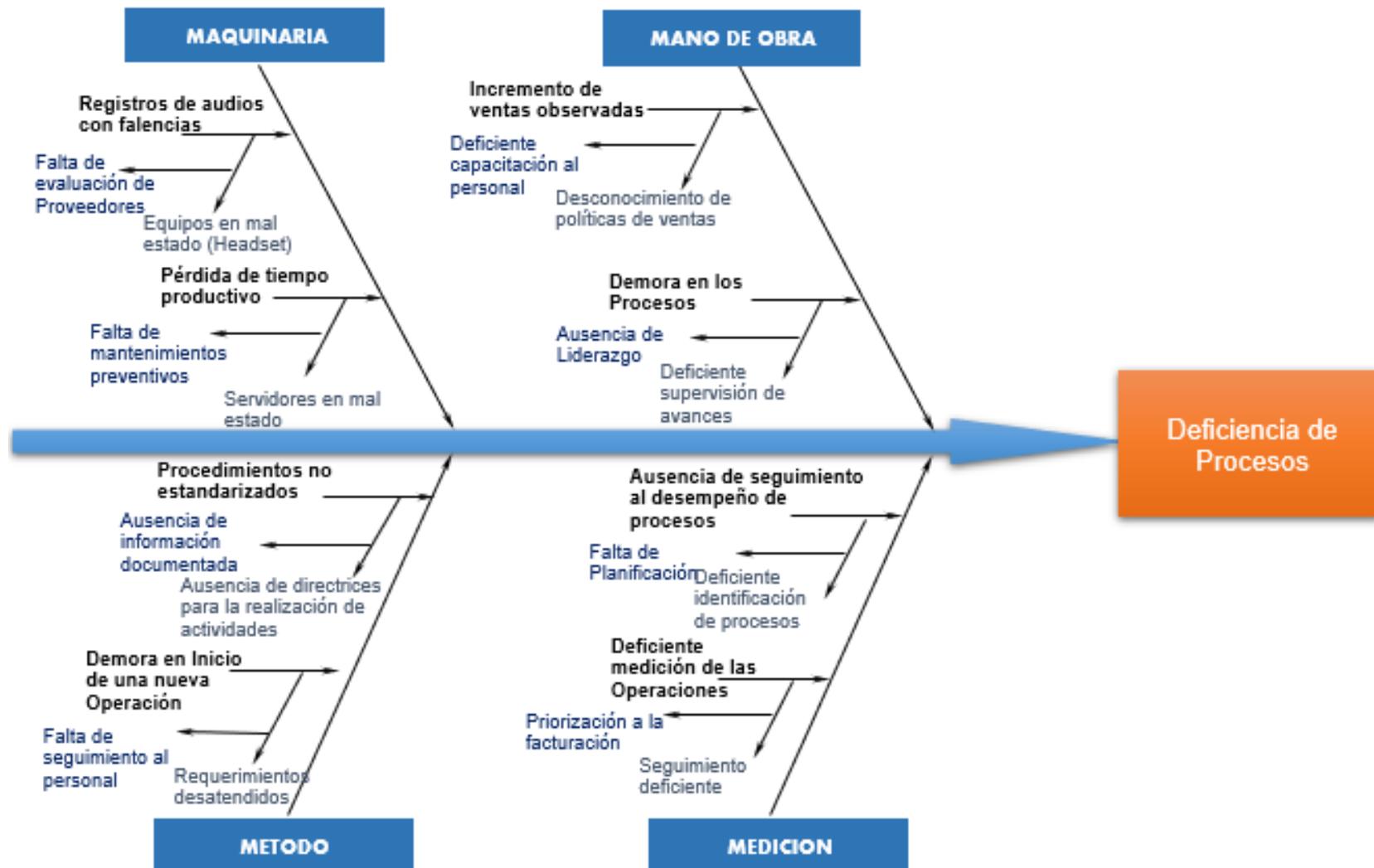


Gráfico 8: Diagrama de Ishikawa- inversiones AVZ

Los problemas presentados anteriormente han sido desagregados mediante el diagrama de Ishikawa hasta llegar a la causa raíz de cada incidencia.

La frecuencia de estos se obtuvo mediante una lluvia de ideas realizado con los responsables de proceso, jefaturas y gerencias responsables; para ello se ha elaborado el siguiente cuadro de frecuencias que resume lo encontrado en la reunión previa:

ITEM	CAUSA RAIZ	FRECUENCIA	% FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	%FRECUENCIA ACUMULADA
C.R.7	Falta de Planificación	26	15.76%	26	15.8%
C.R.3	Ausencia de información documentada	25	15.15%	51	30.9%
C.R.4	Falta de seguimiento al personal	23	13.94%	74	44.8%
C.R.5	Deficiente capacitación al personal	21	12.73%	95	57.6%
C.R.8	Priorización a la facturación	19	11.52%	114	69.1%
C.R.6	Ausencia de Liderazgo	18	10.91%	132	80.0%
C.R.1	Falta de evaluación de Proveedores	17	10.30%	149	90.3%
C.R.2	Falta de mantenimientos preventivos	16	9.70%	165	100.0%
		165	100.00%		

Tabla 4: Cuadro de Frecuencias

Con estos datos se ha elaborado el diagrama de Pareto, en donde se verifica que el 80% de las causas raíces representan la mayoría debido a la alta frecuencia que tienen, por lo que se percibe un problema general en toda la empresa

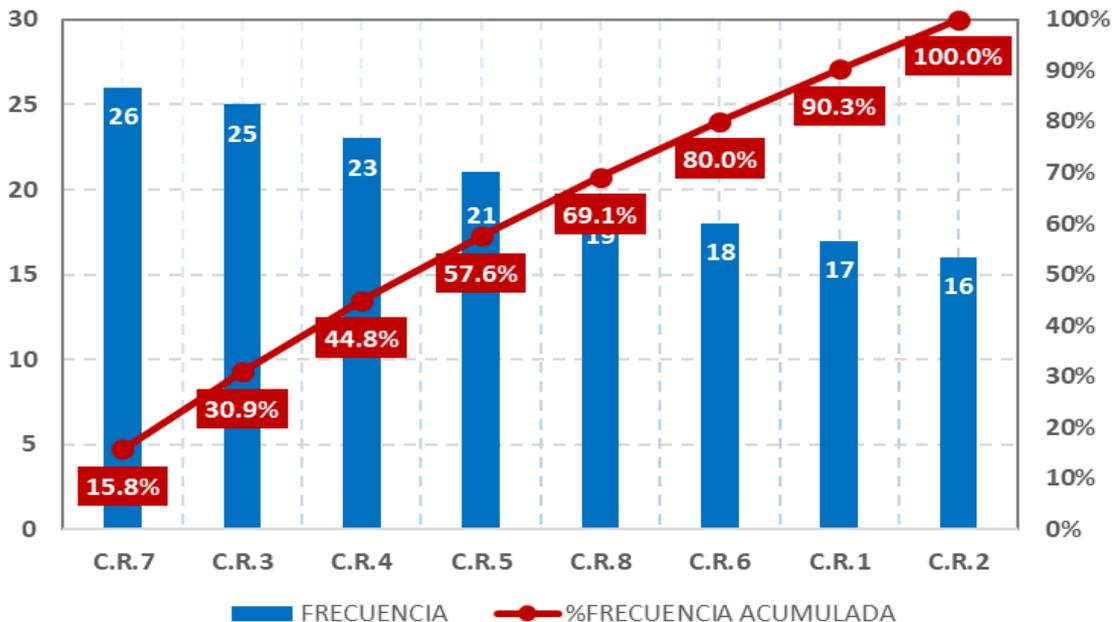


Gráfico 9: Diagrama de Pareto

Analizando el diagrama, podemos indicar que es necesaria una solución integral que abarque a todos los procesos y niveles de la organización; esto se puede lograr con la implementación de un sistema de gestión de calidad.

2.3. Objetivo General y Específico

2.3.1 Objetivo General

- Plantear la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 para la mejora de procesos de la empresa INVERSIONES AVZ S.A.C.

2.3.2 Objetivo Específico

- Implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 que mejore el desempeño de los procesos de la empresa Inversiones AVZ S.A.C
- Implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 que mejore la percepción de calidad de los servicios brindados por la empresa Inversiones AVZ S.A.C

2.4. Justificación

Ante los síntomas que se vienen presentando en la empresa INVERSIONES AVZ que se han detallado anteriormente (incumplimiento de procedimientos, aparición de reclamos y penalidades, deficiencia en la implementación de nuevos servicios y medición de los procesos, y disminución de la facturación mensual), estos propician un ambiente de preocupación en la alta dirección frente a la satisfacción de los clientes contratantes y la sostenibilidad de las mismas operaciones; es por ello que resulta indispensable aplicar una solución integral que involucre a todos los procesos y su personal asignado con el fin de mejorar la calidad en todos los aspectos y que esta se vea replicada en los resultados otorgados a los clientes.

El presente trabajo surge de la necesidad de mejorar los procesos de la organización en mención y plantea la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 a partir del diagnóstico, elaboración de información documentada, la implementación misma y una posterior auditoría interna.

El trabajo busca proporcionar información útil a la empresa estudiada y a toda la comunidad de Contact centers con el fin de que sea una alternativa de solución en caso cuenten con problemáticas similares a las que se detallan en el presente proyecto.

Si bien es cierto, existen muchas investigaciones y proyectos sobre implementación de ISO 9001, sobre la aplicación del mismo en el rubro de Contact center's no existe mucha información; es por ello que el presente trabajo es conveniente para afianzar conocimientos sobre esta industria

Finalmente, también tiene una utilidad metodológica ya que permitirá también ser contrastado con futuras investigaciones cuando la norma cambie de versión y sea mejorada. Es importante mencionar también que el proyecto es viable ya que se cuenta con todos los recursos necesarios para poder llevarlo a cabo.

2.5. Alcances y Limitaciones

2.5.1 Alcances

El alcance de la certificación del Sistema de Gestión de Calidad recae sobre los servicios de Venta, Cobranza telefónica y Atención al cliente a través de soluciones de Contact Center.

2.5.2 Limitaciones

La principal limitación para el presente trabajo es la existencia de registros que evidencien los datos que serán considerados, ya que no han sido

almacenados o en su mayoría no se han documentado, esta situación es también una causa importante para la iniciativa de la implementación de un sistema de gestión de calidad integral.

Por otro lado, para la implementación del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2015 se excluirán los siguientes requisitos por los motivos expuesto:

- Clausula 7.1.5. Trazabilidad de las Mediciones

Inversiones AVZ no cuenta con equipos de medición, los cuales necesiten de ser calibrados para una correcta medición.

- Clausula 8.3 Diseño y Desarrollo de los Productos y Servicios

Los aplicativos que INVERSIONES AVZ desarrolla para la ejecución de un servicio no son ofrecidos comercialmente a sus clientes contratantes; tan solo son usados como herramienta para la gestión de la Base de Datos.

3.CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO

3.1. Definiciones Teóricas

En este apartado se podrán encontrar los conceptos y teorías explicativas referentes al tema planteado que servirán como soporte conceptual del presente trabajo de suficiencia.

3.1.1 Calidad

Para definir la palabra calidad, en la coyuntura actual, es necesario posicionarnos en el contexto de donde queremos desarrollarla, por ejemplo, para la Organización Internacional de la Estandarización “la calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios

incluye no sólo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente” (ISO, 2015).

Por otro lado, Juran señala que una breve definición de calidad es “satisfacción y lealtad del cliente”. “Adaptabilidad de uso” es un breve significado alternativo. Aunque una definición breve como ésta tiene un enfoque, debe desarrollarse más para que ofrezca una base para la acción. La revelación del significado comienza con la definición de la palabra cliente. Un cliente es “cualquiera que se ve afectado por el servicio, el producto o el proceso” (Juran, Gryna, Chua, & Defeo, 2007).

Finalmente, Deming nos menciona que la calidad es “traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente” (Deming, 1989).

Considerando las tres definiciones citadas, podemos señalar que todas nos muestran un enfoque total al cliente; ISO orientado a su satisfacción y el impacto previsto y no previsto; Juran desarrolla la palabra calidad mediante el análisis del cliente externo e interno dentro de la organización y su relación; y Deming nos señala que un producto o servicio será de calidad siempre y cuando cumpla con las necesidades del cliente.

3.1.2 Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

La norma ISO 9000 en su versión 2015 nos brinda algunas características sobre un sistema de gestión de calidad, nos señala que comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados; gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes; posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los

recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo y proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios (ISO, 2015).

A esta definición se agrega también lo señalado por el PMI, que define a un SGC como el marco organizativo cuya estructura proporciona las políticas, procesos, procedimientos y recursos necesarios para implementar el plan de gestión de la calidad. El típico plan de gestión de la calidad del proyecto debería ser compatible con el sistema de gestión de calidad de la organización (Project Management Institute, Inc., 2013, pág. 564).

Por su lado, Rafael Mateo en su artículo sobre el enfoque de un SGC hacia la satisfacción del cliente, nos menciona que un Sistema de Gestión de la Calidad no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo (Mateo, 2009)

Bajo el punto de vista de las tres definiciones plasmadas anteriormente, podríamos señalar que un sistema de gestión de calidad es un conjunto de actividades o procesos planificados y controlados que interactúan bajo una estructura organizacional, a los cuales se les asigna diferentes tipos de recurso con el fin de lograr la calidad de un producto o servicio

3.1.3 Norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad

La norma ISO 9001 forma parte de la familia de las normas ISO 9000 las cuales fueron elaboradas para apoyar a las organizaciones en la

implementación de sistemas de gestión de calidad eficaces, la conforman las normas que se citan a continuación:

- ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario, proporciona una referencia esencial para la comprensión e implementación adecuadas de esta Norma Internacional.
- ISO 9004 Gestión para el éxito sostenido de una organización. — Enfoque de gestión de la calidad, proporciona orientación para las organizaciones que elijan ir más allá de los requisitos de esta Norma Internacional (ISO, 2015).

La norma ISO 9001 es un estándar que establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad. Ayuda a las empresas y organizaciones a ser más eficientes y mejorar la satisfacción del cliente. Esta norma se basa en la idea de una mejora continua. No especifica cuáles deben ser los objetivos relacionados con la "calidad" o "satisfacer las necesidades de los clientes", sino que requiere que las organizaciones definan estos objetivos ellos mismos y mejoren continuamente sus procesos para alcanzarlos; de igual manera esta norma es adecuada y adaptable a organizaciones de todos los tipos, tamaños y sectores.

El uso de la ISO 9001:2015 ayuda a garantizar que los clientes obtengan productos y servicios consistentes y de buena calidad, lo que a su vez aporta muchos beneficios comerciales. Este estándar se basa en una serie de principios de gestión de la calidad que incluyen un fuerte enfoque en el cliente, la motivación y la implicación de la alta dirección, el enfoque del proceso y la mejora continua. (Organización Internacional de Normalización, (s.f.).).

Los principios a los cuales se hace referencia son los siguientes:

a) Principios de la Norma ISO 9001

1. **Enfoque al Cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes; por ello, deben comprender sus necesidades tanto las actuales y futuras, asimismo deben estar supeditadas a satisfacer las exigencias y expectativas de las mismas, teniendo como principal foco esforzarse para superar sus intereses.
2. **Liderazgo:** en toda empresa debe establecerse una unidad de propósito y de orientación, el cual está establecido y guiado por los líderes, ellos crean y se enfocan en brindar un espacio interno, en donde los colaboradores puedan sentirse incluidos por completo en la ejecución y cumplimiento de los objetivos de la organización.
3. **Compromiso con las Personas:** los colaboradores son pieza fundamental de toda empresa, por lo cual su compromiso integral facilitará que las habilidades que poseen sean utilizadas para el beneficio de la organización.
4. **Enfoque a Procesos:** los resultados planeados, se logran alcanzar con más eficiencia siempre y cuando estos estén asignados a través de actividades, identificando los recursos y a su vez estén gestionados como un proceso.
5. **Mejora:** refiere al progreso continuo del desempeño general de la organización, el cual debe ser su objetivo permanente.
6. **Toma de Decisiones Basado en Evidencias:** las empresas deben apoyarse en el análisis de datos y la información que obtienen, para que puedan tomarse decisiones eficaces.
7. **Gestión de las Relaciones:** se sabe que una organización y los proveedores de la misma, son interdependientes, dada que relación

que establecen mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear un valor (Lizarzaburu, 2016).



Gráfico 10: Principios de la Norma ISO 9001:2015

b) Campo de Aplicación

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización necesite:

- Demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables, y
- Aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del mismo y el

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

Todos los requisitos de esta Norma son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios que suministre (ISO, 2015).

c) Razones para Implementar un Sistema de Gestión de Calidad

Existen muchas buenas razones por las cuales implementar un sistema de gestión de calidad en las organizaciones, sin embargo, algunas de las más importantes son las siguientes:

- Consolidación del prestigio de la empresa frente a los clientes y oportunidad de nuevos negocios con los mismos.
- Incremento de la satisfacción de los clientes
- Mejora de los servicios brindados
- Reducción de errores presentados
- Logra mayor ventaja competitiva

3.1.4 Proceso

La RAE lo define como un “conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial” (Real Academia Española, 2018,s.p.); mientras que el PMBOK nos señala que es “una serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final de forma tal que se actuará sobre una o más entradas para crear una o más salidas” (Project Management Institute, Inc., 2013, pág. 559).

Bajo estos dos conceptos previos podemos entonces entender que un proceso es un conjunto de fases o actividades sucesivas de una operación

que nos darán un resultado considerando ciertas entradas y salidas, conocidos también como inputs y outputs.

3.1.5 Gestión por Proceso

Teniendo ya una definición más clara sobre lo que es un proceso, precisamos lo que es la gestión por procesos en sí, para este caso Juan Bravo nos señala que es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. (Bravo Carrasco, 2011, pág. 9).

De igual modo, la gestión por procesos también nos hace referencia a un enfoque y una forma de trabajo corporativo cuyo objetivo es mejorar el desempeño y los resultados de una organización a través de la gerencia de los procesos; esto permite que exista el empoderamiento de los responsables del proceso y que el mismo sea transversal, finalmente se desea que se priorice la satisfacción del cliente.

3.1.6 Mejora Continua de Procesos – Ciclo PHVA

La mejora continua de procesos es el conjunto de acciones de perfeccionamiento del diseño del proceso que se realizan durante su vida útil, dirigidas por el dueño del proceso, el responsable de mejora continua y con la participación de todos los involucrados. Mejorar procesos es realizar muchos cambios pequeños para llegar a tener clientes que confían en nosotros.

Ciertamente, muchos cambios menores se pueden realizar de inmediato. Sin embargo, hay otros que exceden el contexto del proceso o son muy complejos, éstos se coordinan con el responsable o área de mejora continua de la organización, unidad que debe llevar registro centralizado de las

mejoras que se realizan, incluso de aquellas que se hicieron de inmediato (Bravo Carrasco, 2011, pág. 38); es decir, cualquier cambio realizado a un proceso u objeto, desde el más sencillo al más complejo, es parte de la mejora continua; sin embargo, para evidenciarlo es necesario llevar un registro del mismo.

La norma ISO 9001:2015 nos menciona que el ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo; pues desde los capítulos 4 al 10 se pueden agrupar de tal manera que guarden relación con el ciclo PHVA, tal como lo muestra el gráfico 10.

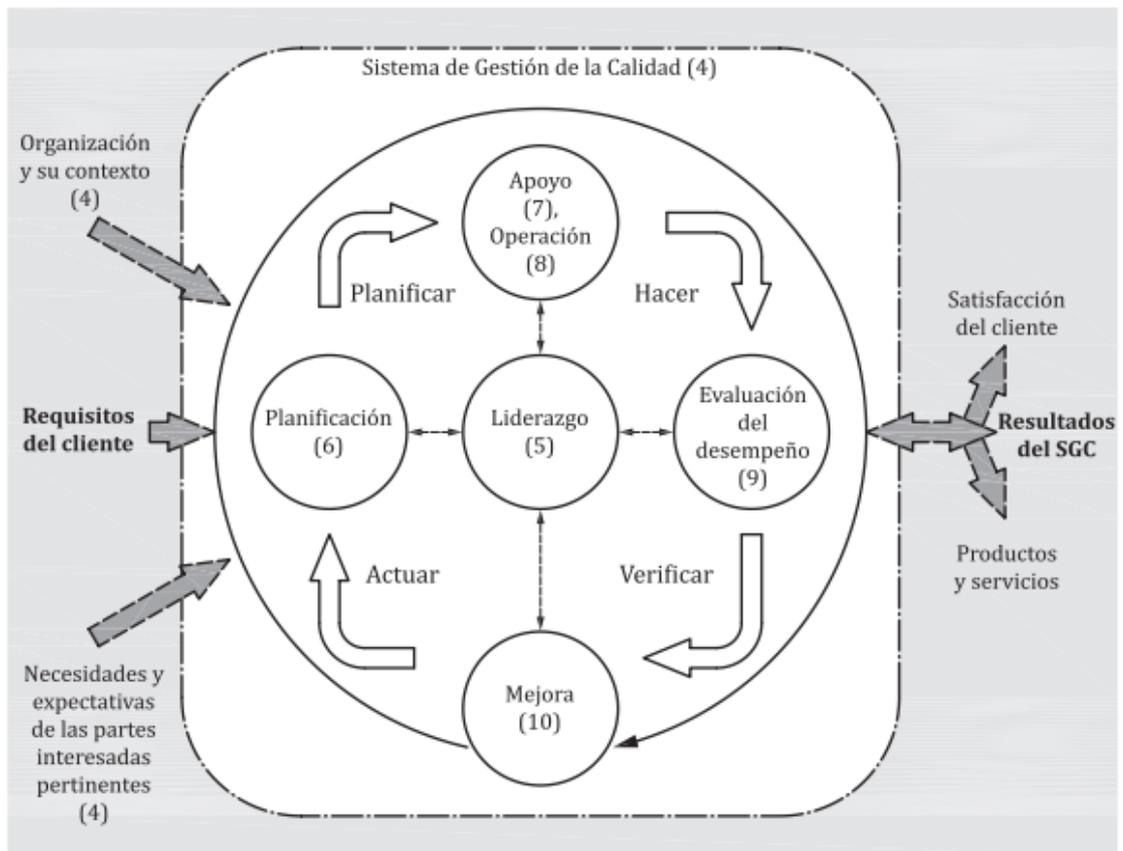


Gráfico 11: Ciclo PHVA; Fuente: Norma ISO 9001:2015

En este gráfico, los números entre paréntesis hacen referencia a los capítulos de la norma, lo cual nos muestra que las bases para la elaboración del mismo consideran a la mejora continua como uno de sus principios básicos y es lo

que se desea aplicar a la organización en estudio; así mismo, tiene en cuenta al igual que el mapa de procesos como input a los requisitos del cliente y como output su satisfacción y los servicios que se puedan realizar, en este caso los resultados de la operación.

Asimismo, el ciclo de Deming (PHVA) se puede definir de la siguiente manera:

- Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
- Hacer: implementar lo planificado;
- Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario (ISO, 2015).

3.2. Referencias de Otras Investigaciones

Nolivos, J. (2012). Estrategias de un Call Center de Telecomunicaciones Para la Mejora Continua de la Calidad con Enfoque en la Satisfacción del Cliente. (Tesis de Maestría). Escuela Politécnica Nacional, Quito; en esta tesis se define las estrategias a seguir para el mejoramiento continuo de la calidad enfocándose en la satisfacción del cliente, que al aplicar en el Centro de Operaciones de Datos de Movistar mejore los niveles de desempeño del personal y la imagen de la empresa frente a sus clientes; para esto Jaime Nolivos utiliza las encuestas de niveles de satisfacción de los usuarios, así tener una muestra y trabajar sobre ello en la organización; finalmente con la aplicación de las estrategias propuestas se mantiene vigilado y actualizado el indicador de satisfacción para así controlar el cumplimiento de los objetivos de mejora continua (Nolivos, 2012).

Naranjo Valverde, P., Riera Peralta, P., Valenzuela Mancero, J., & Benitez, L. (2011). Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad Basado en la Norma ISO 9001:2000 Para una Empresa de Servicio: Call center. (Monografía de Pregrado). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil; en esta investigación se plantea el diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2000 apoyándose en el modelo de gestión COPC, el análisis del proyecto se enfoca específicamente en el área de operaciones de la empresa, donde haciendo uso de las herramientas de calidad se mejora el área de atención al cliente; el diagnóstico de la situación actual de la empresa les permite compararlo con las exigencias de la norma ISO 9001:2000 junto con la gestión COPC, llegando a regular procesos para la aplicación del proyecto de mejora. Por otro lado, nos presentan propuestas y recomendaciones a implementarse en beneficio de la empresa; como por ejemplo realizar la adquisición de un software que permita grabar las llamadas, para que así el área de Aseguramiento de la Calidad proceda con el monitoreo respectivo y realice la evaluación (Naranjo Valverde, Riera Peralta, Valenzuela Mancero, & Benitez, 2011).

Fiallos, O., & Soledispa, C. (2012). Diseño de un sistema de gestión de calidad para el call center en una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Guayaquil basado en la norma ISO 9001:2008. (*Proyecto de Maestría*). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil; en este proyecto Fiallos y Soledispa realizan la identificación de los procesos estratégicos con el fin de mejorar los tiempos de respuesta y satisfaciendo las necesidades de sus clientes. El objetivo es mejorar cualitativa y cuantitativamente la atención que brinda el Call Center, cumpliendo con sus expectativas y con los requisitos legales pertinentes. La metodología que sugieren está basada en los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 como base para la mejora continua. En el desarrollo del proyecto primero un

diagnóstico de la situación actual en la que se encontraba el negocio y para el desarrollo se realizó el levantamiento de información del proceso del Call Center, en donde se aplicaron herramientas como: Diagrama de Pareto e Ishikawa. Adicionalmente se realizó un análisis estadístico sobre los tiempos de respuestas ante problemas reportados, aplicando cartas de control para proporción de reclamos no conformes con muestras variables y también se realizó un diseño de experimento con el que se pretende determinar si los diferentes tipos de Servicio (Televisión, Internet y Telefonía) tienen incidencia sobre el tiempo de atención de reclamos.

Finalmente se realizó una evaluación de la conformidad del proceso del Call Center con respecto a la norma ISO 9001:2008 para posteriormente ejecutar el respectivo Manual de Calidad del Call Center en dónde se incluyeron cada uno de los puntos de la norma (Fiallos & Soledispa, 2012).

4. CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL PROYECTO

4.1. Tipo de Estudio

Citando a (Alzamora de los Godos, 2013) nos menciona que el tipo de estudio “se elige en función de los objetivos que se pretenden alcanzar, de los recursos de que se dispone y del problema que se quiere abordar”, y nos menciona 6 criterios para poder clasificarlo; en este caso se están tomando uno de ellos que es de acuerdo a la Orientación y como subclasificación se tiene el tipo básico y aplicada.

Considerando esta información que nos señala Alzamora de los Godos, nuestro trabajo se ubica dentro del tipo de investigación Aplicada, ya que este tipo de estudio “está orientado a lograr soluciones de problemas prácticos”, pues se realizará la implementación de acciones en todos los procesos identificados y aplicarán las soluciones propuestas para posteriormente realizar la verificación correspondiente sobre lo realizado.

4.2. Tipo de Investigación

Existen varios tipos de investigación, y dependiendo de los fines que se persiguen, los investigadores se decantan por un tipo de método u otro o la combinación de más de uno. Clasificar una investigación de tipo descriptiva, exploratoria o explicativa tiene que ver con la profundidad de la misma; es decir, según el nivel de conocimiento que se desea alcanzar. También existen otros tipos de investigaciones que se clasifican según el tiempo de duración o según la naturaleza de la información que se recoge para responder al problema de investigación (Universia Costa Rica, 2017).

En este caso, el presente trabajo se clasifica como una investigación descriptiva; pues como el nombre lo indica, describirá la realidad actual de la organización estudiada y la implementación de la solución que es un sistema de gestión de calidad para la misma, en donde se analizará el impacto de mejora en todos los procesos y a la par se medirán y evaluarán diversos aspectos y dimensiones.

4.3. Diseño de Investigación

La precisión, la profundidad, así como también el éxito de los resultados de la investigación dependen de la elección adecuada del diseño de investigación. Cada tipo de diseño posee características particulares por lo que cada uno es diferente a cualquier otro. Los diseños experimentales son propios de la investigación cuantitativa, mientras los no experimentales se aplican en ambos enfoques (cualitativo o cuantitativo) (Metodología 2.0, s.f).

Considerando esta información, se puede señalar que el diseño de investigación este trabajo ha sido clasificado como No experimental-Descriptivo; debido a que en este caso no habrá manipulación inicial de los datos a recolectar, pues los hechos ya han ocurrido; asimismo, la investigación es relacionada con factores existentes tales como procesos en ejecución, opiniones de personas y puntos de vista.

4.4. Población y Muestra:

Según (Massarik, 2019) “la población es conjunto o totalidad de elementos que tienen las mismas características que se estudiará y del cual se desea obtener conclusiones”; mientras que la muestra, es un subconjunto de una población o grupo de sujetos que forman una misma población y que al estudiar esta parte, los resultados sean suficientemente representativos para poder generalizarlos.

Para este caso, la población serían todas las empresas del rubro de Contact center dentro del Perú; y la muestra INVERSIONES AVZ SAC, mediana empresa que se encarga de brindar servicios de ventas, cobranzas y atención al cliente a través de soluciones de Contact center, conformada por todos los procesos correspondientes ya que es una cantidad medible y manejable.

4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

Para el desarrollo del presente proyecto se diagnosticará inicialmente la organización con el fin de identificar procesos y conocer en qué grado de cumplimiento se encuentra referente a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, para ello se hará uso de las siguientes técnicas:

- **Recojo de fuentes escritas o magnéticas:** Se recopilará toda la información sobre la documentación, datos reales y registros existentes que se estén utilizando actualmente, para la identificación de fortalezas, falencias y carencias en los mismos.
- **Observación,** Se realizará una revisión general de la operatividad de la organización para poder identificar los procesos, su interacción y clasificación (Estratégicos, Operacionales y de Apoyo). De igual

manera se elaborará una guía de observación o lista de verificación, la cual contará con los requisitos aplicables correspondientes a la norma desde el capítulo 4 en adelante tal cual lo indica la misma; con este instrumento se determinará el grado de cumplimiento con el sistema de gestión de calidad, esto será apoyado y complementado con las entrevistas que se realizarán a los responsables de cada área.

Para la recolección de datos se tendrán en cuenta los registros que la empresa maneja para el cumplimiento de sus procesos no estandarizados como, por ejemplo:

- Controles internos de validación donde se registra la evaluación de todas las ventas telefónicas realizadas
- Reportes de evaluación de calidad a las llamadas realizadas por los asesores de ventas, cobranzas y atención al cliente.
- Formato de feedback realizado a los asesores de ventas, cobranza y atención al cliente
- Reportes de gestión de indicadores el cual muestra el avance del servicio.
- Informes ejecutivos de cierre de mes que son enviados a los clientes contratantes.
- Correos que tengan registro y evidencia de información relevante para el sistema de gestión de calidad.
- Guía de observación con el cual mostrará el diagnóstico inicial del grado de cumplimiento de la norma.

4.6. Diseño de la Solución del Problema

Para la solución del problema se realizará la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en los lineamientos de la norma ISO 9001:2015, por lo tanto, se establecerán las actividades a realizar y se requerirá del seguimiento y cumplimiento de los tiempos tentativos de cada punto para la implementación en los procesos detectados. El tiempo de duración de la ejecución de la solución planteada puede revisar en el Cronograma de

Actividades (Ver anexo 53) el cual nos muestra una duración tentativa de las actividades descritas.

- **Primera Etapa:**

Diagnóstico de la Organización bajo los lineamientos del sistema de gestión de calidad:

- Establecer los criterios para elaboración de la guía de observación como base del diagnóstico del SGC.
- Ejecución de la evaluación.
- Tabulación de resultados y elaboración de informe inicial.
- Presentación de resultados a la Alta Dirección y Responsables de Proceso

- **Segunda Etapa:**

Diseño del sistema de gestión de calidad a partir de la revisión y análisis de los requisitos de la norma.

CLAUSULA	SUBCLAUSULA	DETALLE
4. Contexto de la Organización	4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	-Elaboración de análisis FODA como parte de la determinación de las cuestiones externas e internas. -Establecer criterios de evaluación de los factores externos e internos detectados.
	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	-Análisis y detección de las partes interesadas dentro del contexto de la organización. -Establecer criterios de evaluación de atención de las partes interesadas detectadas
	4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	-Evaluación y determinación del alcance del sistema de Gestión de Calidad
	4.4 Sistema de gestión de calidad y sus procesos	-Identificación y clasificación de procesos en estratégicos, operacionales y de soporte -Elaboración, revisión, aprobación y difusión del mapa de procesos.
5. Liderazgo	5.1. Liderazgo y compromiso	-Elaboración, revisión y aprobación de los objetivos de calidad considerando los procesos identificados por parte de la Gerencia General
	5.2 Política	-Elaboración, revisión, aprobación y difusión de la política de calidad por parte de la gerencia General, al igual que la misión y visión.

	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades de la organización	-Identificación de puestos dentro de la empresa -Elaboración, revisión y aprobación de los perfiles de puesto -Elaboración, revisión y aprobación del Organigrama
6. Planificación	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	-Elaboración, revisión y aprobación del Procedimiento de Gestión de Riesgos y Oportunidades. -Elaboración, revisión y aprobación del Formato de Gestión de Riesgos
	6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.	-Establecimiento, revisión y aprobación de los Objetivos de Calidad del Sistema de Gestión de Calidad, considerando los procesos identificados. -Elaboración, revisión y aprobación del Tablero de Control
	6.3 Planificación de los cambios	-Elaboración del Formato Planificación de los cambios del SGC
7. Apoyo	7.1 Recursos	-Elaboración del Presupuesto para Implementación del SGC
	7.1.1 Generalidades	-Aprobación del presupuesto elaborado
	7.1.2 Personas	-Designación de personal Responsable del SGC -Elaboración, revisión y aprobación del Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal. -Elaboración, revisión y aprobación del Procedimiento de Formación, Desarrollo y Evaluación del Personal
	7.1.3 Infraestructura	-Listado de Equipos (Servidores y PC's) existentes en toda la organización.
	7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos.	-Elaboración, revisión y aprobación del Cronograma Anual de Mantenimiento de Equipos.
	7.1.5 Recursos de Seguimiento y Medición	-No Aplica
	7.1.6 Conocimiento de la organización	-Elaboración, revisión y aprobación de la Matriz de Continuidad del Conocimiento
	7.2 Competencia	-Elaboración aprobación del formato de Evaluación de Competencias -Elaboración, revisión y aprobación del Procedimiento de Formación, Desarrollo y Evaluación del Personal -Elaboración y aprobación del Plan Anual de Capacitación -Elaboración de Formato de Evaluación de la Eficacia
	7.3 Toma de conciencia	-Elaboración del Programa Anual del Sistema de Gestión de Calidad
	7.4 Comunicación	-Elaboración, revisión y aprobación del Formato de Comunicaciones Pertinentes al Sistema de Gestión de Calidad
7.5 Información Documentada	-Elaboración, revisión y aprobación del Procedimiento de Documentos y Registros -Elaboración, revisión y aprobación de los Formatos Listas Maestras Internas, Externas y de Registros.	

		-Asignación de una carpeta en la red de INVERSIONES AVZ
8. Operación	8.1 Planificación y control operacional	-Elaboración, revisión y aprobación del Procedimiento de Ventas -Elaboración, revisión y aprobación del Procedimiento de Cobranzas -Elaboración, revisión y aprobación del Procedimiento de Atención al Cliente
	8.2.1 Comunicación con el cliente.	-Determinación de un responsable para la ejecución de la operación
	8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios.	-Revisión de normativa legal aplicable para la ejecución de los servicios
	8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios.	-Elaboración, revisión y aprobación del Procedimiento Comercial
	8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios	-Elaboración, revisión y aprobación del Formato Acta de Calibración
	8.3 Diseño y Desarrollo de los Productos y Servicios	No Aplica
	8.4 Control de los Productos y Servicios suministrados Externamente	-Elaboración, revisión y aprobación del Procedimiento de Selección, Evaluación y Reevaluación de Proveedores. -Elaboración, revisión y aprobación del Procedimiento de Compras. -Elaboración del Formato de Selección, Evaluación y Reevaluación de Proveedores -Elaboración del Formato Cuadro Comparativo de Proveedores -Elaboración y aprobación de formato Lista de Proveedores Aprobados -Elaboración del Formato Acta de Conformidad
	8.5 Producción y Prestación del Servicio	-Elaboración del Formato Feedback de Operaciones
	8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio	-Estandarización del modelo de Reporte de Gestión
	8.5.2 Identificación y trazabilidad	-Utilización de Aplicativos de Gestión
	8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos.	-Elaboración, revisión y aprobación del Instructivo de Creación de Usuarios en el cual se detalla el acceso a cada servidor. -Elaboración del Acuerdo de Confidencialidad
	8.5.4 Preservación.	-Elaboración, revisión y aprobación del Procedimiento de Respaldo de Información.
	8.5.5 Actividades posteriores a la entrega.	-Elaboración, revisión y aprobación del Procedimiento de Reclamaciones
	8.5.6 Control de los cambios.	-Definición del mecanismo de evidencia de los cambios solicitados en la operación
	8.6 Liberación de los productos y servicios.	-Definición de niveles y criterios para la aprobación de la liberación de las salidas.
	8.7 Control de las salidas no conformes.	-Elaboración, revisión y aprobación del Procedimiento de Salidas No Conformes -Elaboración del Formato de Salidas No Conformes -Estandarización del Formato Control Interno de Recuperos
	9.	9.1 Seguimiento, Medición, análisis y

Evaluación del Desempeño	evaluación	utilizar para el seguimiento al desempeño de los objetivos -Elaboración, revisión y aprobación del Procedimiento de Medición de Satisfacción del cliente. -Definir los criterios y aspectos a evaluar en la encuesta -Elaboración del Formato de Encuesta de Satisfacción del Cliente
	9.2 Auditoría interna.	-Elaboración, revisión y aprobación del Procedimiento de Auditoría Interna -Elaboración y aprobación del Programa de Auditorías Internas -Elaboración del Formato Plan de Auditoría -Elaboración del Formato Informe de Auditoría Interna
	9.3 Revisión por la Dirección	-Elaboración y aprobación del Documento de Revisión por la Dirección.
10. Mejora	10.1 Generalidades	-Elaboración del Formato de Observaciones y Oportunidades de Mejora
	10.2 No conformidad y acción correctiva	-Elaboración, revisión y aprobación del Procedimiento de Acciones Correctivas -Elaboración del Formato de Acciones Correctivas
	10.3 Mejora continua	-Elaboración del Programa Anual del Sistema de Gestión de Calidad

Tabla 5: Diseño del Sistema de Gestión de Calidad

- **Tercera Etapa:**

Implementación y funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

- Ejecución de capacitaciones y talleres respecto a:
 - o Política de calidad
 - o Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos
 - o Determinación de riesgos y oportunidades, así como la planificación para abordarlos
 - o Matriz de riesgos
 - o Definición indicadores para los objetivos trazados.
- Difusión de procedimientos, manuales, formatos, instructivos u otros documentos correspondientes.
- Revisión de la implementación y ajustes al sistema de gestión de calidad:
 - o Interpretación de procedimientos.
 - o Llenado de formatos.

- Detección de no conformidades y salidas no conformes.
- Generación de acciones correctivas y evaluación de causa raíz.
- Seguimiento a planes de acción y sus plazos establecidos.

- **Cuarta Etapa:**

- Elaboración del Plan de Auditoría Interna
- Ejecución de la Auditoría Interna a cargo de un equipo auditor externo y personal capacitado de la organización, los cuales están certificados en los cursos de interpretación de la norma y auditores internos, quienes cumplirán el rol de observadores.
- Elaboración del Informe de Auditoría Interna para su posterior difusión en una reunión con los responsables de proceso.
- Revisión y asesoramiento para la elaboración de acciones correctivas a raíz de las no conformidades detectadas en la auditoría.

- **Quinta Etapa:**

- Búsqueda de empresas certificadoras y recepción de cotizaciones para su evaluación.
- Aceptación de cotización considerando precio, prestigio y modalidad de pago.
- Envío de información solicitada por empresa certificadora:
 - Datos de la empresa (Razón Social, RUC, Dirección, Representante, etc.)
 - Alcance del Sistema de Gestión que aparecerá en certificado.
 - Puntos de No Aplicabilidad
 - Declaración de sitios fijos y temporales
 - Cantidad de personal por sitio fijo y temporal
 - Definición de frecuencia de auditorías de seguimiento.
 - Información requerida para la facturación

Para el caso de la quinta etapa, esta ha sido considerado dentro del presente trabajo de suficiencia, ya que uno de los fines por los cuales se desea implementar la norma ISO 9001:2015 es certificar el sistema de gestión de calidad implementado.

4.7. Desarrollo de la Solución del Problema

Según lo detallado en la primera fase de este proyecto, se ha elaborado la guía de observación a partir de las cláusulas de la norma, el cual contiene los 41 ítems generales aplicables. Se evaluará el cumplimiento de cada uno de ellos y se tendrá una proporción de cumplimiento; para ello se han recorrido todas las instalaciones y realizado pequeñas intervenciones a los responsables de procesos, mandos medios, jefaturas y Gerencias.

REQUISITO	DESCRIPCIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACION
4	Contexto de la Organización			
4.1	Comprensión de la organización y de su contexto		1	No se evidencia cumplimiento
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas		1	No se evidencia cumplimiento
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad		1	No se evidencia cumplimiento
4.4	Sistema de gestión de calidad y sus procesos		1	No se evidencia cumplimiento
5	Liderazgo			
5.1	Liderazgo y compromiso		1	No se evidencia cumplimiento
5.2	Política		1	No se evidencia cumplimiento
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades de la organización	1		Se tiene elaborado un organigrama y perfiles de puesto (deficientes)
6	Planificación			
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades		1	No se evidencia cumplimiento
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.		1	No se evidencia cumplimiento
6.3	Planificación de los cambios		1	No se evidencia cumplimiento
7	Apoyo			
7.1	Recursos		1	No se evidencia cumplimiento
7.1.1	Generalidades		1	No se evidencia cumplimiento
7.1.2	Personas		1	No se evidencia cumplimiento
7.1.3	Infraestructura	1		Se tiene inventariado los equipos tecnológicos
7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos.		1	No se evidencia cumplimiento
7.1.6	Conocimiento de la organización		1	No se evidencia cumplimiento
7.2	Competencia		1	No se evidencia cumplimiento
7.3	Toma de conciencia		1	No se evidencia cumplimiento

7.4	Comunicación		1	No se evidencia cumplimiento
7.5	Información Documentada		1	No se evidencia cumplimiento
8	Operación			
8.1	Planificación y control operacional		1	No se evidencia cumplimiento
8.2.1	Comunicación con el cliente.	1		Las operaciones ya tienen asignados un responsable que es el Supervisor de Operaciones
8.2.2	Determinación de los requisitos para los productos y servicios.	1		La normativa legal ya es desplegada a todo el personal correspondiente
8.2.3	Revisión de los requisitos para los productos y servicios.		1	No se evidencia cumplimiento
8.2.4	Cambios en los requisitos para los productos y servicios	1		Ya se viene utilizando un Acta de calibración en el área de Control de Calidad
8.4	Control de los Productos y Servicios suministrados Externamente		1	No se evidencia cumplimiento
8.5	Producción y Prestación del Servicio	1		Se tiene establecido ya un formato de Feedback de Operaciones
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio	1		Dentro de la operación ya se cuenta con Reportes de Gestión
8.5.2	Identificación y trazabilidad	1		Los Aplicativos de gestión ya asignan un ID a cada registro lo cual garantiza la trazabilidad del mismo
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos.		1	No se evidencia cumplimiento
8.5.4	Preservación.		1	No se evidencia cumplimiento
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega.		1	No se evidencia cumplimiento
8.5.6	Control de los cambios.		1	No se evidencia cumplimiento
8.6	Liberación de los productos y servicios.	1		Existen niveles de aprobación para el envío de ventas
8.7	Control de las salidas no conformes.		1	No se evidencia cumplimiento
9	Evaluación del Desempeño			
9.1	Seguimiento, Medición, análisis y evaluación		1	No se evidencia cumplimiento

9.2	Auditoria interna.		1	No se evidencia cumplimiento
9.3	Revisión por la Dirección		1	No se evidencia cumplimiento
10	Mejora			
10.1	Generalidades		1	No se evidencia cumplimiento
10.2	No conformidad y acción correctiva		1	No se evidencia cumplimiento
10.3	Mejora continua		1	No se evidencia cumplimiento
			9	32

Tabla 6: Guía de Observación para el diagnóstico del SGC

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	
% CUMPLIMIENTO	NIVEL DE IMPLEMENTACION
0% - 25%	DEFICIENTE
26% - 50%	REGULAR
51% - 75%	BUENO
76% - 100%	EXCELENTE

Tabla 7: Criterios de Aceptación

ITEMS	CANTIDAD	%
CUMPLIDOS	9	22%
INCUMPLIDOS	32	78%
TOTAL	41	100%

Tabla 8: Resultados del Diagnóstico

Que el % de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 por parte de INVERIONES AVZ es de 22%, calzando dentro del criterio catalogado como “Deficiente”, lo que significa que la organización necesita de una revisión exhaustiva de su documentación, así como la elaboración de sus procedimientos, manuales, formatos y demás información para la implementación completa y posterior certificación, de ser el caso.

Implementación de las Cláusulas de la Norma

Clausula 4: Contexto de la Organización

4.1 Comprensión de la Organización y su Contexto

INVERSIONES AVZ SAC determinará las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y dirección estratégica, y que afecten de alguna manera a su capacidad para el logro de los resultados previstos de su sistema de gestión de calidad mediante un análisis FODA, en el que, mediante la valoración de ciertas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se implementarán acciones para abordar estos factores del contexto de la organización.

Para la evaluación de los factores externos e internos de la organización de utilizarán la siguiente metodología:

N.º	PASOS QUE SEGUIR
1	Identificar los factores externos (oportunidades y amenazas) y factores internos (fortalezas y debilidades).
2	Asignar pesos a cada uno de los factores identificados: Se debe asignar un número entero y no se debe repetir. La suma de los números enteros debe ser 100. Por ejemplo: a cada una de las oportunidades identificadas asignar un número entero según el nivel de importancia para la organización. Los pesos asignados entre todas las oportunidades deben sumar 100. Repetir las indicaciones para los demás factores
3	Asignar valor de evaluación: Para oportunidades y fortalezas: asignar un valor del 1 al 3 según el grado de aprovechamiento para la organización (Ver Tabla Criterios de evaluación). Para debilidades y amenazas: asignar un valor del 1 al 3 según el grado de perjuicio para la organización (Ver Tabla Criterios de evaluación).
4	Determinar el impacto: Se multiplica el valor del peso con el valor de evaluación y se determina el impacto que tiene cada uno de los factores identificados.

5	<p>Toma de acciones: Para las oportunidades y fortalezas que tengan mayor impacto (mayor valor) se establece un plan de acción. Las acciones a tomar de las debilidades y amenazas que tengan mayor impacto (mayor valor), se determinan según el Procedimiento de Gestión de riesgos.</p>
----------	--

Tabla 9: Pasos para Análisis FODA

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		
CALIFICACION	O Y F	D Y A
	APROVECHAMIENTO	PERJUICIO
3	NADA	PERJUDICA
2	PARCIAL	PARCIAL
1	APROVECHA	NADA

Tabla 10: Criterios de Evaluación

Paso 1: Identificación de Factores Internos y Externos

Análisis Interno

Fortalezas:

a. Rápida implementación de servicios de baja escala:

INVERSIONES AVZ tiene la capacidad de poder implementar nuevos servicios temporales de baja escala en un tiempo (dos días) muy por debajo a comparación de sus competidores, considerando las siguientes características: Promedio de 5000 registros en base de datos y asignación de máximo 3 asesores; esto debido a que se cuenta con aplicativos de gestión prediseñados y el soporte necesario para la creación de credenciales, generación de reportes y asignación de recurso humano para el inicio del servicio.

b. Flexibilidad a los cambios de requisitos de servicio:

Debido a que INVERSIONES AVZ desarrolla sus propios aplicativos de gestión para el manejo de base de datos, cuenta con la capacidad de poder realizar cualquier modificación o sumar características solicitadas por el cliente contratante para la ejecución del servicio.

c. Rápida capacidad de respuesta a solicitudes del cliente contratante:

Una de las principales funciones del personal asignado al servicio (Supervisor de Operaciones) es tener una constante comunicación con el cliente contratante, brindar una rápida respuesta a sus solicitudes, dar el seguimiento necesario con las áreas de apoyo de ser el caso y notificar el estado de estos requerimientos, así como la fecha de entrega; esto hace que la comunicación sea más fluida y empática con el cliente.

d. Personal con amplia experiencia:

INVERSIONES AVZ tiene a personal experto en posiciones estratégicas dentro las áreas de operaciones, control de calidad e inteligencia comercial; con amplia experiencia en el sector y servicios de telemarketing y atención al cliente.

e. Grato ambiente laboral

En INVERSIONES AVZ existe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, pues tiene como principio la gestión transversal dentro de la comunicación interna.

Debilidades:

a. Deficiente comunicación entre las áreas de la empresa:

La organización carece de una buena comunicación entre sus áreas, tanto operacionales como de apoyo; no se hace partícipe a todos los involucrados en temas de inicio de un nuevo servicio, cambios de requisitos por parte del cliente contratante u otros casos importantes, trayendo esto pérdida de tiempo y futuros reclamos e insatisfacción por parte de quienes contratan nuestros servicios.

b. Deficiente evaluación de viabilidad de servicios

No se realiza una correcta evaluación sobre el tiempo de implementación de un servicio y los requisitos solicitados por el cliente contratante; incurriendo así, en algunas oportunidades, en el incumplimiento de los plazos pactados inicialmente y alterando la operatividad de otros servicios.

c. Deficiente infraestructura de tecnología de información:

INVERSIONES AVZ cuenta con servidores con una antigüedad no menor a 10 años y a los cuales no se les realiza un mantenimiento preventivo adecuado, teniendo así un alto riesgo de caída total del sistema de administración de base de datos y pérdida total de información valiosa para la ejecución de las operaciones.

d. Ausencia objetivos de desempeño por áreas:

En INVERSIONES AVZ no se ha realizado hasta el momento un planeamiento estratégico el cual mida el desempeño de cada área mediante indicadores y metas, teniendo así una carencia de misión independiente de cada departamento y falta de involucramiento por parte de todos los procesos en los objetivos principales de la empresa.

Análisis Externo

Oportunidades:

a. Obtención de certificación ISO 9001

En el factor comercial ayudará en la apertura de nuevos mercados nacionales e internacionales en los cuales esta certificación es requisito indispensable, aportará también en la imagen que se desea tener como empresa, resaltando la calidad de los servicios y, por último, aportará lo esencial del sistema de gestión de calidad que es la

integridad de todas las partes involucradas dentro del mapa de procesos con el fin de buscar la satisfacción del cliente contratante.

b. Potenciales mercados no atendidos

Los acontecimientos y análisis del sector bancario son importantes en este ítem; por ejemplo, el aumento de personas con deudas en más de una entidad financiera (Rios, 2018), nos brinda la oportunidad de poder recomendar a nuestros clientes la apertura de un servicio de compra de deuda.

c. Oportunidad de exportación del servicio en el extranjero

En la actualidad el servicio de Call Center es uno de los tres más exportados de nuestro país hacia América Latina (América Economía, 2018), esto debido en gran parte a la neutralidad en el acento y similitud cultural; de igual manera, parte de este resultado es la intervención de Promperú a través de la herramienta “Ruta Exportadora”, quienes hacen partícipes a empresas en eventos como el Perú Service SUMMIT que reúne a más de mil empresas entre exportadoras y compradores internacionales.

d. Apertura de nuevos servicios por recomendación

El 80% de los nuevos servicios implementados por INVERSIONES AVZ son resultado de la recomendación de nuestros clientes contratantes con sus diferentes áreas u otras empresas del mismo rubro, lo cual quiere decir que el óptimo desempeño de un servicio implementado es una carta de presentación muy fuerte para la adjudicación de otros.

Amenazas:

a. La competencia directa de empresas dedicadas al mismo rubro

La existencia de grandes y medianas empresas del mismo rubro con mayor capital nacional o proveniente del extranjero, lo cual les otorga un mayor respaldo financiero y prestigio dentro del mercado.

b. Cambios en la legislación

- El aumento del sueldo mínimo es una amenaza constante, pues acrecienta los costos de personal y disminuye la rentabilidad de los servicios.
- La aprobación de leyes referentes a la protección al consumidor reduce la posibilidad de contactar y capacidad de ofrecimiento de productos a los clientes finales; del mismo modo, reducen el universo de base de datos.

c. Existencia de organizaciones delictivas

La aparición de delincuentes dedicados a la suplantación de identidad son una amenaza para la venta de productos financieros por medio telefónico, pues si bien es cierto, se realiza una validación de datos personales y posterior a ello el audio es auditado con detenimiento, no se está tratando físicamente con el cliente final, por lo que no se es ajeno al accionar de estas organizaciones delictivas.

d. Aumento de tecnologías en la comunicación con clientes finales

Con la aparición de nuevos canales de atención y ofrecimiento de productos (redes sociales, chatbots, callbots, etc), cada vez el canal de call center es menos utilizado para estos fines.

Paso 2, 3 y 4:

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (CUESTIONES EXTERNAS)				
TIPO	Factores Externos	Peso	Evaluación	Impacto
O1	Obtención de certificación ISO 9001	35	2	70

O2	Potenciales mercados no atendidos	25	2	50
O3	Oportunidad de exportación del servicio en el extranjero	10	3	30
O4	Apertura de nuevos servicios por recomendación	30	1	30
A1	La competencia directa de empresas dedicadas al mismo rubro	35	3	105
A2	Cambios en la legislación	10	2	20
A3	Existencia de organizaciones delictivas	25	2	50
A4	Aumento de tecnologías en la comunicación con clientes finales	30	3	90
EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (CUESTIONES INTERNAS)				
TIPO	Factores Internos	Peso	Evaluación	Impacto
F1	Rápida implementación de servicios de baja escala	30	2	60
F2	Flexibilidad a los cambios de requisitos de servicio	20	2	40
F3	Rápida capacidad de respuesta a solicitudes del cliente contratante	25	1	25
F4	Personal con amplia experiencia	15	3	45
F5	Grato ambiente laboral	10	3	30
D1	Deficiente comunicación entre las áreas de la empresa	35	3	105
D2	Deficiente evaluación de viabilidad de servicios	20	3	60
D3	Deficiente infraestructura de tecnología de información	15	2	30
D4	Ausencia objetivos de desempeño por áreas	30	3	90

Tabla 11: Evaluación de Factores

Paso 5: Toma de Acciones

Los factores resaltados en color rojo son los que serán seleccionados para ejecutar un plan de acción que aborde las oportunidades y riesgos

detectados, en donde se detallará la acción a tomar, el responsable, la fecha en que se implementará dicha acción, el resultado de la acción implementada y una evaluación sobre la eficacia del plan; sólo para el caso de las debilidades y amenazas, se señalará el riesgo que se estaría teniendo, el efecto que causaría la ejecución de estos y si existe un control sobre el riesgo que se está incurriendo (ver Anexo 1 y 2).

- O1: Realizar el diagnóstico de la organización bajo los lineamientos de la norma y diseñar el sistema; elaborar la documentación, implementarla, ejecutar la auditoría interna y realizar auditoría de certificación.
- O2: Coordinar reuniones con clientes contratantes vigentes y no vigentes para el ofrecimiento de servicios piloto como alternativas de solución a sus operaciones post venta o mostrar nuevas líneas de productos que tuvieran una potencial aceptación.
- F1: Considerando la acción anterior, en toda reunión con clientes se hará hincapié en la capacidad de rápida implementación de estos servicios piloto; de igual manera se agregará esta fortaleza dentro de la presentación oficial de la empresa y la página web.
- F4: Establecer sesiones periódicas de focus group con el personal experto, en donde se traten proyectos a implementar y problemáticas de la empresa buscando su opinión; de igual manera hacerlos parte del entrenamiento del personal nuevo para acelerar su curva de aprendizaje.
- D1: Elaborar un tablero de control donde se establecerán los objetivos de desempeño de cada área, junto con los indicadores para su medición y las metas correspondientes; la revisión será realizada mensualmente por la alta dirección.

- D4: Realizar un taller de comunicación asertiva a todos los mandos medios y reforzar constantemente el involucrar a todas las áreas responsables cada vez que se implemente un nuevo servicio o se modifique un requisito del cliente.
- A1: Mejorar la posición competitiva de la empresa a través de la explotación de la marca Contacto BPO (nombre comercial) en el mercado actual, la ampliación del portafolio de clientes y servicios llegando a nuevos y potenciales mercados; y posicionamiento en redes sociales a través de la contratación de una empresa especializada en este rubro.
- A4: Desarrollar nuevas soluciones de gestión adoptando estas nuevas tecnologías como parte de un canal alternativo a la gestión call center;

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Parte importante del estudio del contexto de la organización es saber determinar las partes interesadas externas e internas que guardan relación con la operación de INVERSIONES AVZ, con el fin de validar el cumplimiento de sus requisitos. Para la evaluación de estos factores pertinentes al sistema de gestión de calidad se utilizará la siguiente metodología:

N.º	PASOS QUE SEGUIR
1	Identificar las partes interesadas de la organización
2	<p>Evaluar cada una de las partes interesadas identificadas. Haciendo uso de la tabla de criterios realizamos las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Si no se atienden los requisitos de la "parte interesada" ¿afecta a la satisfacción del cliente? 2. Si no se atienden los requisitos de la "parte interesada" ¿afecta a la conformidad de servicios? 3. Si no se atienden los requisitos de la "parte interesada" ¿afecta al control de operaciones y procesos? <p>Se suma los valores asignados y se obtiene un puntaje.</p>

3	Identificar las partes interesadas pertinentes al SGC. Se considera pertinentes a las partes interesadas que cuentan con un puntaje mayor o igual a 7.
4	Identificar los requisitos (necesidades y expectativas) de cada una de las partes interesadas pertinentes.
5	De los requisitos identificados, tomar solo los que sean pertinentes al SGC y listarlos.
6	Para cada requisito indicar si está siendo atendido. Registrar SI o NO, según corresponda.
7	Si está siendo atendido, indicar el proceso o área que está atendiendo dicho requisito. Caso contrario colocar un guion (-).
8	Toma de acciones: Los requisitos que no estén siendo atendidos son considerados como riesgo, los cuales serán abordados mediante un plan de acción.

Tabla 12: Pasos para análisis de partes interesadas

Luego del análisis realizado, las partes interesadas detectadas fueron:

- Accionistas
- Clientes contractuales
- Clientes finales
- Personal
- Proveedores
- Competidores
- Estado
 - SUNAFIL
 - INDECI
 - INDECOPI
 - SUNAT

Una vez identificadas, son evaluadas haciendo uso de los siguientes criterios que cuentan con 3 variables importantes: la satisfacción al cliente, la conformidad del servicio y el control de operaciones y procesos.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		
ITEMS	¿AFECTAN?	
	SI	NO
Satisfacción al Cliente	3	1
Conformidad de Servicios	3	1

Control de Operaciones y Procesos	3	1
-----------------------------------	---	---

Tabla 13: Criterios para análisis de partes interesadas

Teniendo como resultado que seis de las siete partes interesadas detectadas son pertinentes al sistema de gestión de calidad, para lo cual se evaluarán los requisitos de cada uno y evaluar si están siendo atendidos o no; de hacerlo, se determinará qué proceso es el que lo aborda y el mecanismo con el cual se realiza; de no hacerlo se implementará un plan de acción que permita cumplir con los requisitos no atendidos.

Partes Interesadas	Satisfacción al Cliente	Conformidad de servicios	Control de Operaciones y procesos	Puntaje
Accionistas	3	1	3	7
Cientes Contractuales	3	3	1	7
Cientes Finales	3	3	1	7
Personal	3	3	3	9
Proveedores	3	3	1	7
Competidores	3	1	1	5
Estado	3	1	3	7

Tabla 14: Partes Interesadas

El detalle de la evaluación se encuentra en el formato Comprensión de las Necesidades y Expectativas de las Partes Interesadas (ver Anexo 3).

4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

Inversiones AVZ para establecer el alcance de su sistema de gestión de calidad tomará en cuenta las cuestiones externas e internas, partes interesadas pertinentes (identificadas en los dos puntos anteriores), y los servicios que brinda como empresa a sus clientes.

De esta manera el alcance de INVERSIONES AVZ se determina como “Servicio de Ventas, Cobranzas y Atención al Cliente a través de Soluciones de Contact Center”.

Por otro lado, también se detallarán las cláusulas de no aplicabilidad teniendo en cuenta que la no implementación de estos capítulos no afecte la capacidad de asegurar la conformidad de los servicios brindados y el aumento de la satisfacción del cliente.

Las cláusulas de no aplicabilidad para INVERSIONES AVZ son:

- Cláusula 7.1.5. Trazabilidad de las Mediciones: La organización no cuenta con equipos de medición, los cuales necesiten de ser calibrados para una correcta medición.
- Cláusula 8.3 Diseño y Desarrollo de los Productos y Servicios: Los aplicativos que la empresa desarrolla para la ejecución de un servicio no son ofrecidos comercialmente a sus clientes contratantes; solo son usados como herramienta para la gestión de sus Base de Datos.

4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

INVERSIONES AVZ determinará los procesos necesarios y sus interacciones para el funcionamiento correcto del sistema de gestión de calidad, para ello establecerá un mapa de procesos en donde separará 3 grupos de procesos:

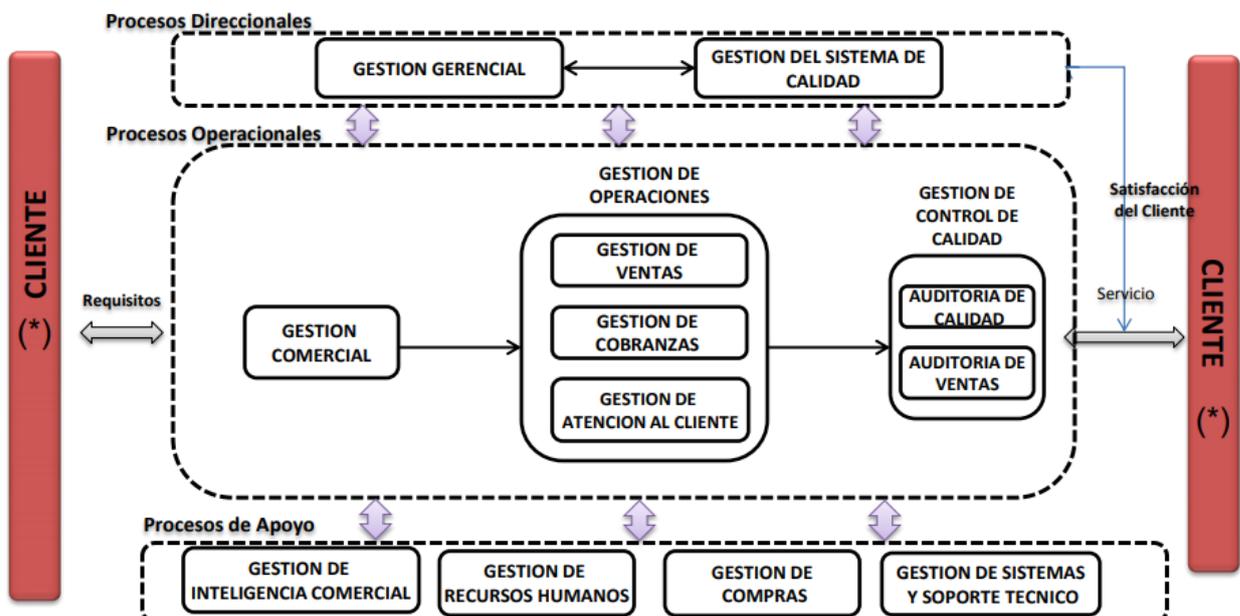


Gráfico 12: Mapa de Procesos Inversiones AVZ

Los direccionales (estratégicos), operacionales y de apoyo (soporte); las entradas corresponderán a los requisitos y expectativas del cliente, y las salidas a los servicios realizados y la satisfacción de este.

Además, se abordarán los riesgos y oportunidades, se aplicarán los métodos y criterios de medición para el seguimiento del desempeño de los procesos, se asignarán recursos, responsabilidades y autoridades, se evaluarán los procesos y se implementarán cambios de ser necesario con el fin de asegurar los resultados previstos, todas estas características quedarán documentadas en los procedimientos de los siguientes procesos:

- Comercial
- Ventas
- Cobranzas
- Atención al Cliente
- Control de Calidad (Auditoría de Ventas y Calidad)
- Inteligencia Comercial
- Recursos Humanos
- Compras
- Sistemas y Soporte Técnico

Clausula 5: Liderazgo

5.1 Liderazgo y compromiso

Esta cláusula hace referencia a la alta dirección, al liderazgo encabezado por la Gerencia General en el sistema de gestión de calidad, pues es sumamente importante una gestión de la calidad eficaz y su compromiso para la correcta implementación y mantenimiento del SGC.

La alta dirección se comprometerá también a asumir responsabilidad en relación a la eficacia del sistema asegurándose de que se logren los resultados de desempeño previstos; de igual manera promoverá la mejora de

los procesos, el uso de su enfoque a todo nivel y el pensamiento basado en riesgos a través del procedimiento elaborado; velará por asignar los recursos necesarios para el correcto funcionamiento del SGC, siendo parte de ello la designación del Responsable de Calidad el cual se encargará del mantenimiento y seguimiento del sistema de gestión.

Finalmente demostrara su liderazgo apoyando otros roles pertinentes en caso aplique, como por ejemplo su participación en los comités mensuales, realizando la revisión por la dirección sobre el desempeño de los procesos en el tablero de control y la aprobación de los procedimientos de los procesos.

5.2 Política

La alta dirección establecerá una política de calidad compatible con el contexto de INVERSIONES AVZ identificado previamente y proporcionará un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad. Así mismo, será publicada y difundida internamente mediante correo electrónico, en charlas de inducción al personal, cuadros e imágenes proyectadas; y externamente a través de su página web y redes sociales asociadas; la periodicidad de la comunicación será realizada cada que se apruebe una actualización o sea necesario el reforzamiento, según lo establecido en el formato de Comunicaciones Pertinentes al SGC (ver anexo 4)

Por último, la política de calidad implementada para INVERSIONES AVZ sería la siguiente:

POLÍTICA DE CALIDAD

En INVERSIONES AVZ SAC (Contacto BPO), desarrollamos soluciones multicanal en un tiempo y costo eficiente a través de procesos estandarizados, infraestructura escalable y personal altamente calificado en el tratamiento y administración de relaciones con clientes.

Es consciente de su responsabilidad con la calidad de sus servicios, y se compromete a:

- Cumplir con la normativa legal aplicable y otros requisitos relacionados.
- Mejorar continuamente nuestros procesos y la eficacia de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.
- Cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes; y demás partes interesadas pertinentes al Sistema de Gestión de Calidad.

5.3 Roles, responsabilidades y autoridades de la organización

INVERSIONES AVZ a través de la alta dirección, establecerá los roles y autoridades de la organización mediante la elaboración del Organigrama funcional el cual incluirá a todos los colaboradores de la empresa, de igual manera se asegurará de que las responsabilidades para los roles pertinentes se asignen, comuniquen y se entiendan en toda la empresa.

Asimismo, se elaborarán los perfiles de puesto de cada rol identificado en el organigrama, el cual contará con la información del nombre del cargo, una breve descripción y misión del puesto, sus obligaciones y responsabilidades, la relación de autoridad, educación y formación, competencias y experiencia laboral; todos estos detalles serán validados posteriormente según el Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal (ver anexo 5).

Finalmente, el organigrama y formato de perfil de puesto tendrán la siguiente estructura.

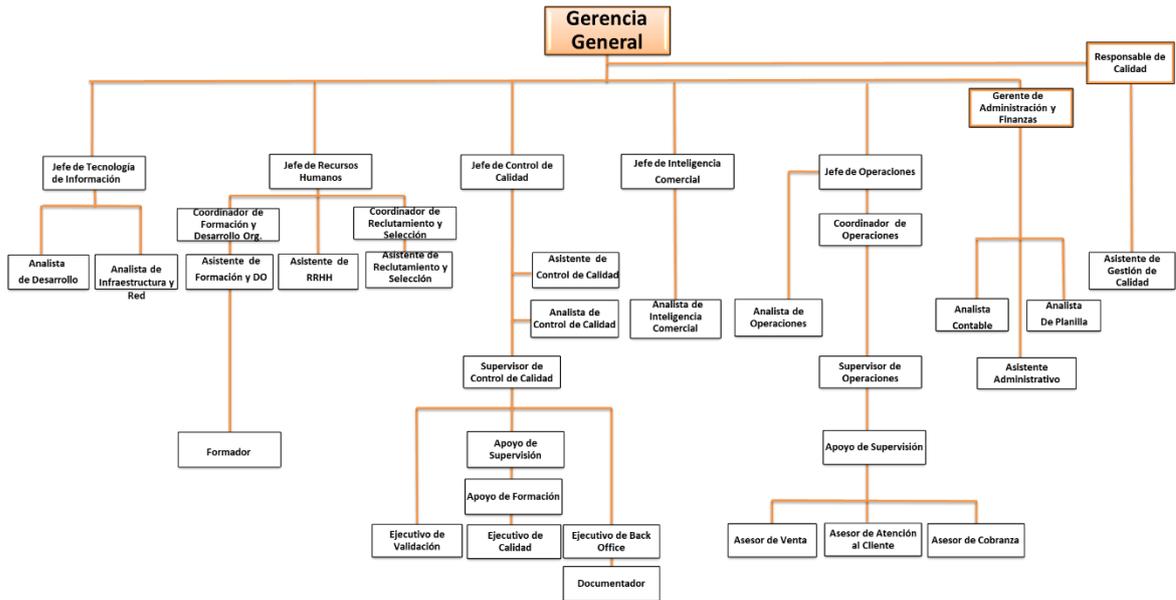


Gráfico 13: Organigrama

Nombre del Cargo	
Responsabilidades	
Descripción general del puesto	
Reporta a	
Supervisa a	
Obligaciones y Responsabilidades	
Requisitos Mínimos	
Educación	
Formación	
Competencias de Gestión	
Requisitos Personales	
Edad	
Sexo	
Experiencia Laboral	

Clausula 6: Planificación

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Para la planificación del sistema de gestión de calidad, INVERSIONES AVZ considerará el contexto de la organización (cuestiones externas e internas) identificado previamente a partir del análisis FODA, y las necesidades y expectativas de las partes interesadas, además de determinar los riesgos y oportunidades de los procesos con el fin de reducir o prevenir efectos no deseados y lograr la mejora.

Para el cumplimiento de esta cláusula se elaborará el Procedimiento de Riesgos y Oportunidades (ver anexo 6) en donde se describirá la metodología y los criterios que se emplearán para determinarlos; para el caso de los criterios, se utilizarán las variables de gravedad, ocurrencia y detección para determinar el nivel de riesgo y prioridad de atención.

De igual manera se implementará la Matriz de Análisis de Riesgos (ver anexo 7) en donde se le dará el tratamiento y seguimiento correspondiente al plan de acción ideado.

Cabe resaltar que, las oportunidades y riesgos descritos en la evaluación del contexto de la organización, así como los riesgos por parte de la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, ya han sido abordados previamente en sus formatos correspondientes según las cláusulas 4.1 y 4.2.

6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

INVERSIONES AVZ definirá sus objetivos de calidad para los niveles pertinentes y procesos que sean necesarios para el correcto funcionamiento del sistema de gestión de calidad; para ello se elaborará el Tablero de Control

(ver anexo 8) en donde se podrá verificar el avance y seguimiento del desempeño de los objetivos según su frecuencia de medición.

La organización se asegurará también de que los objetivos determinados consideren los requisitos aplicables, sean medibles y objetos de seguimiento; así como de la actualización de estos según sea necesario.

Para la INVERSIONES AVZ se han identificado 8 objetivos de calidad los cuales hacen relación a los procesos fundamentales para lograr la conformidad de los servicios brindados y el aumento de la satisfacción del cliente:

Respecto Al Objetivo De Calidad		Respecto Al Indicador			
Objetivo De La Calidad	Proceso Vinculado	Indicador	Fórmula	Criterio De Aceptación	Medición
1. Incrementar el Margen Operativo	Gestión de Operaciones	Margen Operativo	Total de Facturación - (Total de Costos Variables + Total de Gastos Administrativos) *100/ Total de Facturación	≥10%	Mensual
2. Incrementar la satisfacción de clientes externos	Gestión Comercial	Escala de Satisfacción del cliente externo	Suma de promedios por pregunta / Cantidad de Preguntas	≥4	Cuatrimstral
3. Reducir el tiempo perdido por incidencia	Gestión de Sistemas y Soporte Técnico	% de tiempo perdido	Horas de operación perdidas por caídas del sistema * 100 / Total de horas de operación	≤0.5%	Mensual
4. Incrementar la eficacia del servicio	Gestión de Cobranzas	% Eficiencia de cobranza	Monto total recaudado * 100 / Monto total asignado	≥ 87%	Mensual
	Gestión de Ventas	Eficacia de las ventas	Promedio de alcance de eficacia por servicio (Fuente: Matriz de Indicadores Operativos)	≥ 80%	Mensual
	Gestión de Atención al Cliente	Nivel de servicio	Total de llamadas atendidas dentro de los primeros 10 segundos / Total de llamadas atendidas	≥ 95%	Mensual
5. Minimizar los errores en la prestación de servicios de cobranzas, ventas y atención al cliente	Gestión de Operaciones	% de Calidad en la atención	Promedio de nota de calidad de servicios (Fuente: Matriz de Indicadores de Calidad)	≥ 80%	Mensual
	Gestión de Operaciones Gestión de Control de Calidad (Ventas)	% Ventas Observadas	Total de Ventas Observadas * 100 / Total de Ventas generadas	≤30%	Mensual
	Gestión de Control de	% Error en Validación de	Cantidad de ventas mal validadas * 100 / Total de Ventas Validadas	≤10%	Mensual

	Calidad (Ventas)	Ventas			
	Gestión de Control de Calidad (Calidad)	% Reforzamientos	Reforzamientos realizados a asesores desaprobados en calidad * 100 / Total de asesores desaprobados en calidad	100%	Mensual
6. Minimizar el índice de rotación de personal del personal operativo	Recursos Humanos	% Rotación de personal	Cantidad de bajas en el mes / Total de Colaboradores en el mes	≤25%	Mensual
7. Incrementar la efectividad de las acciones correctivas	Gestión de Calidad	Nro. Acciones correctivas recurrentes	Suma de acciones correctivas recurrentes	≥2	Trimestral
8. Incrementar la eficacia de perfilamiento de base de datos	Gestión de Inteligencia Comercial	% Perfilamientos Exitosos	Total de perfilamientos exitosos * 100 / Total de perfilamientos generados	≥ 33%	Mensual
9. Minimizar los reclamos	Todos	Cantidad de reclamos	Cantidad de reclamos fundados en el mes	≤ 2	Mensual

Tabla 15: Tablero de Control

6.3 Planificación de los cambios

INVERSIONES AVZ llevará a cabo de manera planificada cualquier cambio del sistema de gestión de calidad, que a su juicio sea necesario realizar. Es importante mencionar que el cambio deberá ser evaluado por el Responsable de Calidad designado por la alta dirección con el fin de evitar la pérdida de recurso, desviación en el cumplimiento de requisitos del cliente y su satisfacción e incumplimiento con la norma ISO 9001.

Es por eso que se implementará el formato de Planificación de los Cambios (ver anexo 9) , en donde se determinarán los cambios a realizar considerando el propósito del mismo y las consecuencias potenciales que podría traer su aplicación; los recursos necesarios para la ejecución y los responsables de la realización; de igual manera contará con el apartado de las acciones para mantener la integridad del sistema de gestión, donde se detallará el plan de acción, el periodo de ejecución y los resultados obtenidos.

Se debe tener en cuenta que los cambios identificados pueden ser en todos los procesos determinados en el mapa elaborado en la cláusula 4.4

Clausula 7: Apoyo

7.1 Recursos

INVERSIONES AVZ asignará los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC. Respecto a los recursos internos, como parte de sus acciones determinará un presupuesto (ver anexo 10) para asegurar el mantenimiento del sistema de gestión y asignará un espacio en la red interna para el almacenamiento digital de toda la documentación necesaria

Asimismo, como parte de la gestión con los proveedores externos, se les indicará las siguientes condiciones que quedarán estipulados dentro del Procedimiento de Compras (ver anexo 11)

- Serán evaluados y reevaluados como parte del control y seguimiento al desempeño de los proveedores externos, y que la periodicidad se realizará según la calificación que se obtenga como resultado
- Se establecerán los requisitos para la aprobación de los productos

7.1.2 Personas

INVERSIONES AVZ asignará el recurso humano necesario para la correcta implementación de su SGC, así como la operación y control de sus procesos; de esta manera, designará a un equipo de dos personas para el mantenimiento y seguimiento de su sistema de gestión (Responsable y Asistente de Gestión de Calidad); además se realizará un dimensionamiento del personal teniendo como variable importante el margen operativo que se tendría para cada servicio; de igual manera se determinará para ello los Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal (ver anexo 5) , así como el de Formación, Desarrollo y Evaluación del Personal (ver anexo 12)

7.1.3 Infraestructura

INVERSIONES AVZ mantendrá una infraestructura adecuada y necesaria para la correcta operación de sus procesos y garantizar la conformidad de los servicios que brinda, por lo que implementará el Cronograma de Mantenimiento Preventivo de Equipos de Infraestructura (ver anexo 13), el cual abarcará a todas las computadoras distribuidas en la empresa utilizadas por el personal administrativo y operativo, al igual que los servidores que soportan toda la información y software necesario para la ejecución de los servicios.

7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos

INVERSIONES AVZ se compromete también a establecer un ambiente de trabajo en las mejores condiciones bajo los factores físicos y humanos; proporcionando un clima laboral agradable y libre de conflictos, incorporando planes de incentivo mensuales para el personal operativo según su desempeño y promoviendo las buenas relaciones a través de campeonatos anuales; por otro lado, también establecerá una temperatura estable en todas las áreas de trabajo a través de la nivelación constante de los aires acondicionados, una correcta iluminación y circulación del aire, y una distribución de áreas de acuerdo al trabajo que realizan.

Todos estos factores se tomarán en cuenta para lograr la conformidad de los servicios que brinda la empresa.

7.1.6 Conocimientos de la organización

INVERSIONES AVZ determinará los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los requisitos de sus clientes contratantes en sus servicios, para esto se elaborará la Matriz de Gestión de continuidad del Conocimiento (ver anexo 14) en donde se

detallarán los aprendizajes de la organización a partir de fuentes internas y externas los cuales se detallan a continuación:

- Fuentes Internas: Se tendrá en cuenta las lecciones aprendidas como resultado de la ejecución de los servicios, el registro de no conformidades previas y el registro de salidas no conformes.
- Fuente Externas: Se considerará todo aquel conocimiento futuro que la organización determine como necesaria y que aún no ha podido obtener, como por ejemplo conferencias, capacitaciones o recopilación de información proveniente de clientes o proveedores.

7.2 Competencia

INVERSIONES AVZ determinará las competencias necesarias que deberá tener su personal para la ejecución de sus procesos y sistema de gestión de calidad; es por ello que se establecerán los perfiles de puesto de cada cargo identificado dentro del organigrama, en donde se considerarán las competencias necesarias para el mismo, el nivel de educación, formación y experiencia mínima para asumirlo.

De igual manera, para el cumplimiento de estos requisitos de la norma, se implementará el Procedimiento de Selección y Evaluación de Personal en donde se detallará el flujo este proceso teniendo en cuenta las evaluaciones psicológicas realizadas para el cumplimiento de las competencias, que quedarán evidenciadas en el formato de Evaluación de Competencias (ver anexo 15)

En caso el personal no cumpla con las competencias necesarias para desempeñarse en el puesto, INVERSIONES AVZ tomará las acciones necesarias para su cumplimiento, que podrá ser una capacitación interna a cargo del personal de Recursos Humanos o una capacitación externa en caso no se tenga el conocimiento necesario para impartirlo (esto forma parte

también del punto anterior 7.1.6), este apartado quedará estipulado en el Procedimiento de Formación, Desarrollo y Evaluación de Personal, (ver anexo 12) en donde se detallará igualmente que estas capacitaciones serán incluidas dentro del Plan Anual de Capacitaciones (ver anexo 16) y serán evaluadas por el supervisor o jefe responsable con el formato de Evaluación de la Eficacia de Capacitación (ver anexo 17) luego del tiempo establecido y los criterios señalados en dicho procedimiento.

7.3 Toma de conciencia

Para el cumplimiento de esta cláusula, INVERSIONES AVZ incorporará dentro de la inducción de la empresa la política de calidad, los objetivos asociados a cada proceso, la contribución del desarrollo del puesto al logro de los objetivos indicados y las consecuencias que traería el incumplimiento de los requisitos; luego de ello, al culminar los días de capacitación y antes de la firma del contrato, se procederá a tomar una evaluación sobre los puntos detallados anteriormente y formarán parte de la validación del personal.

De igual manera, el cronograma de difusión quedará estipulado en el Programa Anual del Sistema de Gestión de Calidad (ver anexo 18), en el cual se detallará las fechas y el medio por el cual se realizará (correo electrónico o Televisores).

7.4 Comunicación

Inversiones AVZ implementará el formato Comunicaciones pertinentes al SGC (ver anexo 4), en donde establecerán las comunicaciones internas y externas, y especificará cuándo, a quien, cómo, quién y qué se comunicará; para ello se utilizarán los siguientes campos como evidencia:

- Comunicación
- Frecuencia
- Personal objetivo
- Medio de comunicación

- Responsable de emitir la comunicación

7.5 Información documentada

Inversiones AVZ elaborará el Procedimiento de Control de Documentos y Registros (ver anexo 19), en el cual se detallará el manejo de la información documentada requerida por la norma y que la organización determina como necesaria para la eficacia del SGC, este procedimiento incluye los documentos internos, los registros asociados, el control de los documentos externos y la administración de los documentos obsoletos.

En cuanto a la creación y actualización de la información documentada, el procedimiento en mención proporcionará la estructura para la elaboración de los documentos y el nivel de elaboración, revisión y aprobación de los documentos que se muestra a continuación:

Documento	Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Política y Objetivos de la Calidad	Responsable de Calidad	Gerente General	Gerente General
Procedimientos / Manuales / Documentos / Instructivos	Cualquier integrante de la organización	Responsable de Calidad	Gerente General
Formatos	Cualquier integrante de la organización	Responsable de proceso	Responsable de Calidad

De igual manera nos detalla a codificación de la documentación a partir de su tipo, el proceso al que pertenece y la última versión aprobada

Código	Tipo de documento	Código	Proceso	Versión
MA	Manual	GG	Gestión Gerencial	XX
PR	Procedimiento	GC	Gestión del Sistema de Calidad	
FO	Formato	GM	Gestión Comercial	
IN	Instructivo	GO	Gestión de Operaciones	

DO	Documentos (Organigrama, Política, tablas, otros.)	GZ	Gestión de Ventas	
		GTC	Gestión de Cobranzas	
		GA	Gestión de Atención al Cliente	
		GD	Gestión de Control de Calidad	
		GR	Gestión Recursos Humanos	
		GP	Gestión de Compras	
		GS	Gestión de Sistemas y Soporte Técnico	
		GBI	Gestión de Inteligencia Comercial	

Para el control de la información documentada se elaborará la Lista Maestra de Documentos Internos (ver anexo 20), Lista Maestra de Documentos Externos (ver anexo 21) y Lista Maestra de Registros (ver anexo 22), conteniendo este último el detalle de la forma de almacenamiento (físico o digital), la ubicación física o ruta en el sistema, el tiempo de conservación, el personal autorizado para la recuperación y su disposición final.

INVERSIONES AVZ asignará un espacio en su red para el almacenamiento de la información documentada en dos carpetas, en la primera estará toda la documentación en formato original en donde tendrán permiso de consulta y modificación sólo la alta dirección y el Responsable de Calidad, mientras que en la segunda estará la documentación y los registros pero en formato PDF para evitar su manipulación, de igual manera en esta última carpeta se brindaran dos tipos de permiso: de consulta para el personal que no necesita alterar información y de modificación para el personal que tiene la autoridad para manipular la documentación.

Finalmente, toda la información documentada correspondiente al sistema de gestión de calidad se encuentra protegida mediante el Procedimiento de Respaldo de información (ver anexo 23).

Clausula 8: Operación

8.1 Planificación y control operacional

INVERSIONES AVZ implementará y controlará sus procesos identificados para cumplir con los requisitos de los clientes contratantes y sus servicios, para ello elaborará los procedimientos operativos de su cadena de valor, como lo son el proceso de ventas, cobranzas y atención al cliente.

En cuanto a los requisitos, la empresa consolidará en un file todos los contratos con sus clientes contratantes en donde se detallan los requisitos para la ejecución de los servicios (dotación de personal, horario del servicio y otras consideraciones), de no contar con un contrato, se solicitará las especificaciones de los requisitos por correo electrónico el cual se almacenará de forma física dentro del file antes mencionado.

Respecto a los criterios para la aceptación de los servicios, estos estarán establecidos dentro de las Actas de Calibración (ver anexo 24) y Cartilla de Parámetros de Calidad (ver anexo 25) los cuales son parte del Procedimiento de Control de calidad (ver anexo 26) en donde se detalla su ejecución; mientras que, por parte del área de operaciones, el seguimiento se realizará mediante el formato de Feedback (ver anexo 27), con el que se evalúa el desarrollo de cada llamada realizada.

De igual manera, se elaborarán los Procedimientos de Ventas (Ver anexo 28), Cobranzas (Ver anexo 29) y Atención al cliente (ver Anexo 30), los cuales incluirán todo el flujo de actividades realizadas para la ejecución de una operación

Finalmente, para demostrar la conformidad los registros serán los aplicativos de gestión, reportes de calidad y Controles Internos los cuales contienen toda la información de las ventas evaluadas. Para detallar qué registros corresponden a cada proceso, se ha elaborado el siguiente cuadro:

PROCESOS	CRITERIOS	DEMOSTRACIÓN
Ventas	Actas de Calibración	Aplicativo de Gestión
Cobranzas	Actas de Calibración y Cartilla de Parámetros de Calidad	Reportes de Calidad
Atención al Cliente		

Tabla 16: Evidencia Conformidad de Registros

8.2 Requisitos para los productos y servicios

8.2.1 Comunicación con el cliente

INVERSIONES AVZ designará a un Supervisor de Operaciones el cual será el responsable de la comunicación directa con el cliente contratante, dentro de sus funciones estará el proporcionar la información concerniente al servicio, tratar las consultas, pedidos y cualquier cambio solicitado por el cliente contratante; además de obtener su retroalimentación al servicio lo cual incluye cualquier queja que pueda haber.

Finalmente, se informará al cliente contratante que cualquier información deberá ser enviada al Supervisor asignado, con el fin de mantener el control de los documentos externos otorgados.

8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios

INVERSIONES AVZ determinará los requisitos legales y reglamentarios aplicables, así como los propios considerados necesarios con el fin de cumplir con el desarrollo normal de los servicios brindados a los clientes contratantes.

En este aspecto, la organización tendrá en cuenta entonces: Su capacidad instalada, el límite de su infraestructura tecnológica, el DL N°1390 que modifica el artículo 58° literal e) de la Ley N°29571 Código de Protección y Defensa del Consumidor que hace referencia a la prohibición del ofrecimiento de servicios o productos por mensajería instantánea, correos electrónicos o llamadas sin previo consentimiento del consumidor, y el artículo N°62 sobre

los métodos abusivos de cobranza en su literal b) en donde detalla la prohibición de la realización de llamadas telefónicas entre las 20.00 horas y las 07.00 horas o los días sábados, domingos y feriados.

El DL y Ley mencionados anteriormente serán parte de la documentación del SGC como parte de Documentos Externos los cuales estarán disponibles a todo el personal para su consulta.

8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios

INVERSIONES AVZ se asegurará de tener la capacidad de cumplir los requisitos para los servicios a ofrecer, para ello se elaborará el Procedimiento de Gestión Comercial (ver anexo 31), en el que se indica el análisis de requisitos que se realiza: luego de la reunión con el cliente potencial donde este brinda sus requisitos y lo que espera como resultado de la implementación del servicio, y antes de comprometerse a suministrar el servicio señalado; en este análisis se considerarán los requisitos indicados explícitamente por el cliente contratante incluyendo los correspondientes para la entrega, los requisitos no establecidos pero necesarios para el uso previsto, los requisitos propios de la organización y los requisitos dentro del marco legal y aplicable a los servicios a proporcionar; cabe resaltar que la conclusión del análisis realizado de estos requisitos será notificado por correo electrónico, el cual será obligatoriamente almacenado como parte de la evidencia

Finalmente, INVERSIONES AVZ se asegurará de resolver las diferencias entre los requisitos expresados previamente y los estipulados en el contrato o correo enviado por el cliente contratante.

8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios

INVERSIONES AVZ se asegurará de modificar la información documentada en caso los requisitos sufran variaciones y de desplegar estos cambios a todo el personal pertinente.

Este punto se abordará de la siguiente calibración:

- Para requisitos contractuales del servicio, el cliente contratante sumará una adenda al contrato ya firmado o enviará un correo con los requisitos a modificar.
- Para requisitos correspondientes a criterios de evaluación de ventas, según la relevancia del cambio se programará una reunión para desplegar la nueva información, de lo contrario el cliente enviará la modificación por correo y esta se sumará al Acta de Calibración (ver anexo 24).

Es necesario mencionar que ningún cambio será realizado hasta que se tenga la indicación escrita por parte del cliente contratante.

8.4 Control de los Productos y Servicios suministrados Externamente

8.4.1 Generalidades

INVERSIONES AVZ se asegurará de que los servicios o productos suministrados por proveedores externos sean conforme a los requisitos.

Considerando esta cláusula, la organización calza con dos de los tres ítems que determinan los controles a aplicar a los servicios suministrados externamente los cuales hacen referencia a: servicios proporcionados directamente al cliente contratante a nombre de la empresa y si un servicio del proveedor externo está destinado a incorporarse dentro de los propios servicios.

Para el cumplimiento de esta cláusula se elaborará el Procedimiento de Compras (ver anexo 11), el cual brinda las directrices a tomar para la adquisición de un producto o servicio; de igual manera, este apartado nos señala que INVERSIONES AVZ debe determinar criterios para evaluar al proveedor externo y darle el seguimiento a su desempeño, por ello se

elaborará el Procedimiento de Selección, Evaluación y Reevaluación de Proveedores (ver anexo 32); el cual propone la metodología a utilizar para la evaluación de un proveedor así como los criterios a tener en cuenta para su aceptación, la evidencia de esta evaluación quedará registrada en el formato que lleva el mismo nombre que el procedimiento (ver anexo 33).

8.4.2 Tipo y alcance del control

INVERSIONES AVZ se asegurará de que los servicios suministrados de manera externa no afecten con la capacidad de brindar sus servicios con la conformidad a los requisitos del cliente contratante, para ello definirá los controles necesarios que se aplicarán al desempeño del proveedor externo, de igual manera considerará el impacto que tienen estos con el cumplimiento regular de los requisitos del cliente contratante y la normativa legal.

Teniendo en cuenta que los proveedores externos más importantes de INVERSIONES AVZ son las empresas que brindan el tráfico telefónico y las plataformas de marcación (Inconcert y CCVOX), el control es realizado en tiempo real, pues dentro de las funciones del Analista de Infraestructura y red se encuentra el análisis y seguimiento de la calidad de las llamadas

8.4.3 Información para los proveedores externos

Para el cumplimiento de esta cláusula INVERSIONES AVZ deberá comunicar a sus proveedores o potenciales proveedores los requisitos que deberán cumplir para iniciar con el servicio o dar su conformidad.

Inicialmente para la adquisición de un bien o servicio se solicitarán cotizaciones de diferentes empresas las cuales serán analizadas dentro del formato Cuadro Comparativo de Proveedores (ver anexo 34), donde se evaluará si cumplen o no con los requisitos expuestos previamente por la organización; este sería un primer filtro para saber de antemano si los proveedores cumplen con lo demandado. En una segunda instancia, una vez que el proveedor ya es parte de la Lista de Proveedores Aprobados (ver anexo 35) y ya brinda sus servicios a la organización, la conformidad del servicio (y requisitos) quedará registrada dentro del formato Acta de

Conformidad (ver anexo 36); cabe resaltar que todo este detalle forma parte del Procedimiento de compras antes mencionado

8.5 Producción y Prestación del Servicio

8.5.1 Control de la producción y de la provisión de los servicios

La organización definirá los controles de la provisión de sus servicios manteniendo la documentación de los requisitos (contratos y correos) de forma física, así como los correos de metas mensuales enviados por los clientes contratantes.

Por otro lado, también es importante indicar que dentro de los procedimientos operativos se encuentra detalladas las actividades de seguimiento, como lo son la escucha en línea por parte del Supervisor de Operaciones a los Asesores el cual queda registrado en el formato de Feedback de Operaciones (ver anexo 27), y la supervisión al tratamiento de las BBDD entregadas por los clientes mediante la revisión constante de los reportes de gestión (ver anexo 37).

Finalmente, INVERSIONES AVZ designará a personal competente dentro de sus operaciones con el fin de prevenir errores humanos, este personal deberá cumplir con el perfil de puesto desarrollado para el cargo según el Procedimiento de Selección de Personal.

8.5.2 Identificación y trazabilidad

INVERSIONES AVZ se asegurará de mantener la trazabilidad de todas las salidas (audios de llamadas, reportes y ventas) con el fin de certificar la conformidad de sus servicios; para este caso, la plataforma desarrollada por la organización asignará un ID único a cada registro dentro de la base de datos y un ID de gestión a cada interacción que el asesor tenga con el cliente final.

Es propicio resaltar que esta asignación permitirá una rápida identificación de las salidas en cualquier momento y a su vez verificar su estado, al igual que mantener la evidencia del mismo.

8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos

Para este apartado es importante indicar que INVERSIONES AVZ maneja sólo propiedad intelectual de sus clientes contratantes (Bases de datos, información referente al producto, scripts, criterios de calidad y otros relacionados), mas no materiales, herramientas o equipos; al igual que de sus proveedores externos.

Considerando lo antes mencionado, INVERSIONES AVZ almacenará la información relevante al servicio (excepto Bases de datos) en un espacio exclusivo destinado en su red, en donde sólo tendrá acceso el personal asignado controlado mediante una política de seguridad sobre usuarios de red y contraseñas que lo detalla el Instructivo de Creación de Usuarios (Ver anexo 52).

Para el caso de las bases de datos, estas son tratadas directamente por el área de Inteligencia Comercial y son almacenados en servidores apartados de la operación.

En cuanto a las estaciones de trabajo de los asesores y personal administrativo, se restringirá el acceso a internet y a los puertos USB para evitar la fuga de información, así como el permiso a correos ajenos al dominio cbpo.com.pe.

Por otra parte, todo el personal del Contact center firmará un acuerdo de confidencialidad (ver anexo 38) que señala los lineamientos permitidos y no permitidos respecto al tratamiento de la información propia de la organización, sus clientes contratantes y proveedores externos.

Finalmente, también es importante destacar que toda la información indicada anteriormente se encuentra considerada dentro del Procedimiento de Respaldo de Información el cual permite contar con la propiedad de los clientes contratantes y proveedores externos ante cualquier eventualidad.

8.5.4 Preservación

La norma nos habla en esta cláusula sobre la preservación adecuada de las salidas durante la prestación del servicio para asegurar la conformidad de los

requisitos, para este punto INVERSIONES AVZ preservará sus salidas (audios de llamadas, reportes y ventas), en los servidores asignados para el almacenamiento de los mismos.

8.5.5 Actividades posteriores a la entrega

INVERSIONES AVZ determinará el alcance de sus actividades posteriores a la entrega de sus servicios mediante las obligaciones indicadas en el contrato de servicios.

Como parte de sus actividades brindará el soporte necesario al cliente contratante posterior al servicio o durante la ejecución del mismo, a través del Supervisor de Operaciones o el área de Control de Calidad según sea el caso; de igual manera se elaborará el Procedimiento de Reclamaciones (Ver anexo 39), con el fin de detallar las actividades a realizar en caso se presente alguno durante o luego de la entrega del servicio.

8.5.6 Control de los cambios

INVERSIONES AVZ deberá revisar y controlar los cambios concernientes al servicio prestado con el fin de asegurar la continuidad en la conformidad de los requisitos; en caso los cambios en el servicio sean una iniciativa de la organización deberán ser revisados y autorizados por el personal responsable de la empresa y por el cliente contratante, salvo la modificación haya sido una iniciativa de este último.

Es importante mencionar que estos cambios quedarán evidenciados en los correos de coordinación entre la organización y el cliente contratante los cuales también estarán almacenados de forma física junto con los contratos correspondientes.

8.6 Liberación de los productos y servicios

INVERSIONES AVZ implementará las disposiciones necesarias para el cumplimiento de los requisitos del servicio, sin embargo, es probable que

durante la ejecución o al culminar los procesos operativos se presenten salidas (ventas) intermedias; para este caso, se tendrá la posibilidad de poder liberar estas salidas bajo la autorización y evaluación previa del Jefe de Operaciones o cliente contratante, para ambos casos se deberá contar con el correo correspondiente indicando explícitamente la aprobación de la liberación los criterios de aceptación.

8.7 Control de las salidas no conformes

La organización se asegurará de identificar y controlar las salidas no conformes para evitar su uso o entrega no intencionada, además deberá tomar las acciones necesarias en caso las salidas no conformes hayan sido detectadas durante o después de la provisión del servicio.

INVERSIONES AVZ elaborará el Procedimiento de Control de Salidas No Conformes (Ver anexo 40), en donde se detallará el tratamiento que se le dará a las salidas no conformes, el cual será de la siguiente manera:

- Corrección: De la salida no conforme, la cual se someterá a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.
- Separación, contención, devolución o suspensión del servicio: Desecho de la salida no conforme
- Obtención de autorización para su aceptación bajo concesión: Liberación de la salida no conforme bajo previa autorización.

De igual manera se elaborará el formato de Salidas No conformes (Ver anexo 41) y Control Interno de Recuperos (Ver anexo 42), en los cuales quedará evidencia de la descripción de la salida no conforme, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas, el responsable de tomar la acción y la evidencia de la verificación.

Clausula 9: Evaluación del Desempeño

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.1.1 Generalidades

INVERSIONES AVZ determinará los procesos detallados en el siguiente cuadro como los necesarios para realizar el seguimiento y medición, de igual manera detallará la metodología a utilizar para el seguimiento y análisis asegurándose que los resultados sean válidos, asimismo indicará el periodo de análisis y la frecuencia de medición del desempeño de los procesos identificados.

Proceso Vinculado	Indicador	Metodología	Meta	Medición
Gestión de Operaciones	Margen Operativo	Total de Facturación - (Total de Costos Variables + Total de Gastos Administrativos) *100/ Total de Facturación	≥10%	Mensual
Gestión Comercial	Escala de Satisfacción del cliente externo	Suma de promedios por pregunta / Cantidad de Preguntas	≥4	Cuatrimestral
Gestión de Sistemas y Soporte Técnico	% de tiempo perdido	Horas de operación perdidas por caídas del sistema * 100 / Total de horas de operación	≤0.5%	Mensual
Gestión de Cobranzas	% Eficiencia de cobranza	Monto total recaudado * 100 / Monto total asignado	≥ 87%	Mensual
Gestión de Ventas	Eficacia de las ventas	Promedio de alcance de eficacia por servicio (Fuente: Matriz de Indicadores Operativos)	≥ 80%	Mensual
Gestión de Atención al Cliente	Nivel de servicio	Total de llamadas atendidas dentro de los primeros 10 segundos / Total de llamadas atendidas	≥ 95%	Mensual
Gestión de Operaciones	% de Calidad en la atención	Promedio de nota de calidad de servicios (Fuente: Matriz de Indicadores de Calidad)	≥ 80%	Mensual
Gestión de Operaciones Gestión de Control de Calidad (Ventas)	% Ventas Observadas	Total de Ventas Observadas * 100 / Total de Ventas generadas	≤30%	Mensual
Gestión de Control de Calidad (Ventas)	% Error en Validación de Ventas	Cantidad de ventas mal validadas * 100 / Total de Ventas Validadas	≤10%	Mensual
Gestión de Control de Calidad (Calidad)	% Reforzamientos	Reforzamientos realizados a asesores desaprobados en calidad * 100 / Total de asesores desaprobados en calidad	100%	Mensual
Recursos Humanos	% Rotación de personal	Cantidad de bajas en el mes / Total de Colaboradores en el mes	≤25%	Mensual
Gestión de Calidad	Nro. Acciones correctivas recurrentes	Suma de acciones correctivas recurrentes	≥2	Trimestral
Gestión de Inteligencia Comercial	% Perfilamientos Exitosos	Total de perfilamientos exitosos * 100 / Total de perfilamientos generados	≥ 33%	Mensual
Todos	Cantidad de reclamos	Cantidad de reclamos fundados en el mes	≤ 2	Mensual

Tabla 17: Tablero de Control

9.1.2 Satisfacción del cliente

INVERSIONES AVZ realizará el seguimiento de las percepciones de los clientes contratantes en función al grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas, para ello se elaborará el Procedimiento de Medición de Satisfacción del Cliente (Ver anexo 43), el cual detalla la periodicidad de ejecución de esta medición, los criterios de aceptación y el entregable luego de la tabulación de los resultados obtenidos.

La encuesta quedará establecida en el siguiente formato Encuesta de Satisfacción de Clientes en donde se puede visualizar las preguntas a formular con el fin de obtener la percepción real del cliente sobre el servicio.

	ATRIBUTOS	TS	S	NS	I	TI
P.01	Indíquenos por favor ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al cumplimiento de resultados que la compañía le ha brindado en los últimos 04 meses ?	5	4	3	2	1
P.02	Utilizando la misma escala del 1 al 5 ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la infraestructura, servicios y reportes proporcionados para la prestación de su servicio? (En caso la respuesta sea menor a 3 pasar a pregunta P.02.1)	5	4	3	2	1
P.02.1	(Sólo para los que respondieron de 3 a menos en P.02) ¿Qué nos recomendaría para incrementar su nivel de satisfacción entorno a la infraestructura, servicios y reportes proporcionados?					
P.03	Utilizando la misma escala del 1 al 5 ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la comunicación e interrelación con el supervisor que tiene designado para atender su servicio?	5	4	3	2	1
P.04	¿Presentó un reclamo en los últimos 04 meses? (En caso de que la respuesta sea afirmativa pasar a la pregunta P.04.1; de lo contrario pasar a pregunta P.05)		SI		NO	
P.04.1	Utilizando la misma escala del 1 al 5 ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la solución del reclamo?	5	4	3	2	1
P.04.2	(Sólo para los que respondieron de 3 a menos en P.04.1) ¿Qué nos recomendaría para incrementar su nivel de satisfacción entorno a la solución de sus incidencias?					
P.05	Utilizando la misma escala del 1 al 5 y pensando en el servicio que experimentó por parte de CONTACTO BPO ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con el servicio brindado por la compañía?	5	4	3	2	1
P.06	¿Recomendaría los servicios de CONTACTO BPO?		SI		NO	
P.07	¿Qué característica de nuestro servicio es el que usted valora más?					
P.08	¿Cuenta usted con alguna recomendación o sugerencia adicional para mejorar nuestro servicio?					

Tabla 18: Encuesta de Satisfacción de Clientes Contratantes

9.1.3 Análisis y Evaluación

INVERSIONES AVZ se asegurará de analizar y evaluar toda la información resultante del seguimiento y medición; estos resultados se utilizarán para evaluar: la conformidad de los servicios, si las acciones todas para abordar los riesgos han sido eficaces, el grado de satisfacción del cliente, el desempeño de los proveedores externos y el desempeño del SGC, así como la necesidad de mejoras para el mismo.

9.2 Auditoria interna

INVERSIONES AVZ deberá planificar la periodicidad de las auditorías internas a realizar con el fin de conocer si el sistema de gestión de calidad se mantiene eficazmente y si está alineado con los requisitos de la organización y la norma. Para ello, se elaborará el Procedimiento de Auditoría Interna (Ver anexo 44), en donde se especifica la elaboración del Programa de Auditorías Internas (Ver anexo 45), el cual tomará en consideración la importancia de los procesos, los cambios en la organización y los resultados de anteriores auditorías; asimismo, se detalla los criterios para la selección de auditores internos y externos, la preparación de la auditoría a través del Plan de Auditoría (Ver anexo 46), la elaboración del Informe de Auditoría Interna (Ver anexo 47) y el despliegue de los resultados de esta a la Alta Dirección y responsables de proceso.

9.3 Revisión por la dirección

9.3.1 Generalidades

INVERSIONES AVZ realizará la revisión por la dirección a intervalos planificados para asegurar su eficacia y alineación, por ello ha establecido mínimo una revisión al año luego de la auditoría interna programada y también un documento que lleva por nombre Informe de Revisión por la Dirección (Ver anexo 48), con el fin de servir como evidencia de la ejecución

9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección

INVERSIONES AVZ al realizar la revisión por la dirección deberá considerar el estado de las acciones de las revisiones previas, los cambios en las

cuestiones internas y externas pertinentes al SGC, la adecuación de los recursos, el desempeño y eficacia del sistema de gestión de calidad, de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades de mejora.

9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección

Luego de la revisión realizada y del análisis de la información correspondiente a las entradas, la organización tomará decisiones y establecerá acciones relacionadas con las oportunidades de mejora, cualquier necesidad de cambio en el SGC y necesidades de recursos, así como el responsable y los plazos acordados.

Clausula 10: Mejora Continua

10.1 Generalidades

INVERSIONES AVZ determinará las oportunidades de mejora e implementará las acciones necesarias con el fin de cumplir los requisitos del cliente contratante y aumentar su satisfacción, para ello deberá considerar las necesidades y expectativas futuras, corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados y mejorar el desempeño y eficacia del SGC; para el registro y seguimiento de estas acciones se elaborará el formato Observaciones y Oportunidades de Mejora (Ver anexo 49), en donde se tendrá detalle del hallazgo encontrado, el proceso al cual está relacionado, el responsable de tomar la acción, la fecha acordada y el responsable de la verificación.

10.2 No conformidad y acción correctiva

La organización establecerá el Procedimiento de Acciones Correctivas (Ver anexo 50) con el fin de darle el tratamiento correspondiente a las no conformidades detectadas durante el proceso o a causa de una auditoría, en este documento se indicará los motivos por los cuales se debe registrar una acción correctiva, los responsables del registro y su clasificación en el formato

de Acciones Correctivas (Ver anexo 51), se señalará también la metodología a utilizar para el análisis de causa el cual será mediante los cinco porqués.

Una vez se tenga la causa raíz, se determinará una acción inmediata de ser necesario y la acción correctiva que deberá atacar directamente a la causa raíz detectada para que esta no conformidad no se vuelva a presentar; de igual manera, se realizará el seguimiento de la implementación de la acción y se revisará la eficacia de la acción teniendo en cuenta la evidencia de la misma, teniendo como resultado posterior el cierre de la acción correctiva o la generación de otra si es que la causa no fue atacada correctamente.

Asimismo, luego del cierre de la acción correctiva, se evalúa si es necesario actualizar los riesgos y oportunidades los cuales serán registrados en la Matriz de Análisis de Riesgo mencionada anteriormente, y si fuera necesario se hacen cambios en el SGC los cuales se registran en la Planificación de los Cambios en el SGC (Ver anexo 9).

Finalmente, el Responsable de Calidad y responsable del registro y seguimiento deberán almacenar la evidencia de la naturaleza de las no conformidades, las acciones implementadas y los resultados de la acción implementada.

10.3 Mejora continua

INVERSIONES AVZ se comprometerá en mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia de su SGC; de igual manera determinará si existen oportunidades a considerar a partir del análisis y evaluación, así como de las salidas de la revisión por la dirección; para ello la organización ha establecido su compromiso de mejora continua dentro de la política de calidad y la ejecución del mismo se ve reflejado en el Programa Anual de Sistema de Gestión de Calidad (Ver anexo 18) planificado anualmente.

Implementación y Funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad

- Ejecución de capacitaciones y talleres (Política de calidad, Objetivos de la calidad, Determinación de riesgos y oportunidades, así como la planificación para abordarlos, Matriz de riesgos)
- Difusión de procedimientos, manuales, formatos, instructivos u otros documentos correspondientes.
- Revisión de implementación y ajustes al SGC (Interpretación de procedimientos, llenado de formatos, Detección de no conformidades y salidas no conformes, Generación de acciones correctivas y evaluación de causa raíz, Seguimiento a planes de acción y sus plazos)

Auditoria Interna

- Elaboración del Plan de Auditoria Interna
- Ejecución de la Auditoría Interna a cargo de un equipo auditor externo y personal capacitado de la organización (certificados en los cursos de interpretación de la norma y auditores internos), quienes serán observadores.
- Elaboración del Informe de Auditoría Interna para su posterior difusión en una reunión con los responsables de proceso.
- Revisión y asesoramiento para la elaboración de acciones correctivas a raíz de las no conformidades detectadas en la auditoría.

Auditoria De Certificación

- Búsqueda de empresas certificadoras y recepción de cotizaciones para su evaluación.
- Aceptación de cotización considerando precio, prestigio y modalidad de pago.
- Envío de información solicitada por empresa certificadora

- Realización de Auditoría de Certificación

5. CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Con la implementación del sistema de gestión de calidad se puede obtener los siguientes resultados:

a) Disminución de Ventas Observadas:

Se recogieron datos desde el mes de enero del 2018 con el fin de comparar la evolución de este indicador, en el siguiente cuadro y gráfico se puede verificar la mejora del mismo a raíz de la implementación del SGC, los resultados favorables se distinguen desde el mes de Agosto; paso de empezar con un indicador promedio de 40%, a mantenerlo en la actualidad en 14%.

AÑO	MES	ITEM	SERVICIOS					TOTAL
			CHUBB	PICHINCHA	FALABELLA	DINERS DE	DINERS PE	
2018	ENERO	Ventas Generadas	256	131	1,825	675	343	3,230
		Ventas Observadas	95	56	696	246	140	1,233
		%Ventas Observadas	37.11%	42.75%	38.14%	36.44%	40.82%	38.17%
	FEBRERO	Ventas Generadas	297	143	1694	653	321	3,108
		Ventas Observadas	112	69	633	248	141	1,203
		%Ventas Observadas	37.71%	48.25%	37.37%	37.98%	43.93%	38.71%
	MARZO	Ventas Generadas	289	194	1,736	629	319	3,167
		Ventas Observadas	129	67	632	242	118	1,188
		%Ventas Observadas	44.64%	34.54%	36.41%	38.47%	36.99%	37.51%
	ABRIL	Ventas Generadas	313	173	1593	618	361	3,058
		Ventas Observadas	130	77	641	258	162	1,268
		%Ventas Observadas	41.53%	44.51%	40.24%	41.75%	44.88%	41.47%
	MAYO	Ventas Generadas	271	181	1,687	647	358	3,144
		Ventas Observadas	107	77	695	278	153	1,310
		%Ventas Observadas	39.48%	42.54%	41.20%	42.97%	42.74%	41.67%
	JUNIO	Ventas Generadas	298	169	1852	716	316	3,351
		Ventas Observadas	106	81	732	289	153	1,361
		%Ventas Observadas	35.57%	47.93%	39.52%	40.36%	48.42%	40.61%
	JULIO	Ventas Generadas	378	148	1,654	728	334	3,242
		Ventas Observadas	151	76	694	347	171	1,439
		%Ventas Observadas	39.95%	51.35%	41.96%	47.66%	51.20%	44.39%
AGOSTO	Ventas Generadas	317	139	1749	682	329	3,216	
	Ventas Observadas	109	61	610	222	119	1,121	
	%Ventas Observadas	34.38%	43.88%	34.88%	32.55%	36.17%	34.86%	
SETIEMBRE	Ventas Generadas	358	128	1,596	719	317	3,118	

		Ventas Observadas	125	76	453	175	98	927
		%Ventas Observadas	34.92%	59.38%	28.38%	24.34%	30.91%	29.73%
	OCTUBRE	Ventas Generadas	306	138	1,674	698	306	3,122
		Ventas Observadas	104	74	358	165	98	799
		%Ventas Observadas	33.99%	53.72%	21.39%	23.64%	32.00%	25.59%
	NOVIEMBRE	Ventas Generadas	286	149	1,582	683	333	3,033
		Ventas Observadas	95	57	326	145	85	708
		%Ventas Observadas	33.22%	38.26%	20.61%	21.23%	25.53%	23.34%
	DECIEMBRE	Ventas Generadas	318	127	2,026	678	317	3,466
		Ventas Observadas	75	28	401	129	78	711
		%Ventas Observadas	23.58%	22.05%	19.79%	19.03%	24.61%	20.51%
2019	ENERO	Ventas Generadas	364	130	2,745	795	269	4,303
		Ventas Observadas	78	25	347	135	46	631
		%Ventas Observadas	21.43%	19.23%	12.64%	16.98%	17.10%	14.66%
	FEBRERO	Ventas Generadas	257	145	2,589	729	306	4,026
		Ventas Observadas	39	37	319	116	49	560
		%Ventas Observadas	15.18%	25.52%	12.32%	15.91%	16.01%	13.91%

Tabla 19: Evolución del indicador %Ventas Observadas

Durante el año 2019 se espera mantener el indicador por debajo del 15%, para ello se seguirán realizando las capacitaciones sobre los motivos de observación recurrentes por parte del área de Control de Calidad, el feedback realizado por el supervisor de operaciones a raíz del monitoreo en línea y el despliegue de los resultados de las evaluaciones de calidad.

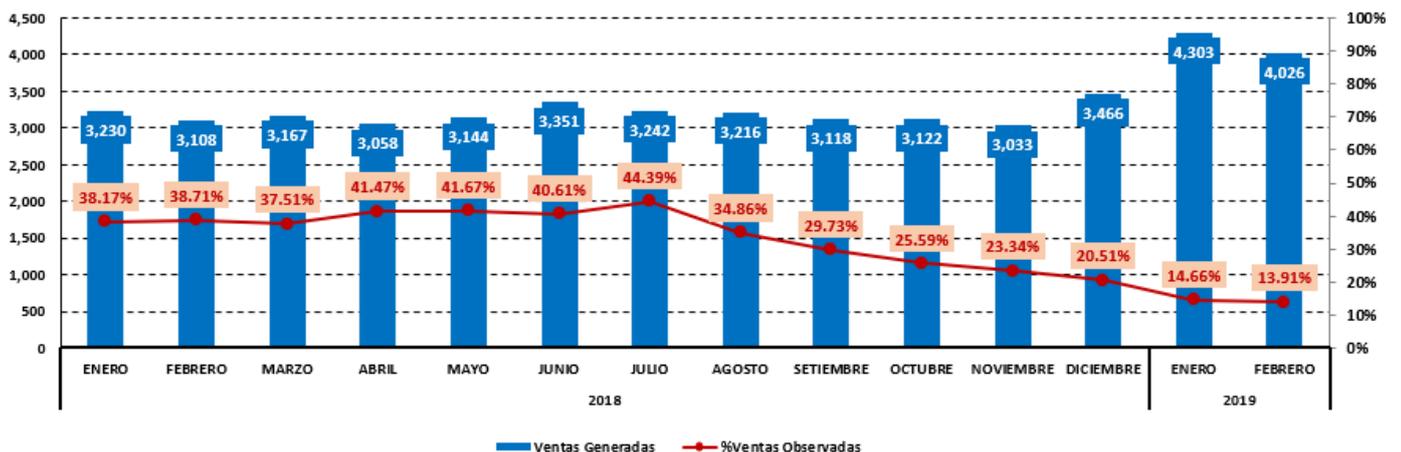


Gráfico 14: Evolución del indicador %Ventas Observadas

b) Satisfacción del Cliente Contratante

Dentro del Procedimiento Comercial se estipuló realizar 3 encuestas de satisfacción de clientes externos durante el año; los resultados presentados a

continuación hacen referencia al realizado en el mes de diciembre del 2018, donde los clientes indicaron lo siguiente:

PREGUNTA	Maria Minauro	Stefany Paihua	Marcelo Aguirre	Eylen Soto	Dennis Acuña	Cecilia Vela	Julio Cadillo	Carlos Vidalon	Edison Egúsqiza	Luis Loor	PROMEDIO
	Chubb Seguros (DTC)	Chubb Seguros (Inbound)	Falabella (TC)	Falabella (Seguro TP)	Pichincha PLD	Diners (DE, PE)	Diners (UPGRADE)	Azteca Cobranzas	Azteca Colocación	Claro TV	
P.01. Cumplimiento de Resultados	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3.8
P.02 Infraestructura, servicios y reportes proporcionados	3	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3.7
P.03 Comunicación con el supervisor que tiene asignado	4	5	3	5	4	5	4	5	5	5	4.5
P.04 Presentación de Reclamo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
P.05 Nivel de satisfacción general con el servicio brindado	3	4	3	5	3	4	4	4	5	5	4.0
P.06 Recomendaría los servicios de CONTACTO BPO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
PROMEDIO	4.0	4.5	3.7	4.7	3.8	4.2	4.3	4.5	5.0	4.7	4.3

Tabla 20: Resultados Encuesta de Satisfacción – diciembre 2018

El nivel de satisfacción en general de los clientes externos es de 4.3 en una escala del 1 al 5; sin duda resultado más resaltante es la pregunta n°6 la cual hace referencia a que si los clientes contratantes recomendarían los servicios de INVERSIONES AVZ, a lo cual todos respondieron que SI (5); sin embargo, en cuanto a la infraestructura y reportes que se proporcionan aún se tiene mucho por mejorar pues el promedio es de 3.7, teniendo 4 calificaciones con nota “3”.

P.06. ¿Recomendaría los servicios de CONTACTO BPO?

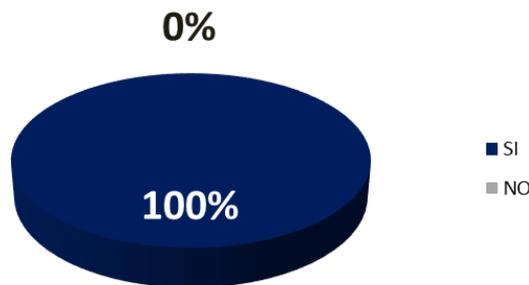


Gráfico 15: Resultado de Pregunta n°6

Por otro lado, los servicios con menor puntuación son el de Falabella TC y Pichincha PLD, ambas operaciones de ventas, en donde sus clientes se

encuentran medianamente satisfechos con los resultados obtenidos, los reportes ofrecidos lo cual repercute en la satisfacción general del servicio.

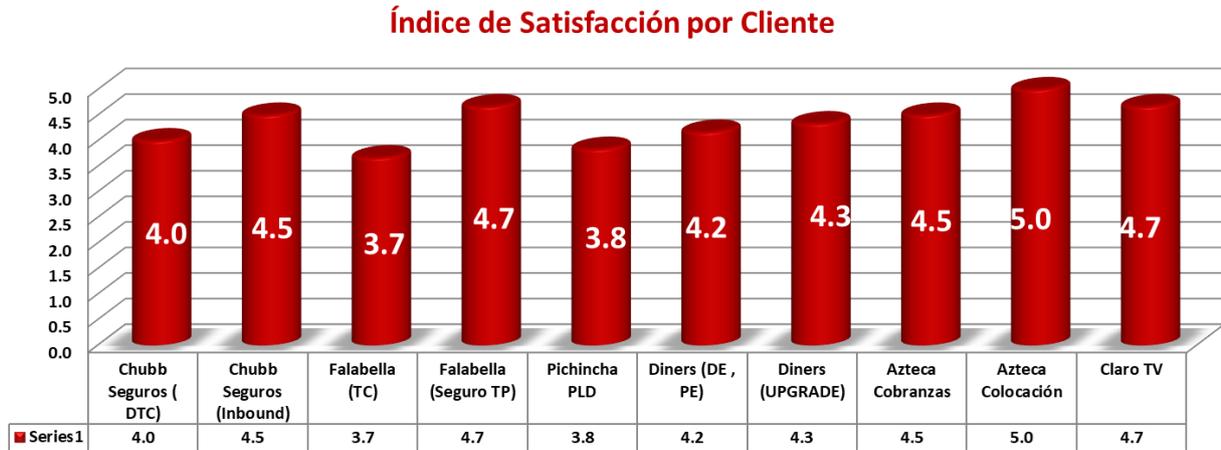


Gráfico 16: Resultado de Encuesta por Servicio

c) Tiempo Improductivo

Dentro de los síntomas señalados en el capítulo 2 se encontraba el aumento del tiempo improductivo a raíz de fallas en el sistema, en donde el promedio era del 1% del total de horas planificadas. Dentro de la implementación se estableció un cronograma anual de mantenimiento; en este caso el mantenimiento se realizó en el mes de agosto debido a la importancia de la medida.

AÑO	MES	HORAS PLANIFICADAS	HORAS PERDIDAS	% HORAS PERDIDAS
2018	Enero	45864	341	0.74%
	Febrero	42336	258	0.61%
	Marzo	44100	294	0.67%
	Abril	45890	395	0.86%
	Mayo	54600	198	0.36%
	Junio	58240	204	0.35%
	Julio	63700	178	0.28%
	Agosto	62620	309	0.49%
	Setiembre	60060	62	0.10%
	Octubre	59150	50	0.08%
	Noviembre	52598	42	0.08%
	Diciembre	47320	61	0.13%

2019	Enero	48230	35	0.07%
	Febrero	45500	21	0.05%
TOTAL SERVICIOS		730208	2448	0.34%

Tabla 21: Evolución del indicador de Tiempo Improductivo

Tras la implementación de la medida, se tiene actualmente un promedio de tiempo improductivo del 0.1%; muy por debajo del que se mantenía inicialmente; sin embargo, la acción correctiva es la adquisición de nuevos servidores de base de datos los cuales garanticen la operación al 100% sin ningún tipo de pérdida de tiempo.

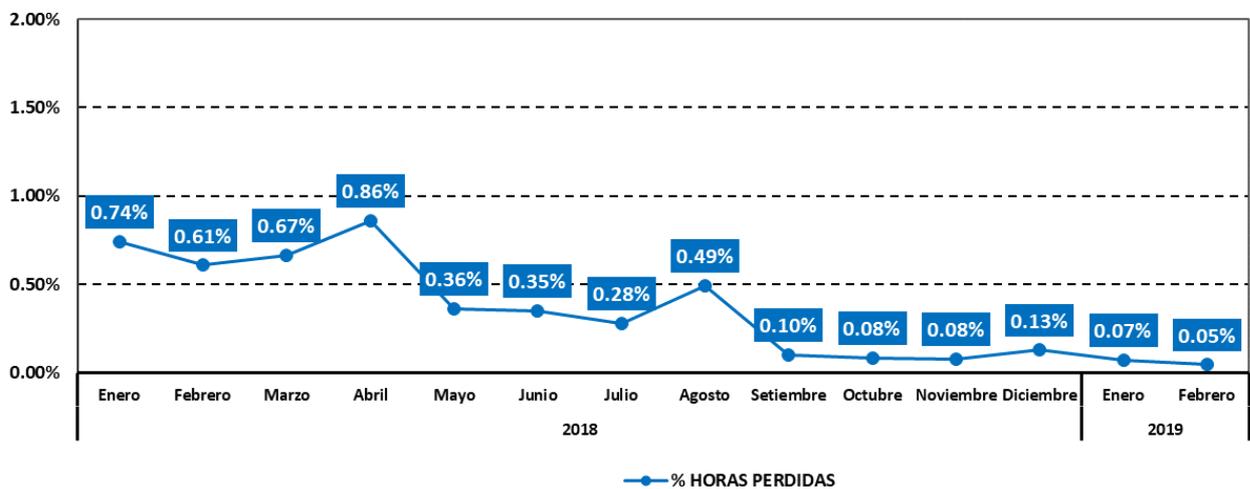


Gráfico 17: Evolución del indicador de Tiempo Improductivo

6. CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

- a) Se demuestra con el desarrollo del presente trabajo de suficiencia que la solución a la problemática de INVERSIONES AVZ respecto a sus procesos deficientes, es la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015.

- b) Se verifica una mejora en la percepción de calidad de los servicios brindados por la organización de cara a los clientes contratantes, esto se ve demostrado con la puntuación obtenida en la encuesta de satisfacción de clientes en donde se obtuvo un puntaje favorable.

- c) Se confirma también que la implementación del SGC trajo consigo una mejora en la medición del desempeño de los procesos de INVERSIONES AVZ, pues se lograron identificar, clasificar, asignar objetivos y metas en periodos establecidos dentro del tablero de control; quedando el compromiso de la organización y en los responsables de proceso en cumplir con los indicadores determinados.

- d) La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad mejorará la imagen corporativa que desea reflejar la empresa con sus clientes contratantes y afianzará los vínculos comerciales con los mismos; de igual manera cuenta como una carta de presentación de cara a obtener nuevos negocios con nuevos clientes.

- e) El liderazgo de la alta dirección en el despliegue de la política de calidad y sus objetivos han tenido una muy buena aceptación en el personal de la empresa, pues se vive una cultura de calidad en todos los ambientes.
- f) El establecimiento de la información documentada como los procedimientos, instructivos, formatos y registros, ha mejorado la relación laboral entre los colaboradores, pues se basan en lo que se ha estipulado y no da lugar a lo subjetivo, lo cual propicia un clima laboral favorable.
- g) El análisis de los factores externos e internos de la empresa, así como sus partes interesadas han logrado considerar desde la alta dirección situaciones o escenarios que no se identificaron antes; ello sumado a la aplicación de una metodología han ayudado a elaborar planes de acción para contrarrestar dichos factores.
- h) Se percibe un mayor compromiso con la calidad por parte de todo el personal responsable, colocándola como una de las variables a considerar al momento de la toma de decisiones.

7. CAPÍTULO 7. RECOMENDACIONES

- a) Se recomienda mantener el liderazgo del sistema de gestión de calidad por parte de la alta dirección, los responsables de calidad y los responsables de proceso, quienes deberán velar por el cumplimiento de la política y objetivos de calidad estipulados.
- b) Planificar las capacitaciones externas necesarias en las que debe participar el personal responsable del sistema de gestión de calidad, pues deben asegurarse de que mantenga las competencias necesarias

y el conocimiento para el correcto desarrollo del sistema de gestión de calidad, con ello se hace referencia a capacitaciones sobre actualizaciones de versión de la norma o nuevas metodologías a aplicar.

- c) Realizar un estricto seguimiento al desempeño de los procesos mediante el tablero de control establecido, a los resultados de las auditorías realizadas y encuestas de satisfacción de clientes externos, pues estos son una fuente importante de información para tomar acciones que repercutan en la mejora continua de la organización
- d) Realizar una revisión constante a los resultados de las auditorías, garantizando que las causas colocadas correspondan a las causas raíz de la no conformidad, y que los planes de las acciones correctivas se ejecuten según lo estipulado y en el tiempo correspondiente.
- e) Promover la participación del personal de toda la organización a través de charlas, talleres y capacitaciones con el fin de tener un mayor acercamiento, puedan dar sus puntos de vista y oportunidades de mejora respecto a los procesos en donde ellos participan; esto ayudará a que se sientan más valorados, escuchados y sobre todo motivados.
- f) Se recomienda evaluar la probabilidad de certificar el sistema de gestión de calidad con empresas certificadoras que garanticen la competitividad de la organización. Entre las más importantes se tiene a SGS del Perú, AENOR y Bureau Veritas; sin embargo, las variables a considerar deberán ser el costo y prestigio de cada una de ellas.
- g) Revisar, actualizar y cumplir con el Programa Anual de Sistema de Gestión de Calidad, el cual abarca todas las actividades establecidas a realizar en el periodo que incluye revisiones periódicas a los procesos,

auditorías internas, auditorías externas, talleres, capacitaciones, comunicaciones, entregables de cada proceso, entre otros.

- h) Permitir la adaptación de procedimientos, formatos e instructivos según las necesidades de cada proceso siguiendo los niveles de aprobación establecidos, mantener la versión vigente de la documentación, desplegar a todo el personal involucrado la actualización de versión de algún documento de ser el caso; y promover la mejora continua de los mismos en cuanto sea necesario.
- i) Finalmente, es necesario mencionar que la implementación de un sistema de gestión de calidad no supone el fin de un objetivo; al contrario, es el inicio de un camino de mejora constante que contempla y necesita del aporte y compromiso de todos y cada uno de los miembros de la organización.

8. CAPÍTULO 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alzamora de los Godos, L. (1 de Enero de 2013). *Tesis de Postgrado Perú*.
Obtenido de Tipo de Estudio:
<http://tesisdepostgradoperu.blogspot.com/2013/01/tipo-de-estudio.html>
- América Economía. (30 de Agosto de 2018). *Exportación peruana de servicios alcanzaría récord de US\$8.000 millones en 2018*. Obtenido de América Economía:
<https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/exportacion-peruana-de-servicios-alcanzaria-record-de-us8000-millones-en>
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de procesos (Alineados con la estrategia) - Versión Resumida*. Santiago de Chile: EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
- Conexion Esan. (29 de Enero de 2018). *Beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad*. Obtenido de Conexion Esan:

- <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/01/beneficios-de-implementar-un-sistema-de-gestion-de-calidad/>
- Contacto BPO. (s.f.). Obtenido de <http://www.cbpo.com.pe/servicios.aspx>
- Deming, E. (1989). *La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Diario Correo. (17 de Mayo de 2019). *Detectan nueva modalidad de robo a través de llamadas telefónicas*. Obtenido de Diario Correo: <https://diariocorreo.pe/edicion/lima/detectan-nueva-modalidad-de-robo-traves-de-llamadas-telefonicas-887562/>
- El Comercio. (17 de Febrero de 2016). *Telecomunicaciones fue uno de los sectores estrella en el 2015*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/telecomunicaciones-sectores-estrella-2015-210889>
- El Contact. (18 de Octubre de 2010). *Ganadores "Premio Contacto a la Excelencia" APECCO 2010 | Perú*. Obtenido de El Contact: <https://www.elcontact.com/2010/10/ganadores-premio-contacto-la-excelencia.html>
- Fiallos, O., & Soledispa, C. (2012). Diseño de un sistema de gestión de calidad para el call center en una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Guayaquil basado en la norma ISO 9001:2008. (*Proyecto de Maestría*). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil.
- Gestión. (24 de Enero de 2018). *Forge: El 38% de jóvenes peruanos no encuentra empleo por falta de experiencia*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/forge-38-jovenes-peruanos-encuentra-falta-experiencia-225686>
- Gestión. (5 de Noviembre de 2018). *El 44.5% de peruanos tiene deudas en más de una entidad financiera, según Sentinel*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/tu-dinero/44-5-peruanos-deudas-entidad-financiera-sentinel-249092>
- INEI. (27 de Noviembre de 2018). *Boletín Estadísticas de Seguridad Ciudadana - Semestre Móvil: Mayo 2018 - Octubre 2018*. Obtenido de INEI:

- https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estadisticas_de_seguridad_ciudadana_a_nivel_regional_nov18_abr19.pdf
- Infobip. (2 de Junio de 2017). *OMNICANALIDAD: Un reto para servicio al cliente en la industria BPO*. Obtenido de Infobip: <https://www.infobip.com/es/blog/omnicanalidad-un-reto-para-servicio-al-cliente-en-la-industria-bpo>
- Ingenio Empresa*. (16 de Agosto de 2016). Obtenido de <https://ingenioempresa.com/diagrama-causa-efecto/>
- ISO. (2015). *Norma Internacional ISO 9000, Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.
- ISO. (2015). *Norma Internacional ISO 9001*. Ginebra, Suiza.
- Juran, J., Gryna, F., Chua, R., & Defeo, J. (2007). *ANÁLISIS Y PLANEACIÓN DE LA CALIDAD. MÉTODO JURAN*. D.F., México: McGraw Hill.
- La República. (11 de Enero de 2016). *La crisis de la política (1)*. Obtenido de La República: <https://larepublica.pe/politica/909666-la-crisis-de-la-politica-1>
- La República. (1 de Febrero de 2017). *Solo el 1% de empresas ha obtenido certificación ISO 9001 en el Perú*. Obtenido de La República: <https://larepublica.pe/sociedad/844756-solo-el-1-de-empresas-ha-obtenido-certificacion-iso-9001-en-el-peru>
- Ley que Modifica Diversas Leyes para facilitar la Inversión, Impulsar el Desarrollo Productivo y el Crecimiento Empresarial N°300556. (02 de julio de 2013). Diario Oficial el Peruano. Lima, Perú: Congreso de la República del Perú.
- Lizarzaburu, E. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Universidad & Empresa*, 18(30). Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4604>
- Massarik. (9 de Febrero de 2019). *CÓMO DETERMINAR EL UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA | METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*.

- Obtenido de Archivo de Video: Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Mx3ADkhcj4>
- Mateo, R. (18 de Diciembre de 2009). *Sistemas de Gestión de la Calidad– Un camino hacia la Satisfacción del Cliente*. Obtenido de Suprema Squalitas: <http://www.squalitas.com/site/article/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-un-camino-hacia-la-satisfaccion-del-cliente-parte-i>
- Metodología 2.0. (s.f). *TIPOS DE INVESTIGACION Y DISEÑO DE INVESTIGACION*. Obtenido de Metodología 2.0: <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>
- MORRIS, E., ANCAJIMA, A., CHIRI, C., & GALINDO, J. (2009). Servicios de contact center basados en offshore outsourcing. *ESAN Cendoc*. Lima. Obtenido de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo_pdf.pdf
- Naranjo Valverde, P., Riera Peralta, P., Valenzuela Mancero, J., & Benitez, L. (2011). Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad Basado en la Norma ISO 900:2000 Para una Empresa de Servicio: Call center. (*Monografía de Pregrado*). Escuela Superior Politecnica del Litoral, Guayaquil.
- Nolivos, J. (2012). Estrategias de un Call Center de Telecomunicaciones Para la Mejora Continua de la Calidad con Enfoque en la Satisfacción del Cliente. (*Tesis de Maestría*). Escuela Politécnica Nacional, Quito.
- Organización Internacional de Normalización. ((s.f.)). *ISO 9001: 2015*. Obtenido de ISO: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- Project Management Institute, Inc. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) - Quinta edición*. Newtown Square, Pensilvania: PMI Publications.
- Real Academia Española. (2018). *Proceso*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=UFbxsxz>

- Rios, M. (05 de Noviembre de 2018). *El 44.5% de peruanos tiene deudas en más de una entidad financiera, según Sentinel*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/tu-dinero/44-5-peruanos-deudas-entidad-financiera-sentinel-249092>
- Rojas, M. (2014). *ANALISIS ESTRATEGICO DE TELCENETER PANAMERICANA PARA EL DISEÑO, ORGANIZACIÓN Y MONITOREO DE VENDORS*. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/77301/1/analisis_estrategico_telcener.pdf
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2008). *Programas de Gestión de la Calidad*. Obtenido de Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior: http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=350.34600
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2017). *Perú Service SUMMIT 2016*. Obtenido de Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Per%C3%BA%20summit%2023nov%20vf.compressed.pdf>
- Universia Costa Rica. (04 de Septiembre de 2017). *Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Obtenido de Universia: <http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>

9. CAPÍTULO 9. ANEXOS

ANEXO 1: ACCIONES PARA ABORDAR OPORTUNIDADES DE LA EVALUACION DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACION

FACTOR DE INFLUENCIA (Oportunidades, Fortalezas)	PLAN DE ACCIÓN				
	ACCIONES A TOMAR	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN	RESULTADO DE IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES	¿LAS ACCIONES FUERON EFICACES?
Obtención de certificación ISO 9001	Realizar el diagnóstico de la organización bajo los lineamientos de la norma y diseñar el sistema; elaborar la documentación, implementarla, ejecutar la auditoría interna y realizar auditoría de certificación.	Responsable de Calidad			
Potenciales mercados no atendidos	Coordinar reuniones con clientes contratantes vigentes y no vigentes para el ofrecimiento de servicios piloto como alternativas de solución a sus operaciones post venta o mostrar nuevas líneas de productos que tuvieran una potencial aceptación	Jefe de Operaciones			
Rápida implementación de servicios de baja escala	Considerando la acción anterior, en toda reunión con clientes se hará hincapié en la capacidad de rápida implementación de estos servicios piloto; de igual manera se agregará esta fortaleza dentro de la presentación oficial de la empresa y la página web.	Jefe de Operaciones			
Personal con amplia experiencia	Establecer sesiones periódicas de focus group con el personal experto, en donde se traten proyectos a implementar y problemáticas de la empresa buscando su opinión; de igual manera hacerlos parte del entrenamiento del personal nuevo para acelerar su curva de aprendizaje.	Recursos Humanos			

ANEXO 2: ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS DE LA EVALUACION DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACION

FACTOR DE INFLUENCIA (Debilidades y Amenazas)	RIESGO	EFECTO	CONTROL ACTUAL	PLAN DE ACCIÓN				
				ACCIONES A TOMAR	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN	RESULTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN	¿LAS ACCIONES FUERON EFICACES?
Ausencia objetivos de desempeño por áreas	Mantener procesos y áreas deficientes sin un aporte significativo	Incumplimiento de la visión establecida por la organización	Ninguno	Elaborar un tablero de control donde se establecerán los objetivos de desempeño de cada área, junto con los indicadores para su medición y las metas correspondientes	Gerencia General Responsable de Calidad			
Deficiente comunicación entre las áreas de la empresa	Errores en la ejecución de un servicio o proceso	Insatisfacción de clientes	Correo Electrónico	Realizar un taller de comunicación asertiva a todos los mandos medios y reforzar constantemente el involucrar a todas las áreas responsables cada vez que se implemente un nuevo servicio o se modifique un requisito del cliente.	Gerencia General Jefe de RRHH			
La competencia directa de empresas dedicadas al mismo rubro	Disminución de las ventas (facturación)	Pérdida de clientes y servicios	Ninguno	Mejorar la posición competitiva a través de la ampliación del portafolio de clientes y servicios llegando a nuevos y potenciales mercados.	Gerencia General Jefe de Operaciones			
Aumento de tecnologías en la comunicación con clientes finales	Suplantación del servicio de call center por aparición de nuevas tecnologías	Pérdida de clientes y servicios	Ninguno	Desarrollar nuevas soluciones de gestión adoptando estas nuevas tecnologías como parte de un canal alternativo a la gestión call center;	Jefe de Operaciones Jefe de TI			

ANEXO 3: COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS

PARTES INTERESADAS PERTINENTES		REQUISITOS	REQUISITOS PERTINENTES AL SGC	¿ESTE REQUISITO ESTÁ SIENDO ATENDIDO?	PROCESO O ÁREA QUE ATIENDE ACTUALMENTE	Mecanismo de Cumplimiento
Clientes Contractuales		Cumplimiento de metas mensuales	Cumplimiento de metas mensuales	SI	Gestión de Operaciones	Cumplimiento de Indicadores en el Tablero de Control
		Cumplimiento de especificaciones de contrato (HORAS POSICION)	Cumplimiento de especificaciones de contrato	SI	Gestión de Operaciones	Cumplimiento de Indicadores en el Tablero de Control
Cliente Final		Satisfacción de cliente final (venta realizada correctamente, atención)	Satisfacción de cliente final	SI	Gestión de Operaciones	No existe reclamos fundados derivados de clientes finales
Accionistas		Mantener margen neto para repartición de dividendos	-	-	-	-
Colaboradores		Mejores condiciones salariales	-	-	-	-
		Desarrollo Profesional	Desarrollo Profesional	NO	-	Se realiza las encuestas de Focus Group
Proveedores		Pago Puntual	Pago Puntual	SI	Gestión de Compras	1. Seguimiento a los pagos. 2. No se han presentado cortes de servicios por pago impuntual
		Contratos a largo plazo	-	-	-	-
Estado	SUNAFIL	Cumplimiento de normativa legal	Cumplimiento de normativa legal	SI	Gestión de Recursos Humanos / Gestión Gerencial	Resultados conformes de Inspecciones de SUNAFIL
	INDECI	Cumplimiento de normativa legal	Cumplimiento de normativa legal	SI	Gestión Gerencial / Gestión de Compras	Licencia de Funcionamiento
	INDECOPI	Cumplimiento de normativa legal	Cumplimiento de normativa legal	SI	Gestión de Inteligencia Comercial	Se realiza la carga de la base "Gracias No Insista"
	SUNAT	Cumplimiento de normativa legal	Cumplimiento de normativa legal	SI	Gestión Gerencial / Gestión de Compras	Se cumple con el pago de impuestos regulados por la normativa

ANEXO 4: COMUNICACIONES PERTINENTES AL SGC

	COMUNICACIONES PERTINENTES AL SGC			Código: FO-GC-14
				Versión: 01
				Fecha:
Fecha de actualización: 10/12/2018				
COMUNICACIONES INTERNAS				
COMUNICACIÓN	FRECUENCIA	PERSONAL OBJETIVO	MEDIO DE COMUNICACIÓN	RESPONSABLE DE EMITIR LA COMUNICACIÓN
Política de Calidad	En las inducciones del personal, Cuando haya actualizaciones	Todo el personal	Charlas de inducción, correo electrónico	Responsable de Calidad Personal de Formación
Objetivos de Calidad	Anual, cuando haya actualizaciones	Todo el personal	Correo electrónico	Responsable de Calidad
Actualización de la Información Documentada del SGC	Cada vez que se modifique o cree alguna información documentada	Todo el personal	Correo electrónico	Responsable de Calidad Asistente de gestión de Calidad
Roles, responsabilidad y autoridad	Cada vez que se modifique o cree alguna información documentada	Todo el personal	Correo electrónico	Responsable de Calidad
Auditorías Internas	Anual	Todo el personal	Correo electrónico	Responsable de Calidad
No conformidades del proceso	Cuando se evidencie la no conformidad	Todo el personal en los procesos involucrados	Correo electrónico / Reuniones	Responsable de Calidad Asistente de gestión de Calidad
COMUNICACIONES EXTERNAS				
COMUNICACIÓN	FRECUENCIA	PERSONAL OBJETIVO	MEDIO DE COMUNICACIÓN	RESPONSABLE DE EMITIR LA COMUNICACIÓN
Reclamos de clientes	Cuando se reciba un reclamo del cliente	Responsable de los Procesos del SGC	Correo electrónico Llamada telefónica	Responsable de Proceso asociado al reclamo
Requisitos del cliente	Cuando se reciba los requisitos del cliente	Responsable de los Procesos del SGC	Reunión con el cliente Correo electrónico	Jefe de Operaciones Gerente General
Requisitos legales aplicables a las operaciones de la empresa	Cuando se apruebe la normativa legal aplicable	Responsable de los Procesos del SGC	Correo electrónico	Asesoría Legal

ANEXO 5: PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

1. OBJETIVO

Establecer un procedimiento documentado en el que se describa las actividades a realizar para reclutamiento y selección de Personal que labora en la organización, basados en los requisitos especificados en la norma ISO 9001:2015.

2. ALCANCE

El presente procedimiento es aplicable a todo el personal que labora en la empresa Contacto BPO en sus distintas áreas, así como a las personas que aplican por un puesto de trabajo en ella.

3. RESPONSABLES

- Jefe de Recursos Humanos: es responsable de velar por el cumplimiento del presente procedimiento.
- Coordinador de Reclutamiento y Selección: responsable de ejecutar el reclutamiento y el proceso de selección de personal.
- Asistente de Reclutamiento y Selección: responsable de ejecutar el reclutamiento y el proceso de selección de personal.
- Asistente de RRHH: Se encarga de la recepción y revisión final del file del personal.
- Capacitador: responsable de la aplicación, desarrollo de la inducción y revisión de documentos del file.
- Asistente de Formación y Desarrollo Organizacional: responsable de la aplicación, desarrollo de la inducción y revisión de documentos del file.
- El Responsable de Calidad es el responsable de garantizar el cumplimiento de lo establecido en el presente procedimiento.

4. DEFINICIONES

No aplica

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

No aplica

6. DESCRIPCIÓN

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
<p><u>REQUERIMIENTO DE PERSONAL</u></p> <p>Efectúa requerimiento de personal mediante un correo electrónico formal, el cual debe ser enviado a la Jefatura de Recursos Humanos y al Coordinador de Reclutamiento.</p>	Gerente / Jefe de Operaciones/ Supervisor de Control de Calidad	Correo electrónico
<p><u>RECEPCIÓN REQUERIMIENTO Y TOMA DE ACCIÓN</u></p> <p>El jefe de Recursos Humanos recepciona el requerimiento, y asigna el proceso al Coordinador de Reclutamiento y selección.</p>	Jefe de RRHH	---
<p><u>RECLUTAMIENTO:</u></p> <p>El Coordinador de Reclutamiento definirá si se realizara por selección interna y/o externa.</p>	Coordinador /Asistente de Reclutamiento y Selección	---
<p><u>SELECCIÓN DE PERSONAL:</u></p> <p>1. Evaluación curricular.- Filtro de CV de acuerdo al perfil del puesto, verificando las habilidades mínimas requeridas, requisitos personales y experiencia laboral.</p> <p>2. Llamadas de Convocatoria.- Puestos administrativos y operativos, Se realizará una llamada de citación para evaluación presencial.</p> <p>3. Aplicación de batería de pruebas.- Se aplicarán pruebas psicológicas para medir las competencias de gestión según el perfil de puesto: psicotécnicas, proyectivas. También se puede incluir pruebas de competencias técnicas (dependiendo la necesidad del área).</p>	Coordinador de Reclutamiento y Selección / Asistente de Reclutamiento y Selección	FO-GR-07 Perfil de Puesto Pruebas Psicológicas
<p><u>ENTREVISTA Y DINÁMICA FINAL:</u></p> <p>Se realizará según el puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puestos Administrativos.- Se realizará una entrevista por competencias y se evaluara si es apto. Esta evaluación será contralada a través del FO-GR-10 Formato de Evaluación de Competencias - Administrativos. • Puestos Operativos.- En caso de puestos de Asesor, se realizará una dinámica de entrevista grupal, en el cual se evaluara las competencias que requiere el perfil del puesto. Esta evaluación será contralada a través del FO-GR-01 Formato de Evaluación de Competencias – Operaciones. 	Coordinador de Reclutamiento y Selección / Asistente de Reclutamiento y Selección	FO-GR-10 Formato de Evaluación de Competencias– Administrativos FO-GR-01 Formato de Evaluación de Competencias- Operaciones
<p><u>VERIFICACIONES:</u></p> <p>Se procederá según el puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puestos Administrativos.- En los puestos de gerencias, jefaturas y supervisión se verificará las referencias laborales consignadas en los CV. <p>Nota: Para casos de personal que reingresa a la empresa, se omite las verificaciones de referencias laborales.</p>	Coordinador de Reclutamiento y Selección / Asistente de Reclutamiento y Selección	----

<ul style="list-style-type: none"> • Puestos Operativos.- En los casos de asesores, se hará la verificación con la lista negra proporcionada por los clientes (en caso se cuente con ella), así como referencias o antecedentes. 		
<p><u>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:</u></p> <p>Se procederá según el puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puestos Administrativos.- Habiendo identificado a los candidatos que se ajustan al perfil, se alcanzará el file con las pruebas, CV impreso y referencias personales, para que el cliente interno realice la entrevista respectiva. • Puestos Operativos.- Para los procesos de reclutamiento masivo, se enviará correo electrónico con los candidatos aptos al área de Capacitación. 	<p>Coordinador de Reclutamiento y Selección / Asistente de Reclutamiento y Selección</p>	<p>Curriculum Vitae</p>
<p><u>RECEPCIÓN DE RESPUESTA:</u></p> <p>Se procederá según el puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puestos Administrativos.- Una vez realizadas las entrevistas, el área solicitante deberá informar a la jefatura de RRHH y/o Coordinador de Reclutamiento, el resultado de las entrevistas y el candidato elegido para ocupar la posición. • Puestos Operativos.- El Capacitador recibirá un correo con el detalle de las personas que iniciarán Capacitación. 	<p>Jefe de RR.HH /</p> <p>Coordinador de Reclutamiento y Selección /</p> <p>Asistente de Reclutamiento y Selección</p>	<p>Correo electrónico</p>
<p><u>INDUCCIÓN:</u></p> <p>Se procederá según el puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puestos Administrativos.- La inducción corporativa estará a cargo del Jefe de RRHH y/o Capacitador, para luego conducirlo con su jefe inmediato para recibir la inducción del puesto y presentación a las diferentes áreas, jefaturas y supervisores de la empresa. Esta inducción es controlada a través del formato FO-GR-04 Inducción al personal. • Puestos Operativos.- En procesos masivos la inducción corporativa se hará el primer día de capacitación. <p>Esta inducción será contralada a través del formato FO-GR-03 Listado de Asistencia</p>	<p>Jefe de RRHH / Capacitador/ Asistente de Formación y DO</p> <p>Jefe de RRHH / Capacitador/ Asistente de Formación y DO</p>	<p>FO-GR-04 Inducción al personal</p> <p>FO-GR-03 Listado de Asistencia</p>
<p><u>REVISIÓN FINAL DE FILE DE INGRESO:</u></p> <p>En el caso de puestos operativo, una vez recepcionado la relación de postulante(s) apto(s) se verificará que el file del ingresante cuente con todos los documentos exigidos por el perfil del puesto, listo para la elaboración de su contrato.</p> <p>En el caso de puestos Administrativos la Coordinación de reclutamiento y selección se encargará de entregar el file completo con los documentos solicitados al Asistente de RRHH para que se elabore el contrato respectivo.</p>	<p>Capacitador/ Asistente de Formación y DO /Asistente de RRHH</p>	<p>-----</p>

ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

1. OBJETIVO

Describir la Metodología que emplea para determinar los riesgos y oportunidades, con el fin de:

- a. Asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr los resultados previstos.
- b. Aumentar los efectos deseables.
- c. Prevenir o reducir efectos no deseados.
- d. Lograr la mejora.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los procesos que se encuentran dentro del alcance del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

3. RESPONSABILIDADES

- **Responsables del Proceso:** Elabora o designa a un colaborador para la elaboración de la Matriz de Análisis de Riesgos.
- **Alta Dirección:** Asegurar los recursos para implantar los controles y participar en las revisiones y actualizaciones de la Matriz de Análisis de Riesgos.
- **Todo el personal:** Debe cumplir con lo establecido en la Matriz de Análisis de Riesgos, según corresponda.

4. DEFINICIONES

- **Riesgo:** Efecto de la incertidumbre.
Nota 1: Un efecto es la desviación de lo esperado, ya sea positivo o negativo.
Nota 2: Incertidumbre es el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o conocimiento de un evento, su consecuencia o probabilidad.
- **Oportunidades:** coyunturas convenientes para nuestro propósito, condiciones que pueden favorecernos más de lo que esperábamos.
- **Índice de Gravedad (G):** Es la gravedad de las repercusiones en el cliente externo o interno, en caso ocurriera el riesgo.
- **Índice de Ocurrencia (O):** Es la probabilidad de que ocurra un riesgo, dependiendo de la probabilidad de ocurrencia de la causa.
- **Índice de Detección (D):** Se evalúa la probabilidad de detectar un riesgo (por personal de la empresa) antes de que el servicio llegue al cliente, sea este el usuario final o el cliente interno.

5. DESCRIPCIÓN

5.1.1. Identificación de los riesgos

El presente documento cuenta con una Matriz de Análisis de Riesgos, que al seguir los pasos detallados nos llevarán a conseguir el objetivo del presente procedimiento.

La presente metodología aplicará para identificar los riesgos que derivan de:

- Los resultados de la evaluación de los factores externos e internos de la organización.
- Los resultados de la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- Los procesos identificados en el mapa de proceso.

5.1.2. Identificación de las oportunidades

De la evaluación de los factores externos e internos de la organización, mediante la valoración se identifican las fortalezas y oportunidades que tienen mayor influencia en el SGC, las cuales son consideradas como oportunidades que son necesarias abordar. A las cuales se establece un plan de acción en el cual se consideran las acciones a tomar, responsables, fecha de implementación. Luego de tres meses de implementadas las acciones se evalúa la eficacia de estas.

5.1.3. De los riesgos

5.3.1 Riesgos de la evaluación de los factores externos e internos de la organización

De la evaluación realizada a los factores externos e internos de la organización, se identifican las debilidades y amenazas que tienen mayor influencia en el SGC. A estos factores de influencia se analiza el riesgo y efecto que puede generar considerando los controles actuales, al cual se emite un plan de acción. Luego de tres meses de haber implementado las acciones se evalúa la eficacia de estas.

5.3.2 Riesgos de la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Son considerados riesgos, los requisitos pertinentes de las partes interesadas que no están siendo atendidos, para ello se emite un plan de acción de manera que asegure el cumplimiento de estos requisitos. Luego de tres meses de haber implementado las acciones se evalúa la eficacia de estas.

5.3.3 Riesgos de los procesos

La aplicación de esta metodología se compone de 9 actividades para su desarrollo

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
1. Registro del proceso	Responsable del Proceso / Persona designada	<p>De los procesos:</p> <p>Se registra todos los procesos identificados en el mapa de procesos, para cada uno de ellos se debe tener en cuenta cuáles son sus resultados esperados.</p>	FO-GC-16 Matriz de Análisis de Riesgo
2. Identificación de riesgos	Responsable del Proceso / Persona designada	Teniendo en cuenta los resultados esperados se debe identificar cuáles son los riesgos que puedan afectar a la conformidad de los servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.	
3. Determinar los efectos del riesgo	Responsable del Proceso / Persona designada	Para cada riesgo identificado, se deberá establecer los posibles efectos.	
4. Describir las posibles causas que puedan originar el riesgo	Responsable del Proceso / Persona designada	Para cada riesgo, se debe identificar las posibles causas que lo puedan originar. Se puede emplear como herramienta por qué - porque, entre otros.	
5. Listar los controles del riesgo	Responsable del Proceso / Persona designada	Se registran los controles existentes que evitan o minimizan el riesgo. Si no se cuenta con el control se debe registrar: "Sin control"	
6. Determinar los índices de: Gravedad, Ocurrencia y de	Responsable del Proceso / Persona designada	<p>Las tablas de soporte que contienen los criterios para determinar los índices, se encuentran en el anexo 1.</p> <p>Índice de Gravedad (G):</p> <p>Para determinar la gravedad utilizar la Tabla 1. Clasificación</p>	

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REGISTROS
Detección del Riesgo		de la gravedad del riesgo según la repercusión en el cliente/usuario Índice de Ocurrencia (O): Para determinar la ocurrencia utilizar la Tabla 2. Clasificación de la frecuencia/ probabilidad de ocurrencia del riesgo. Índice de Detección (D): Para determinar la detección utilizar la Tabla 3. Clasificación de la facilidad de detección del riesgo.	FO-GC-16 Matriz de Análisis de Riesgo
7. Determinar el Nivel de Riesgo y prioridad de atención	Responsable del Proceso / Persona designada	El Nivel de Riesgo se calcula aplicando la siguiente fórmula: Nivel de Riesgo= IG x IO x ID. Dónde: - IG: Índice de Gravedad. - IO: Índice de Ocurrencia. - ID: Índice de Detección. La prioridad de atención es para todos aquellos casos donde el Nivel de Riesgo sea mayor o igual a 100.	
8. Acciones a tomar	Responsables de Proceso	Por cada riesgo a ser atendido, se deben plantear acciones a tomar.	
9. Establecer plan de acción	Responsables de Proceso	A las acciones a tomar se le emite un plan de acción en el cual se establece responsables y plazos de ejecución.	
10. Verificación de eficacia	Responsables de Proceso	Se debe hacer el seguimiento de la eficacia de las acciones tomadas a los tres meses de implementadas las acciones. Se considera como eficaz, cuando el Nivel del Riesgo pasa a ser menor de 100.	

6. REGISTROS

- Matriz de Análisis de Riesgos
- Acciones para abordar riesgos de la evaluación del contexto de la organización
- Acciones para abordar oportunidades de la evaluación del contexto de la organización
- Riesgos de las partes interesadas

7. ANEXO

TABLA 1. Clasificación de la GRAVEDAD del riesgo según la repercusión en el cliente/usuario

Clasificación de la GRAVEDAD del riesgo según la repercusión en el cliente/usuario			
GRAVEDAD	CRITERIOS PARA CLIENTE	CRITERIOS PARA ORGANIZACIÓN	INDICE
Muy Baja	El riesgo no produce efecto sobre el resultado esperado. Probablemente, el cliente ni se dé cuenta del efecto.	Repercusiones imperceptibles.	1
Baja	El tipo de riesgo originaría un malestar en el cliente, sin mayor impacto en el resultado esperado, en el servicio.	Repercusiones irrelevantes apenas perceptibles. Incumplimiento de directivas internas de la organización que no afectan el servicio. Ineficiencia operativa (pérdida de horas/hombre, falla/pérdida de equipos, etc.) no afecta el plazo operativo establecido.	3
Moderada	Defectos de relativa importancia El riesgo originaría una ligera insatisfacción al cliente. El cliente observa incumplimiento parcial del servicio.	Ineficiencia operativa (pérdida de horas/hombre, falla/pérdida de equipos, etc.) afecta el plazo operativo establecido e incrementa el costo operativo. Incumplimiento de directivas internas de la organización que afectan el servicio.	6

Alta	<p>El riesgo produce insatisfacción en el cliente por un incumplimiento de algunos de sus requisitos, requisitos legales o requisitos del servicio.</p> <p>El riesgo puede producir un reclamo.</p>	<p>Produce una no conformidad de gran impacto en el servicio. Demora en concretar ingresos o cobranzas. El riesgo afecta la planificación operativa y causa pérdida económica para la empresa. El riesgo impacta en el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.</p>	8
Muy Alta	<p>Riesgo potencial muy crítico que afecta la totalidad del resultado del servicio (incumplimiento total en los requisitos del cliente), creando una insatisfacción de envergadura en el cliente que pueda conllevar a que se corte el contrato.</p> <p>Incumplimiento legal que pueda conllevar a una sanción.</p>	<p>El riesgo impacta en la rentabilidad de la compañía y/o imagen de la empresa, reflejando un efecto negativo en el estado de ganancia y pérdidas de manera directa.</p>	10

TABLA 2. Clasificación de la frecuencia/ probabilidad de ocurrencia del Riesgo.

OCURRENCIA	CRITERIO	INDICE
Muy Baja	<p>Improbable El riesgo nunca se ha presentado.</p>	1
Baja	<p>Riesgo se presenta de manera aislada en procesos similares o casi idénticos.</p>	3
Moderada	<p>El Riesgo se presenta ocasionalmente en procesos similares o previos al actual. (por lo menos dos veces)</p>	6
Alta	<p>El Riesgo se presenta con cierta frecuencia en procesos similares o previos. (más de tres veces)</p>	8
Muy Alta	<p>El Riesgo se presenta frecuentemente.</p>	10

TABLA 3. Clasificación de la facilidad de detección del Riesgo.

DETECCIÓN	CRITERIO	VALOR
Muy Alta	El riesgo es obvio. Resulta muy probable que sea detectado por los controles existentes.	1
Alta	El riesgo, aunque es obvio y fácilmente detectable, podría en alguna ocasión escapar a un primer control, aunque sería detectado con toda seguridad posteriormente.	3
Mediana	El riesgo es detectable y posiblemente no llegue al cliente. Posiblemente se detecte en las últimas etapas del servicio.	6
Pequeña	El riesgo es de tal naturaleza que resulta difícil detectarlo con los controles establecidos hasta el momento.	8
Improbable	El riesgo no puede detectarse. No existen controles.	10

ANEXO 7: MATRIZ DE ANALISIS DE RIESGOS



MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS

Código: FO-GC-16

Versión: 01

Fecha:

PROCESO:

RIESGO	EFECTO	CAUSA	ANÁLISIS INICIAL						PLAN DE ACCIÓN				ANÁLISIS DE EFICACIA				
			CONTROL ACTUALES	G	O	D	NR	¿Requiere acción?	ACCIONES A TOMAR	RESPONSABLES	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN	RESULTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES	G	O	D	NR	¿El riesgo fue abordado eficazmente?

ANEXO 8: TABLERO DE CONTROL

	TABLERO DE CONTROL								Código: DO-GG-02	
									Versión: 01	
									Fecha:	
Fecha de actualización:										
MES EVALUADO										
	RESPECTO AL OBJETIVO DE CALIDAD	RESPECTO AL INDICADOR								
RESPECTO A LA POLÍTICA	OBJETIVO DE LA CALIDAD	PROCESO VINCULADO	INDICADOR	FÓRMULA	META	CRITERIO DE ACEPTACION		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PLAZO DE CUMPLIMIENTO	ESTADO
						BUENO	MALO			
<p>En INVERSIONES AVZ SAC (Contacto BPO), desarrollamos soluciones multicanal en un tiempo y costo eficiente a través de procesos estandarizados, infraestructura escalable y personal altamente calificado en el tratamiento y administración de relaciones con clientes.</p> <p>Es consciente de su responsabilidad con la calidad de</p>	<u>1. Incrementar el Margen Operativo</u>	Gestión de Operaciones	Margen Operativo	Total de Facturación - (Total de Costos Variables + Total de Gastos Administrativos) *100/ Total de Facturación	10%	≥10%	>10%	Mensual	Enero	
	<u>2. Incrementar la satisfacción de clientes externos</u>	Gestión Comercial	Escala de Satisfacción del cliente externo	Suma de promedios por pregunta / Cantidad de Preguntas	4	≥4	<4	Cuatrimestral	Enero	
	<u>3. Reducir el tiempo perdido por incidencia</u>	Gestión de Sistemas y Soporte Técnico	% de tiempo perdido	Horas de operación perdidas por caídas del sistema * 100 / Total de horas de operación	0.5%	≤0.5%	>0.5%	Mensual	Enero	
	<u>4. Incrementar la eficacia del servicio</u>	Gestión de Cobranzas	% Eficiencia de cobranza	Monto total recaudado * 100 / Monto total asignado	87%	≥ 87%	<87%	Mensual	Enero	
		Gestión de Ventas	Eficacia de las ventas	Promedio de alcance de eficacia por servicio	80%	≥ 80%	<80%	Mensual	Enero	
		Gestión de Atención al Cliente	Nivel de servicio	Total de llamadas atendidas dentro de los primeros 10 segundos / Total de llamadas atendidas	95%	≥ 95%	<95%	Mensual	Enero	

<p>sus servicios, compromete a:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cumplir con la normativa legal aplicable y otros requisitos relacionados. <ul style="list-style-type: none"> Mejorar continuamente nuestros procesos y la eficacia de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad. Cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes; y demás partes interesadas pertinentes al Sistema de Gestión de Calidad. 	<u>5. Minimizar los errores en la prestación de servicios de cobranzas, ventas y atención al cliente</u>	Gestión de Operaciones	% de Calidad en la atención	Promedio de nota de calidad de servicios	80%	≥ 80%	<80%	Mensual	Enero	
		Gestión de Operaciones Gestión de Control de Calidad (Ventas)	% Ventas Observadas	Total de Ventas Observadas * 100 / Total de Ventas generadas	30%	≤30%	>30%	Mensual	Enero	
		Gestión de Control de Calidad (Ventas)	% Error en Validación de Ventas	Cantidad de ventas mal validadas * 100 / Total de Ventas Validadas	10.0%	≤10%	>10%	Mensual	Enero	
		Gestión de Control de Calidad (Calidad)	% Reforzamientos	Reforzamientos realizados a asesores desaprobados en calidad * 100 / Total de asesores desaprobados en calidad	80%	≥ 80%	<80%	Mensual	Enero	
	<u>6. Minimizar el índice de rotación de personal del personal operativo</u>	Recursos Humanos	% Rotación de personal	Cantidad de bajas en el mes / Total de Colaboradores en el mes	25%	≤25%	>25%	Mensual	Enero	
	<u>7. Incrementar la efectividad de las acciones correctivas</u>	Gestión de Calidad	Nro. Acciones correctivas recurrentes	Suma de acciones correctivas recurrentes	2	≥2	>2	Trimestral	Enero	
	<u>8. Incrementar la eficacia de perfilamiento de base de datos</u>	Gestión de Inteligencia Comercial	% Perfilamientos Exitosos	Total de perfilamientos exitosos * 100 / Total de perfilamientos generados	33%	≥ 33%	<33%	Mensual	Enero	
	<u>9. Minimizar los reclamos</u>	Todos	Cantidad de reclamos	Cantidad de reclamos fundados en el mes	Menor a 3	≤ 3	>3	Mensual	Enero	

ANEXO 9: PLANIFICACION DE LOS CAMBIOS



PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Código: FO-GC-17

Versión: 01

Fecha:

Fecha de actualización:

Nº	CAMBIOS DEL SGC					Acciones para mantener la integridad del SGC					
	Descripción del cambio	Propósito	Consecuencias potenciales	Recursos	Responsables	Descripción	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Estado de Acción	Resultados obtenidos

ANEXO 10: PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACION

ASPECTO	CONCEPTO	OBSERVACION	MONTO
CONOCIMIENTO	Curso Interpretación de la norma ISO 9001:2015	Curso para 6 personas de la empresa	S/ 2,400
	Curso Auditor Interno de la norma ISO 9001:2016		S/ 2,400
AYUDA EXTERNA	Contratación Consultora para Implementación	Soporte en la implementación del SGC	S/ 8,000
	Contratación Auditores para Auditoría Interna	Se contemplan 2 días de auditoría	S/ 3,000
TECNOLOGIA	Compra de servidores	Adquisición de 2 nuevos servidores	S/ 18,000
	Mantenimiento de Servidores	Ejecución del Cronograma establecido	S/ 10,000
TRABAJADORES	Asignación de Personal Responsable del SGC	Sueldo por 10 meses	S/ 12,000
CERTIFICACION	Certificación ISO 9001	Proveedor SGS del Perú	S/ 13,000
OTROS	Útiles de escritorio	--	S/ 100
	Libros, textos y materiales de impresión	--	S/ 300
	Otros Imprevistos	--	S/ 100
TOTAL			S/ 69,300

ANEXO 11: PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

1. OBJETIVO

Establecer un procedimiento documentado para asegurar que el producto, bien o servicio que se adquiriera, cumplan con los estándares requeridos por la empresa.

2. ALCANCE

Se aplica a todos los productos, bienes o servicios que adquiriera la empresa durante el funcionamiento de la misma.

3. RESPONSABILIDAD

- El Gerente de Administración y Finanzas es el responsable de asegurar el cumplimiento del presente procedimiento y asegurar el pago oportuno a los proveedores.
- Todas las jefaturas son responsables del buen manejo del presente procedimiento, con la finalidad de cumplir con los requisitos exigidos por la empresa.
- El Responsable de Calidad (RC) es responsable de supervisar el desarrollo del presente procedimiento verificando que las actividades realizadas sean de acuerdo a lo establecido y exista una evidencia física del correcto orden y archivo de la misma.

4. DEFINICIONES

4.1 GG: Gerente General.

4.2 GAF: Gerente Administración y Finanzas

4.3 Proveedor Recurrente: Es aquel proveedor que brinda productos o servicios mensuales por más de 3 meses consecutivos sin interrupción alguna.

4.4 Proveedor NO Recurrente: Es aquel proveedor que brinda productos o servicios de manera aislada o periódica sin perenne continuidad.

4.5 Servicio Recurrente: Es aquel servicio que es brindado por el proveedor y que genera factura mensual, se reconoce como tal, mediante contrato de servicios o correo de la jefatura indicando la recurrencia.

4.6 Emergencia y/o urgencia: Necesidad de adquirir un bien o servicio que afecta la continuidad del negocio y que no formará parte del procedimiento de compra.

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

No aplica

6. DESCRIPCION

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTROS
<p><u>IDENTIFICACIÓN DEL TIPO DE PROVEEDOR Y LA NECESIDAD DE COMPRA</u></p> <p>Tipos de proveedor:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores NO recurrentes: cumplirá con todos los requisitos establecidos en el presente procedimiento de compra. 2. Proveedores Recurrentes: bastará con el acta de conformidad respectiva y el visto bueno de las jefaturas o responsables (en las facturas). Los proveedores recurrentes serán evaluados en base al puntaje obtenido en el Formato de Selección, Evaluación y Revaluación de proveedores. <p>Las jefaturas de cada área son responsables de identificar las necesidades de compra.</p> <p>Tipos de necesidad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando la compra del bien o servicio exceda el ¼ de la UIT del año vigente +IGV. 2. Para compras menores a este importe (¼ de la UIT) bastará con la autorización electrónica (vía correo) de la gerencia respectiva (). 3. Emergencias y/o Urgencias <ol style="list-style-type: none"> a) Las entregas a rendir y Reembolsos de gastos serán sustentados solo con el correo de la necesidad explicando la emergencia y/o urgencia y la aprobación de la gerencia. b) Si la adquisición del bien o servicio excede del ¼ de la UIT del mismo modo serán sustentados solo con el correo de la necesidad explicando la emergencia y/o urgencia y la aprobación de la gerencia. 	<p>Todas las jefaturas</p>	<p>Correo electrónico (requerimiento)</p> <p>FO-GP-06 Acta de Conformidad</p> <p>FO-GP-04 Selección, evaluación y reevaluación de Proveedores</p>
<p><u>AUTORIZACIÓN DE GERENCIA GENERAL</u></p> <p>La gerencia autoriza vía correo electrónico la compra de un bien o servicio.</p>	<p>Gerencia General</p>	<p>Correo electrónico (autorización)</p>

<p><u>EVALUACION Y APROBACIÓN DE COMPRA DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS (GAF).</u></p> <p><u>Proveedores no recurrentes:</u></p> <p>La jefatura correspondiente realizará las cotizaciones necesarias para la adquisición del bien o servicio (como mínimo 02 cotizaciones), pactar las condiciones de pago y tiempo de entrega.</p> <p>La GAF revisará, evaluará y autorizará la compra del bien o servicio considerando los siguientes requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Correo de la necesidad y autorización de la Gerencia General. - Cuadro comparativo (precios, tiempo de entrega, condiciones de pago y recomendación de la jefatura). - Formato de Selección, Evaluación y Revaluación de proveedores. <p>La GAF puede solicitar cotizaciones adicionales o mejora de precios, calidad, tiempo de entrega y condiciones de pago de ser necesario.</p> <p>La GAF enviará el correo autorizando la compra a todos los involucrados en el proceso.</p> <p>Una vez dada la autorización la jefatura correspondiente comunicará al proveedor la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requisitos de los productos y servicios los cuales se evidencien en las cotizaciones enviadas por el proveedor. - Requisitos para la aprobación de los productos y servicios. - Control y seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar. 	<p>Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)</p>	<p>FO-GP-01 Cuadro Comparativo</p> <p>FO-GP-04 Selección, evaluación y reevaluación de Proveedores</p>
<p><u>EMISION DE ORDEN DE COMPRA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Administración genera y envía la numeración de la orden de compra a la jefatura o solicitante del bien o servicio. 2. La jefatura o solicitante elabora la Orden de Compra. 		<p>FO-GP-02 Orden de compra</p>
<p><u>ACTA DE CONFORMIDAD (BIENES)</u></p> <p>La Jefatura o personal responsable de la recepción del bien adquirido deberá verificar que cumpla con los requisitos especificados en la Orden de Compra.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Para dar la conformidad de la compra el responsable deberá sellar la Guía de Remisión, requisito indispensable para seguir con el proceso de pago. <p><u>ACTA DE CONFORMIDAD (SERVICIOS)</u></p> <p>La Jefatura o personal responsable de la recepción del servicio deberá verificar que cumpla con los requisitos especificados en la Orden de Compra.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Emitirá el formato FO-GP-06 Acta de Conformidad, asegurando que el servicio recibido haya sido el adecuado y detallando el centro de costo. <p>En caso de inconformidad se notificará al proveedor vía correo para la subsanación del mismo.</p> <p>Se deberá anotar en el registro de no conformes las observaciones realizadas al proveedor.</p>	<p>Jefatura o Personal Responsable</p>	<p>FO-GP-06 Acta de Conformidad</p>

<p><u>RECEPCION DE COMPROBANTES DE PAGO</u></p> <p>Vigilancia recibirá los comprobantes de pago de los proveedores teniendo en cuenta que cumpla con los siguientes requisitos:</p> <p>Compra de bienes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orden de compra - Guía de Remisión. <p>Compra de servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orden de compra <p>Los comprobantes de pago serán enviados a Administración.</p>	<p>Auxiliar de Vigilancia o Personal Responsable</p>	<p>Comprobante de pago</p>
<p><u>REVISION Y CONTABILIZACION DE LA FACTURA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Administración envía los comprobantes de pago a los responsables de la compra firmando el cuaderno de cargo. 2. Posteriormente el responsable de la compra se encargará de adjuntar todos los documentos necesarios. 3. Se devuelve a administración y contabilidad recibe los comprobantes de pago para la contabilización respectiva. 	<p>Analista Contable</p>	<p>Comprobante de pago</p>
<p><u>PAGO</u></p> <p>El área de contabilidad enviará el comprobante de pago correctamente contabilizado a finanzas, para que esta proceda a programar el pago respectivo de acuerdo a las condiciones establecidas en la orden de compra u orden de servicio.</p>	<p>GAF / Analista Contable</p>	<p>-</p>

ANEXO 12: PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL

1. OBJETIVO

Establecer un procedimiento documentado en el que se describa las actividades a realizar para la Capacitación y Evaluación de Personal que labora en la organización, basados en los requisitos especificados en la norma ISO 9001:2015.

2. ALCANCE

El presente procedimiento es aplicable a todo el personal que labora en la empresa Contacto BPO en sus distintas áreas, así como a las personas que aplican por un puesto de trabajo en ella.

3. RESPONSABILIDADES

- Jefe de Recursos Humanos es el responsable de hacer cumplir lo mencionado en el presente procedimiento, así como definir las necesidades de Capacitación a atender por el área de RRHH.
- Coordinador de Formación y Desarrollo Organizacional es el responsable del proceso de inducción, capacitación, comunicación interna de la organización y vela por el mantenimiento del buen clima laboral.
- Asistente de Formación y Desarrollo Organizacional Participa del proceso de inducción, capacitación, comunicación interna y administración de las redes sociales y es responsable del desarrollo del talento y evaluación de la organización en procesos de desempeño, satisfacción, clima y cultura.
- Asistente de RRHH es Responsable de la evaluación de la eficacia de la capacitación y de brindar el apoyo en los procedimientos establecidos.
- Capacitador es Responsable de la aplicación y desarrollo del procedimiento de capacitación.
- El Responsable de Calidad es el responsable de garantizar el cumplimiento de lo establecido en el presente procedimiento.

4. DEFINICIONES

- 4.1** Capacitación: Proceso que tiene diez (10) días de duración donde el capacitador explica la parte teórica del producto y realiza entrenamiento a los asesores en técnicas de ventas, atención al cliente, etc.

4.2Inducción: Proceso que está incluido como primer día de capacitación, aquí el capacitador realiza la presentación de la empresa, el Sistema de Gestión de Calidad y del puesto.

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

No aplica

6. DESCRIPCION

6.1. CAPACITACIÓN INICIAL:

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
<p><u>PLAN DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN – PERSONAL NUEVO</u> <u>ELECCIÓN DE TEMAS A CAPACITAR:</u> De acuerdo al Programa que busque cubrir los Asesores de operaciones, se plantea la capacitación, en donde se abordará los temas de importancia para su adecuado desempeño en la plataforma de servicio.</p>	<p>Capacitador / Asistente de Formación y DO</p>	<p>-----</p>
<p><u>ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMA:</u> Una vez establecidos los conocimientos a brindar, se desarrolla el Cronograma de Capacitación, el cual se realiza únicamente para el personal operativo y contiene los objetivos diarios de formación, los temas a tratar de forma diaria, procedimientos y evaluaciones de la campaña y medir las capacidades que tendrán los Asesores de Venta, Atención al cliente y cobranzas al finalizar la capacitación.</p>	<p>Capacitador / Asistente de Formación y DO</p>	<p>FO-GR-06 Cronograma de capacitación</p>
<p><u>CAPACITACION:</u> Terminada la inducción los siguientes 5 días se abordará la parte teórica del producto y entrenamiento en técnicas de ventas, atención al cliente, etc., lo cual será registrado en el formato listado de asistencia.</p> <p>Posteriormente serán capacitados 4 días más en Gestión de la operación en la misma plataforma a cargo del Supervisor de Operaciones, la asistencia será registrada en el formato listado de asistencia de capacitación.</p> <p>En caso la capacitación no esté dirigida al personal operativo la duración de la misma podrá ser menor.</p> <p>Nota 1: En caso se necesite que el personal inicie gestión antes de los 10 días de capacitación, dicha autorización deberá ser enviada por el Jefe de Operaciones.</p>	<p>Capacitador / Asistente de Formación y DO</p>	<p>FO-GR-03 Listado de Asistencia</p>

<p>Nota 2: La capacitación para el área de Control de Calidad es realizada por el Supervisor de Auditoria de Calidad o Auditoria de Ventas, de la misma manera el Supervisor de Operaciones puede realizar la capacitación según la cantidad de personal requerido.</p>		
<p><u>ASISTENCIA A CAPACITACION:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La asistencia a capacitación será responsabilidad de RRHH. ➤ Las 2 faltas consecutivas y no consecutivas en el proceso de capacitación implicasen el retiro del postulante. ➤ Las faltas cuando se encuentren en el proceso de inducción serán informadas el mismo día de ésta por el Supervisor que corresponda. <p>Los asesores que se encuentren en capacitación tendrán que firmar su asistencia obligatoria, por lo cual antes de dirigirse a Plataforma (Capacitación en Gestión de la operación) tendrán que firmar su asistencia en el formato.</p>	<p>Capacitador / Asistente de Formación y DO</p>	<p>FO-GR-03 Listado de Asistencia</p>
<p><u>FILTRO DE CAPACITACION:</u></p> <p>Durante el proceso de capacitación se tendrá en cuenta los siguientes filtros:</p> <p>Asistencia: durante el proceso de capacitación se puede permitir un máximo del 10% de faltas.</p> <p>Tardanzas: Se brinda el tiempo de 10 min. de tolerancia, excedido ese tiempo el ingreso a la capacitación es establecido por el criterio del capacitador, pero a pesar de ello si llegara a acumular 2 tardanzas es considerado como inasistencia.</p> <p>Conducta: Como principio de respeto, la conducta durante la capacitación no puede caer en la informalidad. Cualquier falta de respeto hacia el capacitador o hacia alguno de los participantes de la capacitación significa el retiro inmediato de la capacitación. Tener de forma presente los valores de la empresa.</p> <p><u>VALIDACION DEL PERSONAL:</u></p> <p>Para poder validar que el personal está apto para iniciar gestión se realiza un examen escrito donde se evalúa el conocimiento de la información brindada en capacitación, la nota mínima aprobatoria deberá ser de 13. En el caso de las personas que no aprobaron la evaluación de inducción, pero que no presentaron problemas en los filtros como asistencia, tardanzas y conducta, serán agendados en RRHH para que puedan participar en otra capacitación ya sea del mismo programa u otro según el perfil del Asesor.</p>	<p>Capacitador / Asistente de Formación y DO</p>	<p>Examen de Evaluación</p>
<p><u>INGRESO A PLATAFORMA:</u></p> <p>Una vez terminado el proceso de capacitación se coordina</p>	<p>Capacitador / Asistente de Formación y DO</p>	<p>-----</p>

con el área de operaciones la distribución de horarios, días de descanso y cantidad de horas a gestionar de acuerdo al promedio final obtenido de cada uno de los participantes		
<p><u>ELABORACIÓN DE CONTRATOS:</u></p> <p>Luego de distribuir los horarios entre los participantes de la inducción se informará vía correo electrónico a RRHH y administración para la elaboración de los contratos.</p>	Capacitador / Asistente de Formación y DO	Contrato
<p><u>SEGUIMIENTO CAPACITACIÓN:</u></p> <p>En casos excepcionales que se requiera hacer refuerzo con alguna persona en especial por temas de producto, técnicas, o temas personales que impiden el óptimo cumplimiento de las funciones por parte del asesor, el Supervisor de Operaciones deberá solicitar a RRHH vía correo electrónico para que se encargue de este caso.</p>	Capacitador / Asistente de Formación y DO / Supervisor de Operaciones	Correo electrónico

6.2. ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN:

<p><u>DISEÑO DE PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN- PERSONAL INTERNO:</u></p> <p>El diseño del plan anual de capacitación se realizará la primera semana del año, se alimentará con las capacitaciones internas y/o externas que se vayan programando en el transcurso del año y también con la información obtenida posevaluación de desempeño.</p> <p>Nota 1: Las capacitaciones registradas en el Plan Anual podrán ser internas o externas, para el caso de internas el registro se manejará mediante el FO-GR-03 Listado de Asistencia, en el caso de las capacitaciones externas el registro también podrá ser los certificados o diplomas que brinda la empresa.</p>	Jefe de Recursos Humanos / Capacitador/ Asistente de Formación y DO / Asistente de RRHH	FO-GR-05 Plan Anual de Capacitaciones
--	---	---------------------------------------

6.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
<p><u>EVALUACIÓN DE DESMPENÑO:</u></p> <p>La Evaluación de Desempeño se realizará utilizando el formato FO-GR-02 Evaluación de desempeño del Personal, la cual se llevará a cabo anualmente a mediados de la quincena del mes de Julio. Dicho formato será entregado a los Supervisores de Operaciones, quienes deberán difundirlo con los asesores (Asesores de Venta, Atención al cliente y cobranzas) y devueltos a RRHH en un plazo no mayor de 7 días.</p>	Jefe de Recursos Humanos / Capacitador/ Asistente de Formación y DO / Asistente de RRHH	FO-GR-02 Evaluación de desempeño del Personal

<p><u>TABULACIÓN DE RESULTADOS:</u> Una vez recepcionados todos los formatos de Evaluación de Desempeño se procede a revisar y a tabular los resultados obtenidos.</p> <p><u>DIFUSIÓN DE RESULTADOS:</u> La difusión de resultados se realizará la última semana del mes de agosto, comunicando vía e-mail así a Gerencia General y a todos los Supervisores de Operaciones.</p>	<p>Jefe de Recursos Humanos</p>	<p>-----</p>
<p><u>CAPACITACION POS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:</u> Las capacitaciones que se realizarán deberán ser incluidas en el Plan Anual de Capacitaciones y serán en base los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.</p>	<p>Capacitador / Asistente de Formación y DO / Asistente de RRHH</p>	<p>FO-GR-03 Listado de Asistencia</p>

6.4. EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN:

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
<p>La evaluación de la eficacia de la capacitación se realiza utilizando el formato FO-GR-11 Evaluación de la Eficacia de Capacitación.</p> <p><u>A CONSECUENCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Personal Operativo: Luego de dos semanas de ejecutada cada capacitación, el Supervisor de Operaciones deberá indicar si fue eficaz. Personal Administrativo: Luego del mes de ejecutada cada capacitación, la Jefatura inmediata superior deberá indicar si fue eficaz. <p><u>A CONSECUENCIA DE OTRAS CAPACITACIONES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Personal Operativo: Luego de dos semanas de ejecutada cada capacitación, el responsable de la Capacitación deberá indicar si fue eficaz. Personal Administrativo: Luego del mes de ejecutada cada capacitación o cuando se amerite aplicar el conocimiento adquirido, la Jefatura inmediata superior deberá indicar si la capacitación fue eficaz. 	<p>Supervisor de Operaciones/ Jefe inmediato Superior/ Responsable de la Capacitación</p>	<p>FO-GR-11 Evaluación de la Eficacia de Capacitación.</p>

ANEXO 13: CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE EQUIPOS DE INFRAESTRUCTURA

		CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA								Código: FO-GS-01 Versión: 01 Fecha:
Fecha Actualización:										
PISO	EQUIPO	CAMPAÑA	FECHA DE INICIO	MARCA	N° DE ID DEL EQUIPO	RESPONSABLE	FECHA DE BAJA	FECHA DEL ULTIMO MANTENIMIENTO	FECHA DEL PROXIMO MANTENIMIENTO	FECHA DEL MANTENIMIENTO REALIZADO

ANEXO 14: MATRIZ DE GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO

	MATRIZ DE GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO	Código: FO-GC-15
		Versión: 01
		Fecha:

Nº	Identificación del conocimiento actual					Réplica del conocimiento		Aplicación del conocimiento
	Fuente de conocimiento	Temas específicos	Proceso	Responsable	Frecuencia	Medio de difusión/ disposición	Grupo Objetivo	
1	Lecciones aprendidas como resultado de los servicios	Debilidades y fortalezas identificadas en el proceso de Ventas, Cobranzas y Atención al Cliente	Gestión de Operaciones Gestión de Control de Calidad	Jefe o Supervisor de Operaciones/ Supervisor de Auditoría de calidad	Mensual	Charlas / Reuniones	Personal operativo	En las actividades posteriores a realizar durante la ejecución de los servicios aprovechando las fortalezas y mejorando las debilidades
2	No conformidades	Incumplimientos o deficiencias detectadas en el proceso	Todos los procesos	Responsable de proceso / Responsable de Calidad	Cada vez que se detecte una no conformidad	Reuniones/ Registro de acciones correctivas / Correo electrónico	Personal involucrado al proceso	Tratamiento de las no conformidades y en las actividades posteriores a realizar durante el proceso
3	Registro de salidas no conformes, salidas no conformes identificadas durante el control de calidad	Salidas no conformes, feedback del desempeño de los asesores	Gestión de Operaciones Gestión de Control de Calidad	Jefe o Supervisor de Operaciones/ Supervisor de Control de Calidad	Mensual, según se requiera	Charlas / Reuniones	Personal operativo	En las actividades posteriores a realizar durante la ejecución de servicios aprovechando las fortalezas y mejorando las debilidades

El presente cuadro es para identificar el conocimiento futuro o que la organización determina como necesaria y que todavía no ha podido obtener

Nº	Identificación del conocimiento futuro o necesidades de conocimiento					Réplica del conocimiento		Aplicación del conocimiento
	Fuente de conocimiento	Temas específicos	Proceso	Responsable	Frecuencia	Medio de difusión/ disposición	Grupo Objetivo	
1	Comunicación externa / Capacitación Externa	Uso de nuevos aplicativos	Procesos Involucrados	Responsable de Proceso	Cada vez que se emita un cambio en el software	Charlas, talleres	Personal involucrado en la aplicación	Mejora de los procesos asociados
2	Comunicación externa / Capacitación Externa	Actualización del responsable de calidad iso 9001:2015	Sistema de Gestión de Calidad	Responsable de Calidad	Cada vez que haya una actualización de versión	Capacitación	Responsables de Proceso	Actualización del SGC

ANEXO 15: FORMATO EVALUACION DE COMPETENCIAS

INFORME PSICOLABORAL

Puesto:

DATOS GENERALES

Evaluado	Hijos
Edad	Teléfonos
Lugar de Nac.	Formación
Estado Civil	Fecha

NIVEL INTELECTUAL

		Bajo	Promedio	Superior	Muy Alto
Rendimiento General	Intelectual				

PERFIL DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS	CND	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Trabajo en equipo				
Comunicación				
Manejo del Estrés				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente				
Inteligencia Emocional				
Liderazgo				
Solución de Problemas				

CND (Competencia No Desarrollada)

DESCRIPCIÓN GENERAL

El evaluado.....

ÁREA COGNITIVA

El señor se ubica en una Categoría Intelectual

FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD

DISPONIBILIDAD

Su disponibilidad es inmediata.

CONCLUSIÓN

Consideramos que el Sr.

SELECCIÓN - RRHH

ANEXO 17: EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN

	EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN	Código: FO-GR-11 Versión: 01 Fecha:						
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; padding: 5px;">CAPACITACIÓN:</td> <td style="width: 80%;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">FECHA DE CAPACITACIÓN:</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">EVALUADOR</td> <td></td> </tr> </table>			CAPACITACIÓN:		FECHA DE CAPACITACIÓN:		EVALUADOR	
CAPACITACIÓN:								
FECHA DE CAPACITACIÓN:								
EVALUADOR								
N°	NOMBRE DEL TRABAJADOR	¿CÓMO SE DEMUESTRA LA EFICACIA?	EFICAZ		FECHA DE EVALUACIÓN	OBSERVACIONES		
			SI	NO				
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
<div style="text-align: center;"> <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p>Firma de Jefe Inmediato</p> </div>								

ANEXO 18: PROGRAMA ANUAL DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

CONTACTO BPO		PROGRAMA ANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN													
		RESPONSABLE:													
		CREACIÓN DEL PROGRAMA:													
		ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN:													
ACTIVIDAD	MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	% Avance	
01. AUDITORIAS INTERNAS														0%	
Auditoria Interna	P				P			P					P		0%
	R														0%
Auditoria Externa	P												P		0%
	R														0%
02. REVISIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS, DOCUMENTOS, FORMATOS, ETC														0%	
P1	Gestión del Sistema de Calidad	P								P					0%
		R													0%
	Gestión Comercial	P									P				0%
		R													0%
	Sistemas y soporte Técnico	P				P		P							0%
		R													0%
P2	Gestión de Recursos Humanos	P			P			P							0%
		R													0%
	Gestión de Compras	P	P					P							0%
		R													0%
	Gestión de Inteligencia Comercial	P		P					P						0%
		R													0%
P3	Gestión de Ventas	P			P						P				0%
		R													0%
	Gestión de Cobranza	P			P						P				0%
		R													0%
	Gestión de Atención al cliente	P			P						P				0%
		R													0%
	Gestión de Control de Calidad	P			P						P				0%
		R													0%
03. CAPACITACIONES														0%	
C1	Política del SGC (Modo de Difusión)	P			P								P		0%
		R													0%
	Objetivos del SIG , Manejo de Indicadores (métrica)	P			P								P		0%
		R													0%
C2	Documentación del SIG por Proceso	P				P				P					0%
		R													0%
C3	Tratamiento de Acciones Correctivas, No Conformes y Reclamos	P			P					P					0%
		R													0%
	Gestión basada en riesgos	P			P					P					0%
		R													0%
04. TALLERES														0%	
T1	Introducción disruptiva a la Calidad	P			P										0%
		R													0%
T2	Manejo del Sistema de Gestión de Calidad	P						P							0%
		R													0%
T3	Preparación pre Auditoría	P											P		0%
		R													0%
05. SUPERVISIONES (Registros/ Cumplimiento de Objetivos)														0%	
	Gestión Gerencial	P						P			P			P	0%
		R													0%
	Gestión Comercial	P						P			P			P	0%
		R													0%
	Gestión del Sistema de Calidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0%
		R													0%
	Sistemas y soporte Técnico	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0%
		R													0%
	Gestión de Recursos Humanos	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0%
		R													0%
	Gestión de Compras	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0%
		R													0%
	Gestión de Inteligencia Comercial	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0%
		R													0%
	Gestión de Ventas	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0%
		R													0%
	Gestión de Cobranza	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0%
		R													0%
	Gestión de Atención al cliente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0%
		R													0%
	Gestión de Auditoría de Ventas	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0%
		R													0%
	Gestión de Auditoría de Calidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0%
		R													0%
06. REVISIÓN DE LA GERENCIA GENERAL														0%	
	Elaboración del informe Revisión por la Dirección	P												P	0%
		R													0%
	Elaboración del Programa anual de Mejora anual	P												P	0%
		R													0%
ACTIVIDADES PROGRAMADAS		P	11	14	18	14	11	14	13	15	15	14	10	14	
ACTIVIDADES REALIZADAS		R	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

ANEXO 19: PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

1. OBJETIVO

Describir las actividades para establecer, documentar, controlar y mantener la información documentada del Sistema de Gestión de la Calidad en base a los requisitos de la norma ISO 9001 y de acuerdo con los requisitos establecidos por la organización.

2. ALCANCE

Es de aplicación para todos los niveles de la organización que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

3. RESPONSABILIDADES

- El Responsable de Calidad (RC) es el encargado de cumplir y hacer cumplir el presente procedimiento asegurando su implementación y control respectivo.
- El Asistente de Gestión de Calidad es responsable de realizar el seguimiento del cumplimiento del presente procedimiento brindando el apoyo en su implementación y control respectivo.
- Todos los miembros de la organización son responsables de cumplir lo establecido en el presente procedimiento.

4. DEFINICIONES

4.1 Información Documentada: Información que una organización tienen que controlar y mantener, y el medio que la contiene.

4.2 Mantener información documentada: Referente a la información documentada necesaria para establecer cómo llevar a cabo la actividad correspondiente. Comprende a los documentos, procedimientos, manual de la Calidad, objetivos del SGC.

4.3 Conservación de la Información Documentada: Referente a la información documentada necesaria, para evidenciar, como se ha llevado a cabo la actividad correspondiente, tales como los registros.

4.4 Manual de la calidad: Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización

4.5 Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

4.6 Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

- 4.7** Formato: Es la estructura de un documento en el que se consignarán datos como resultado de una verificación o control, convirtiéndose de esa manera en un registro.
- 4.8** Copia controlada: Copia impresa de los documentos vigentes del SGC, identificados con un sello de copia controlada
- 4.9** Copia no controlada: Copia de los documentos del SGC con fines didácticos o de revisión, que de estar impresos no requieren de ninguna identificación por no ser oficial.
- 4.10** Documento externo: Son aquellos documentos que se emplean en los procesos del sistema, pero cuyo origen es externo, en esta categoría se considera por ejemplo las leyes, normas, reglamentos o manuales de equipos, manuales de repuestos.
- 4.11** Copia obsoleta: Documento que ha perdido vigencia, por actualización de la información.
- 4.12** Lista Maestra: Registro donde se cita la relación de documentos, persona responsable, versión, fechas y cualquier otro requerimiento.
- 4.13** SGC: Sistema de Gestión de la Calidad.
- 4.14** GG: Gerente General.

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

No Aplica.

6. DESCRIPCIÓN

6.1. CONTROL DE DOCUMENTOS INTERNOS

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTROS
<p>REPORTE DE NECESIDAD DE CREACIÓN O CAMBIO</p> <p>Reporta la necesidad de elaborar o modificar un procedimiento.</p>	Cualquier integrante de la organización	---
<p>SI SE ELABORA UN DOCUMENTO:</p> <p>Se desarrolla en coordinación con el responsable del proceso asignado según lo definido en Anexo 2 – Tabla 3 “Responsable de procesos” y respetando lo señalado en el Anexo 1. Estructura documentaria.</p> <p>De existir documentos que no se ajusten a esta estructura, deben ser identificados mínimo con un código y un número de versión como por ejemplo en el caso de los formatos.</p>	Cualquier integrante de la organización	Borrador del documento
<p>SI SE MODIFICA UN DOCUMENTO:</p> <p>Solicita al Responsable de Calidad una copia sin identificación para las modificaciones que se consideren necesarias</p> <p>La identificación de los cambios se realiza según lo establecido en el Anexo 3 “Control de cambios”.</p>	Responsable de proceso	

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTROS
<p>REVISIÓN Y APROBACIÓN DEL DOCUMENTO:</p> <p>Se verifica que la revisión y aprobación de los documentos del SGC se realice respetando lo establecido <i>Anexo 2 - Tabla N° 1: "Niveles de Elaboración, Revisión y Aprobación de los Documentos del SGC"</i>.</p> <p>En caso sea necesario realizar alguna corrección se coordina la nueva revisión y/o aprobación del documento de acuerdo a lo señalado en la Tabla N° 1 del Anexo 2.</p> <p>Se evidencia la revisión y/o aprobación del documento () mediante la fecha de aprobación consignada en el documento entregado por el Responsable de aprobación.</p>	Responsable de Calidad / Asistente de Gestión de Calidad	Documento físico revisado y aprobado o correo electrónico señalando la revisión
<p>IDENTIFICACIÓN DEL DOCUMENTO</p> <p>Una vez aprobado el documento, el () se debe identificar el documento según lo establecido en el Anexo 2 - Tabla 2."Codificación de documentos".</p> <p>Los documentos aprobados e identificados (incluyendo los formatos) son incluidos por en el registro "Lista Maestra de Documentos Internos".</p>	Responsable de Calidad / Asistente de Gestión de Calidad	Lista Maestra de Documentos internos (FO-GC-01)
<p>DIFUSIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL DOCUMENTO</p> <p>Realiza la distribución del nuevo documento a las personas o procesos correspondientes.</p> <p>La distribución se puede realizar por 2 medios:</p> <p><u>A través de la Red</u></p> <p>Distribuye el documento enviando un correo electrónico a las personas o procesos involucrados indicando que el documento se encuentra colgado en pdf en el servidor de la empresa en la carpeta Compartido ISO 9001.</p> <p><u>A través de medio físico</u></p> <p>Distribuye el documento a las personas o procesos involucrados en el mismo, asegurándose previamente que se haya efectuado la eliminación de las copias anteriores.</p> <p>Las distribuciones de la copia impresa del documento se identifican como "Copia controlada" y se controlan mediante el registro "Distribución de documentos".</p>	Responsable de Calidad / Asistente de Gestión de Calidad	e- Mail de distribución Distribución de Documentos (FO-GC-12)

6.2. CONSERVACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

El respaldo de la información del SGC se realiza según lo establecido en el Procedimiento Respaldo de Información (PR-GS-01).

6.3. CONTROL DE REGISTROS

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTROS
<p>IDENTIFICACIÓN Los registros generados en cada proceso son identificados e ingresados a la Lista Maestra de Registros.</p>	Responsable de Calidad / Asistente de Gestión de Calidad	Lista Maestra de Registros (FO-GC-03)
<p>ALMACENAMIENTO Los registros pueden almacenarse en medio físico o digital de acuerdo a lo definido por cada proceso. El registro debe almacenarse en el lugar y por el tiempo de conservación que corresponda. Teniendo en cuenta la normativa legal, en caso aplique.</p>		
<p>PROTECCIÓN <u>A través de la Red</u> Los registros son protegidos a través de la designación de usuarios y contraseñas para el acceso de la información. Por otro lado, el servidor se encuentra en una zona de acceso restringido y con las condiciones ambientales para garantizar su funcionamiento. <u>A través de medio físico</u> Para la protección de los registros físicos, cada dueño de proceso tendrá un file identificado de un color específico donde almacenará los registros del sistema de gestión de calidad.</p>		
<p>RECUPERACIÓN Una vez almacenado el registro podrá ser recuperado por el cargo de la persona que tenga acceso a la información, el cual se encuentra definido en la Lista Maestra de Registros.</p>		
<p>DISPOSICIÓN FINAL Corresponde al lugar donde el registro será dispuesto finalmente una vez cumplido el tiempo de conservación en el lugar de almacenamiento.</p>		

6.4. CONTROL DE DOCUMENTOS EXTERNOS

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTROS
<p>IDENTIFICACIÓN Los Responsables de cada proceso deben identificar los documentos externos aplicables a su proceso, los mismos que deben ser registrados en el formato "Lista Maestra de Documentos Externos".</p>	Responsable de proceso	Lista Maestra de Documentos Externos (FO-GC-02)
<p>DISTRIBUCIÓN Una vez identificado los documentos externos se distribuye a las personas o procesos involucrados a través de medio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Electrónico Se envía un correo electrónico indicando la ruta y que el documento se encuentra colgado en pdf en la carpeta compartida ISO 9001 y se encuentra apto para su libre acceso. • Físico Se controla con el formato "Distribución de Documentos" y se identifican como "Copia Controlada". 	Responsable de Calidad / Asistente de Gestión de Calidad	Distribución de documentos (FO-GC-12)

6.5 ADMINISTRACIÓN DE LOS DOCUMENTOS OBSOLETOS

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTROS
<p>Para prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, el Responsable de Calidad debe asegurarse de que se realice el retiro del documento obsoleto del usuario para la eliminación respectiva.</p> <p>Si por alguna razón es necesario conservar el documento, se deberá guardarlo electrónicamente en la carpeta de "Documentos obsoletos" que se encuentra en la red de la empresa.</p>	Responsable de Calidad / Asistente de Gestión de Calidad	---
<p>En caso de eliminarse o adicionarse algún documento de origen externo se debe actualizar la Lista Maestra de Documentos Externos.</p>		Lista Maestra de Documentos Externos (FO-GC-02)

7. Anexo

Anexo 1. Estructura Documentaria

Encabezado de Página

LOGO	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	Revisa: Aprueba: Fecha: De aprobación Versión: Página: de
	Código: Colocar Código	

1. Objetivo
2. Alcance
3. Responsabilidades
4. Definiciones
5. Documentos de referencia
6. Descripción
7. Anexos (si aplica)

Pie de página

*Prohibida la Reproducción Total o Parcial de este documento sin la autorización del Responsable de Calidad
Sólo es oficial las copias impresas con el sello de copia controlada*

Anexo 2

Tabla Nº 1: Niveles de Elaboración, Revisión y Aprobación de los Documentos del SGC

Documento	Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Manual de Gestión de la Calidad	Responsable de Calidad	Responsable de Calidad	Gerente General
Política y Objetivos de la Calidad	Responsable de Calidad	Gerente General	Gerente General
Procedimientos / Manuales / Documentos / Instructivos	Cualquier integrante de la organización	Responsable de Calidad	Gerente General
Formatos	Cualquier integrante de la organización	Responsable de proceso	Responsable de Calidad

Tabla Nº 2: Codificación de la Documentación

Ejemplo: Manual de Gestión de la Calidad que pertenece al proceso o gestión de Calidad Versión 01.

MA-GD-01

Código	Tipo de documento	Código	Proceso	Versión	--
MA	Manual	GG	Gestión Gerencial	XX	Versión del documento
PR	Procedimiento	GC	Gestión del Sistema de Calidad		
FO	Formato	GM	Gestión Comercial		
IN	Instructivo	GO	Gestión de Operaciones		
DO	Documentos (Organigrama, Política, tablas, otros.)	GZ	Gestión de Ventas		
		GTC	Gestión de Cobranzas		
		GA	Gestión de Atención al Cliente		
		GD	Gestión de Control de Calidad		
		GR	Gestión Recursos Humanos		
		GP	Gestión de Compras		
		GS	Gestión de Sistemas y Soporte Técnico		
		GBI	Gestión de Inteligencia Comercial		

Tabla N° 3: Responsables de procesos

Proceso / Área	Responsable de proceso
Gestión Gerencial	Gerente General
Gestión del Sistema de Calidad	Responsable de Calidad
Gestión Comercial	Gerente General
Gestión de Operaciones	Jefe de Operaciones
Gestión de Ventas	Jefe de Operaciones
Gestión de Cobranzas	Jefe de Operaciones
Gestión de Atención al Cliente	Jefe de Operaciones
Gestión de Control de Calidad	Jefe de Control de Calidad
Gestión de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos
Gestión de Compras	Gerencia de Administración y Finanzas
Gestión de Inteligencia Comercial	Jefe de Inteligencia Comercial
Gestión de Sistemas y Soporte Técnico	Jefe de Tecnología de Información

**Anexo 3
CONTROL DE CAMBIOS**

TIPO DE DOCUMENTO	CONTROL DE CAMBIOS
Procedimientos, instructivos, cartillas	Cambios: Negrita y cursiva Texto anulado: ()
Diagrama de flujo	Comparación con la versión anterior
Formatos	Comparación con la versión anterior
Manuales	Identificados con lámina "Cambios respecto de la última versión, que se encuentran en el mismo documento.

ANEXO 20: LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS INTERNOS

	LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS INTERNOS			Código: FO-GC-01
				Versión: 01
				Fecha:
FECHA DE ACTUALIZACION:				
MANUALES				
Nro.	CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN
PROCEDIMIENTOS				
Nro.	CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN
INSTRUCTIVOS				
Nro.	CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN
FORMATOS				
Nro.	CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN
OTROS DOCUMENTOS DEL SGC				
Nro.	CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN

ANEXO 21: LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS EXTERNOS

	LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS EXTERNOS				Código: FO-GC-02
					Versión: 01
					Fecha:
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:					
PROCESO:					
N°	IDENTIFICACIÓN	TÍTULO DEL DOCUMENTO	ENTIDAD QUE LO EMITE	AÑO	N° REVISIÓN/EDICIÓN (En caso lo indique)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					

ANEXO 22: LISTA MAESTRA DE REGISTROS



CONTACTO
BPO

LISTA MAESTRA DE REGISTROS

Código: FO-GC-03

Versión: 01

Fecha:

PROCESO:

RESPONSABLE DE LA ACTUALIZACIÓN:

FECHA DE ACTUALIZACION:

Nº	IDENTIFICACION		ALMACENAMIENTO				AUTORIZADO PARA RECUPERACIÓN	DISPOSICION FINAL
	CODIGO (si aplica)	TITULO	Físico (F) Digital (D)	NOMBRE DEL ARCHIVO(D) O ARCHIVADOR(F)	UBICACIÓN FISICA O RUTA EN EL SISTEMA	TIEMPO DE CONSERVACION		
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								

ANEXO 23: PROCEDIMIENTO DE RESPALDO DE INFORMACION

1.OBJETIVO

Garantizar la continuidad de las actividades de Contacto BPO, ante eventos que podrían alterar el normal funcionamiento de la Información que utilizan los sistemas, a fin de minimizar el riesgo, críticos o de emergencia, y responder de forma inmediata hacia la recuperación de las actividades normales.

2.ALCANCE

El presente procedimiento de respaldo de información es aplicable para los siguientes procesos operativos los cuales interaccionan directamente con la realización del servicio:

- Información de Base de Datos
- Información de Usuarios Administrativos
- Software de Gestión

3.RESPONSABILIDADES

- El Jefe de Tecnología de la Información es responsable de controlar la implementación del presente procedimiento.
- El Analista de Infraestructura y Red es responsable de realizar y monitorear las tareas de Backup que se realizan en forma automática, el periodo y frecuencia predefinida por el área de tecnología de la información, así mismo llevar la bitácora de los eventos.
- El Responsable de Calidad (RC) es el responsable de garantizar el cumplimiento de lo establecido en el presente procedimiento.

4.DEFINICIONES

4.1 Backup: Copia de los datos originales que se realiza con el fin de disponer de un medio para recuperarlos en caso de pérdida.

4.2 Archivo Fuentes: Última versión actualizada del software de Inconcert.

4.3 Cobian Backup: Software libre que permite ver la realización del backup.

4.4 Backup Total: Copia de seguridad de todo el contenido del servidor de base de datos.

4.5 Query: Realizada contra una base de datos. Se usa para obtener datos, modificarlos o bien borrarlos.

4.6 Red: Plataforma virtual donde se almacenan la información.

4.7 Evento: Acontecimiento o suceso imprevisto que es especialmente de cierta importancia.

4.8 Backup Storage: Equipo encargado de almacenar copias de seguridad, a diferencia de otros equipos, este no es un servidor si no un equipo portable.

5.DOCUMENTOS DE REFERENCIA

No aplica

6.DESCRIPCION

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTROS
<p><u>PROGRAMACIÓN DE BACK UP:</u></p> <p><u>1. BASE DE DATOS</u> Se ejecuta 1 backup total diariamente 12 am en "\\209.17.220.36\g\$\Backups\PrimerTurno"</p> <p><u>2. ARCHIVOS FUENTES</u> Se realiza una copia semanal de los archivos fuentes y se alojan en "\\209.17.220.36\g\$\Aplicativos_Net"</p> <p><u>3. ARCHIVOS DE RED .68</u> Se realiza una copia manual semanal los lunes y miércoles: 6:00 pm a las rutas: \\209.17.220.34\d\$\corporativos \\209.18.19.19\d\$\documentos corporativos</p> <p>"Documentos corporativos" contenido:-Comite de calidad, compartido iso 9001, licencias, Manual incon Allegro, Órdenes de compra 2015, Redes sociales, rhh, shared_sup, sms y blaster, Supervisores Contacto, BI.</p>	Analista de Infraestructura y Red	Software Cobian Backup
<p><u>RESPALDO DE SOFTWARE</u> El personal de Soporte Técnico será el responsable de mantener las copias de software como: drivers de impresoras pc`s, imágenes de SO, aplicativos y software de rescate de SO. Todo esto alojado en los servidores: \\209.17.220.34\d\$ \\209.18.221.68\instaladores</p>	Analista de Infraestructura y Red	----
<p><u>EJECUCIÓN DE BACKUP</u> Llegado el fin de mes la Jefatura de Tecnología de la Información o en su defecto el Analista de Infraestructura y Red, son los encargados de enviar la data actualizada a un disco externo el cual será entregado a la Gerencia General y Responsable de Calidad con los datos de la BD, SO de BD, Fuentes, archivos de red y SO virtuales. El fin de mes siguiente el disco externo será devuelto para que los datos sean actualizados. El control de la entrega se registra en el formato FO-GS-02 Control de Backup.</p> <p>NOTA: En caso de algún imprevisto, antes de usar el respaldo mensual, se deberá cerciorar que la PC donde será conectado no debe estar infectada.</p>	Jefe de Tecnología de la Información / Analista de Infraestructura y Red	FO-GS-02 Control de Back up

ANEXO 24: ACTA DE CALIBRACION

OBJETIVO DE LA REUNION

DETALLE POR ACTUALIZACION

Fecha y Hora de Reunión	Registro	Asistentes	Observaciones

ACUERDOS

Fecha de Actualización:

Parámetros:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

ANEXO 26: PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CALIDAD

1.OBJETIVO

Evaluar los parámetros de calidad y servicio establecidos de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes en coordinación con nuestra compañía, al brindar un servicio de gestión de ventas, cobranza y atención al cliente, teniendo como finalidad implementar acciones de mejora.

2.ALCANCE

El presente procedimiento es aplicable para los siguientes procesos operativos los cuales interactúan directamente con la realización del servicio:

- Gestión de Ventas
- Gestión de Cobranzas
- Gestión de Atención al Cliente

El presente procedimiento NO aplica, en caso el cliente contractual realice su propia evaluación y cuente con su propia metodología.

3.RESPONSABILIDADES

- Jefe de Control de Calidad: Es responsable de controlar la implementación del proceso de Auditoría de Ventas y Calidad.
- Asistente de Control de Calidad: Es responsable de la realización de diligencias, efectuar trámites administrativos encomendados por la jefatura.
- Supervisión de Control de Calidad: Responsable de liderar al grupo de ejecutivos de Calidad, Validación y BackOffice a su cargo para cumplir con los objetivos en cuanto al nivel de calidad de los servicios y verificar el cumplimiento de las auditoría de ventas, mediante los parámetros indicados por nuestros clientes, manteniendo los procesos establecidos y generando los niveles de eficiencia requeridos por el programa, originando la satisfacción en el proceso de envío.
- Apoyo de Supervisión: Es responsable de dar seguimiento al cumplimiento de la implementación del proceso de Auditoría de Ventas y Calidad.
- Ejecutivo de Validación: responsable del proceso de verificación de las ventas, para que éstas se encuentren de acuerdo a los parámetros constituidos con respecto a los acuerdos establecidos con los clientes.
- Ejecutivo de Calidad: Ejecuta evaluaciones en bases a parámetros establecidos por el cliente y realiza feedback a los asesores.
- Ejecutivo de BackOffice: Es responsable de procesar las ventas en estado "Conforme o Validada" evaluadas por los Ejecutivos de Validación y de realizar el envío de producción en el formato requerido al cliente.

4.DEFINICIONES

- 4.1 SGC: Sistema de Gestión de Calidad.
- 4.2 Exportación: Transferencia de datos de la venta a un documento interno.
- 4.3 Red: Plataforma virtual donde se almacenan audios, documentos, etc.
- 4.4 Allegro: Aplicativo web utilizado por los ejecutivos de ventas, atención al cliente y cobranzas para realizar o recibir llamadas las cuales quedan registradas.
- 4.5 Credencial: Usuarios para poder ingresar a los Aplicativos de ventas por Tipo de Servicio, Aplicativo Calidad CBPO y Allegro.
- 4.6 Llamada de Recupero: Audio donde asesor realiza lo solicitado en la observación de venta.
- 4.7 Estados: Tipificación que se aplica a una venta para identificar en qué fase del proceso se encuentra.
- 4.7.1. Visita Concertada /No Validada: Primer estado que el aplicativo asigna automáticamente a una venta recién realizada por el Ejecutivo de Venta.
- 4.7.2. Recuperada por Supervisión: Estado que asigna el Supervisor de Operaciones a una venta luego que el Asesor de Venta efectuó la re-llamada indicando lo solicitado.
- 4.8 Feedback: Retroalimentación.
- 4.9 Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad, de un defecto o cualquier otra situación indeseable existente, para impedir su repetición.
- 4.10 Auditoría de Venta: Diagnóstico de las llamadas que tienen como resultado una firma verbal del cliente final, en base al cumplimiento de los estándares de venta, dados por el cliente contractual.
- 4.11 Auditoría de Calidad: Diagnóstico de las llamadas en base a los parámetros de Calidad establecidos por el Cliente Contractual, las cuales se realizan en caso el cliente no cuente con una propia metodología ni realice su propia evaluación.
- 4.12 Aplicativo de Gestión: Interfaz diseñada por la compañía para el desarrollo de un Servicio.

5.DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- FO-GD-04 Acta de Calibración por Tipo de Servicio.
- DO-GD-02 Cartilla de Parámetros de Calidad por Tipo de Servicio.

6.1 DESCRIPCION DEL PROCESO DE AUDITORIA DE VENTAS:

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTROS
EXPORTACIÓN DE DATOS:		FO-GD-01 Control Interno

<p>Una vez realizada la venta, ésta es identificada en el Aplicativo de Gestión mediante el estado "Visita Concertada, Visita Concertada o No Validada", a su vez los datos son exportados al formato Control Interno según campaña ubicado en la ruta de la red asignada.</p>		
<p><u>BÚSQUEDA DE VENTA EN APLICATIVO</u></p> <p>Se genera la búsqueda de la venta a evaluar en el aplicativo de gestión teniendo en cuenta: el número de contacto asignado por nuestro sistema y el servicio.</p>	Ejecutivo de Validación	-----
<p><u>DESCARGA Y ALMACENAMIENTO DE AUDIO</u></p> <p>Con el número telefónico se realiza la búsqueda y descarga de los audios de la venta a evaluar en el Allegro, así mismo estas grabaciones son almacenadas en la ruta establecida.</p>		Audio de Venta
<p><u>CORRECCIÓN DE DATOS Y EVALUACIÓN DE VENTA</u></p> <p>Se realiza el diagnóstico de la llamada haciendo uso de los parámetros establecidos por los clientes definidos en las Actas de Calibración. Al mismo tiempo, se corrige en el Aplicativo de Gestión para evitar el envío de datos erróneos al cliente.</p> <p>En este proceso el Ejecutivo de Validación definirá si la llamada cumple o no con los estándares requeridos, identificándola en el Aplicativo de Gestión y en el formato FO-GD-01 Control Interno con el estado correspondiente (Conforme u Observada).</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Aplicativo de Gestión - FO-GD-01 Control Interno
<p><input type="checkbox"/> Validada o Conforme: Estado interno en el cual se indica que una venta cumple con los estándares necesarios para que sea enviada al cliente, aquí el Ejecutivo de Validación sólo colocará sus iniciales en el aplicativo de gestión.</p> <p><input type="checkbox"/> Observada por Validación: Estado Interno el cual indica que una venta no cumple con los estándares necesarios para que sea enviada al cliente; aquí el Ejecutivo de Validación colocará en el aplicativo de gestión sus iniciales, el motivo de observación y lo que se solicita para que la venta continúe con el flujo</p> <p>En caso aplique para algunas campañas se deberá tipificar el campo "Motivo de Rechazo".</p> <p>Nota 1: Se crearán las carpetas "Conforme" y "Observada" en la red donde se almacenarán los audios correspondientes.</p> <p>Nota 2: La venta en estado Observada deberán ser identificada por la Gestión de Ventas para que se realice la llamada de recupero la cual debe subsanar la observación colocada en un primer momento.</p>		Ejecutivo de Validación

<p><u>RECUPERACIÓN DE VENTAS</u></p> <p>Una vez generada la llamada de recupero por el Asesor de Ventas, el Supervisor de Operaciones cambia de estado a la venta a "Recuperada por Supervisión", la cual es identificada y exportada por el Ejecutivo de Validación en el FO-GD-02 Control Interno de Recupero.</p> <p>Se procede a buscar, descargar y almacenar la re-llamada para luego ser evaluada por segunda vez y determinar si cumple con lo requerido para ser enviada al cliente.</p> <p>Adicionalmente se anexara el audio a la primera grabación y se guarda todos los audios en la carpeta "Conforme" cambiando el estado de la venta a "Conforme o Valida" en el aplicativo de gestión por tipo de servicio para que continúe con el flujo regular y del mismo modo se registra como "Recuperada" en el formato Control Interno.</p> <p>Nota 1: Para el proceso de recupero de ventas observadas que el cliente autorice ya que pueden aplicar a excepciones o cambios de política, no será necesario una llamada de recupero (Audio) solo que el supervisor envíe un correo con copia al cliente incluyendo el número de contacto.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Audio - Aplicativo de Gestión - FO-GD-02 Control Interno de Recuperos - FO-GD-01 Control Interno
<p>Nota 2: En caso la venta continúe sin cumplir con los estándares necesarios para ser enviada al cliente, se cambiara de estado a "Observada por Validación" nuevamente.</p> <p><u>ENVÍO DE RESULTADOS</u></p> <p>Las ventas en estado conforme son procesadas y enviadas al Cliente en el formato requerido (Solicitud, TXT, Reporte, etc.), así mismo son cambiadas de estado en la aplicación a "Enviado o Enviada".</p> <p>Nota 1: Para el caso de Venta de tarjetas (en caso aplique), el Ejecutivo de BackOffice cambiara el estado de la venta a "Observada por BackOffice" si fuera rechaza por motivos ajenos al proceso.</p> <p>Nota 2: En caso el cliente solicite alguna reunión para ajustar algún parámetro de validación quedará registrado en el Acta de Calibración.</p>	<p>Ejecutivo de BackOffice</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud - TXT - Reporte - FO-GD-04 Acta de calibración

6.2 DESCRIPCION DEL PROCESO DE AUDITORIA DE CALIDAD

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTROS
<p><u>IDENTIFICACIÓN DE ASESORES Y LLAMADAS EN REPORTE</u></p> <p>Realiza la identificación de las llamadas de los asesores mediante los filtros de tipificación en el Reporte de Control de Calidad.</p> <p>Nota 1: Los permisos de los reportes los maneja la Jefatura de Control de Calidad.</p>	<p>Ejecutivo de Calidad</p>	

<p><u>DESCARGA Y ALMACENAMIENTO DE AUDIO</u></p> <p>Se procede a buscar y descargar las llamadas de muestra del asesor a evaluar, para esta tarea se hace uso del aplicativo Allegro.</p> <p>Las grabaciones descargadas son almacenadas en la ruta establecida al proceso.</p> <p>Nota: La muestra establecida es de 2 llamadas por asesor en cada ficha de evaluación, en caso el cliente externo solicite otro tipo de cuota éste se adaptará al proceso.</p>		<p>Audio</p>
<p><u>EVALUACIÓN</u></p> <p>Se realiza el diagnóstico de la llamada mediante los parámetros de calidad establecidos por el cliente o Contacto BPO. Los parámetros se encuentran en la Cartilla Parámetros de Control de Calidad por servicio.</p> <p>En este proceso el Ejecutivo definirá si la llamada cumple o no con los estándares requeridos, identificándola en el Aplicativo de Gestión o en el reporte acordado con el cliente en el estado correspondiente (Conforme u Observada /Aprobado o Desaprobado) a según el resultado de la evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conforme / Aprobado (a): Estado interno el cual indica que una llamada cuenta con una calificación ≥ 80, aquí el Ejecutivo de Calidad solo colocará sus iniciales en el campo "Nota". • Observada / Desaprobado (a): Estado interno el cual indica que una llamada cuenta con una calificación < 80; aquí el Ejecutivo de Calidad colocará sus iniciales y las falencias detectadas en el campo "Nota". <p>La evaluación también se registra en el formato Control Interno siempre y cuando no se haya acordado con el cliente otra modalidad.</p>	<p>Ejecutivo de Calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicativo de Gestión - Reporte - FO-GD-01 Control Interno ()
<p><u>ENVÍO DE RESULTADOS:</u></p> <p>Las evaluaciones auditadas son tabuladas y enviadas a los Supervisores de Operaciones y Clientes (según sea el caso) mediante el formato determinado.</p> <p>Las evaluaciones también pueden ser realizadas en formatos solicitados por el cliente.</p>	<p>Jefe de Control de Calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte Resumen de Gestión
<p><u>FEEDBACK</u></p> <p>El proceso de feedback con recomendaciones de mejora se realizará al personal evaluado que pertenezca al servicio que obtuvo una nota por debajo a la establecida (80%) en la matriz de indicadores de calidad.</p> <p>El feedback se realizará de la siguiente manera según los resultados obtenidos en la Matriz de Indicadores de Calidad (DO-GD-03).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los servicios que obtengan una nota entre 70% y 80% se enviará un correo al Supervisor de Operaciones detallando los criterios incumplidos y los asesores con deficiencias según los criterios evaluados. • Los servicios que obtengan una nota menor al 70% se realizara una sesión de feedback con los asesores. • Los asesores que obtengan una nota promedio mensual de calidad por debajo del 70% (rojo), tendrán una sesión de 	<p>Ejecutivo de Calidad</p> <p>Supervisor Control de Calidad</p> <p>Jefe de Control de Calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Correo de Feedback con Criterios Incumplidos - FO-GR-03 Lista de Asistencia - FO-GD-17

feedback individual a cargo del Supervisor de Control de Calidad en donde se le detallará las observaciones, el registro de esta retroalimentación se realizará por medio del FO-GD-17 Formato de Feedback.		Feedback de Calidad
---	--	---------------------

ANEXO 27: FEEDBACK DE OPERACIONES

	FEEDBACK DE OPERACIONES	Código: FO-GO-01
		Versión: 01
		Fecha:

INDICADORES	Objetivo	Fe-1	Fe-2	Fe-3	Fe-4

1 OBSERVACIONES	ATRIBUTOS	PESO	Fe-1	Fe-2	Fe-3
Fe-1	FIRMA:	SALUDO	3%		
		INDICA QUE LA LLAMADA ESTA SIENDO GRABADA	10%		
		BRINDA INFORMACION	10%		
2 OBSERVACIONES	ESCUCHA ACTIVA	5%	Fe-1	Fe-2	Fe-3
Fe-2	FIRMA:	BRINDA SOLUCION	5%		
		ACTITUD DE SERVICIO	5%		
		SOLICITA Y AGRADECE LA ESPERA	5%		
3 OBSERVACIONES	HABILIDADES COMERCIALES	5%	Fe-1	Fe-2	Fe-3
Fe-3	FIRMA:	MANEJO DE OBJECIONES	5%		
		IDENTIFICA LA ACEPTACION DEL CLIENTE	10%		
		SOLICITA DATOS PERSONALES (SOLO VENTAS)	10%		
4 OBSERVACIONES	PROCESA VENTAS EN APLICATIVO (SOLO VENTAS)	10%	Fe-1	Fe-2	Fe-3
Fe-4	FIRMA:	RESUMEN Y PREGUNTA DE CIERRE (SOLO VENTA)	14%		
		DESPEDIDA	3%		
		TOTAL	100%	0%	0%

FEEDBACK A CONSECUENCIA DE OTRAS OBSERVACIONES	
CONTACTO	
DESCRIPCION DE LA LLAMADA	SUPERVISOR DE OPERACIONES
RECOMENDACIONES	ASESOR

ANEXO 28: PROCEDIMIENTO DE VENTAS

1. OBJETIVO

Definir las pautas y acciones para el proceso de prospección, validación y liquidación de ventas de los servicios de ventas de productos y servicios realizados por CONTACTO BPO.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todos los servicios de ventas realizados por CONTACTO BPO.

3. RESPONSABILIDADES

- Supervisor de Operaciones es responsable de:
 - Controlar la implementación del presente procedimiento.
 - Realizar el seguimiento de la correcta ejecución del servicio desde la carga de base de datos, gestión diaria del servicio, certificación de ventas y envío de información al cliente contratante.

- El Apoyo de Supervisión es responsable de dar seguimiento al cumplimiento de la implementación del presente procedimiento y de brindar el soporte necesario de cualquier tipo a los Asesores de Venta. (la potestad de asignar un Apoyo de supervisión recae en la Jefatura de Operaciones o Gerencia General quien evaluara su necesidad)

- El Asesor de Ventas es responsable de las llamadas y registrar el resultado de estas en el aplicativo.

- El Responsable de Calidad (RC) es el responsable de velar por la implementación, cumplimiento y aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) al proceso de gestión de ventas.

4. DEFINICIONES

- **Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad, de un defecto o cualquier otra situación indeseable existente, para impedir su repetición.

Hay una diferencia entre “corrección y acción correctora”, donde:

- Corrección: se aplica a una reparación, un reprocesado o ajuste y se refiere al tratamiento de una no conformidad existente.
- Acción correctiva: se refiere a la eliminación de la causa de una no conformidad.

- **Base de Datos:** Registro enviado por el cliente con nombres de personas naturales y/o Jurídicas con sus respectivos números telefónicos para contactar.
- **Reporte de Gestión:** Tipificaciones del resultado de las llamadas efectuadas por los asesores para implementar nuevas estrategias.
- **Credencial:** Es un usuario para poder ingresar al aplicativo de gestión, brindado por el área de Recursos Humanos (capacitación).
- **Cliente Contratante:** Empresa que recibe los servicios de ventas proporcionados por CONTACTO BPO.
- **Cliente Final:** Usuario final (persona o empresa), que tiene el trato directo con el asesor de ventas, es a quien se le realiza el ofrecimiento de producto.
- **Aplicación de Contact Center:** Software de gestión de Contact Center que administra las llamadas telefónicas de los asesores de gestión y almacena su interacción tanto en voz como en datos.
- **Aplicativo de Gestión:** Interfaz diseñada por la compañía para el desarrollo de un Servicio.
- **Script de servicio:** Dialogo predefinido para el desarrollo de la gestión de (venta/cobranza/atención al cliente) y ejecución de cierre. Contiene alternativas para el manejo de objeciones y las especificaciones a detallar al prospecto de venta para que esta última sea aprobada por EL CLIENTE.

5.DOCUMENTOS DE REFERENCIA

PR-GD-01 Procedimiento Control de Calidad

DO-GC-01 Matriz de indicadores Operativos

FO-GZ-01 Formato de Script - Ventas

6.DESCRIPCION

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTROS
-------------	-------------	-----------

<p><u>CARGA DE BASE</u> La base de datos que es proporcionada por el cliente contratante puede ser cargada por el analista de inteligencia comercial, o por quien lo envía, este último puede notificar la carga () vía correo electrónico, indicando a su vez la cantidad de registros para la ejecución del servicio.</p>	<p>Analista de Inteligencia Comercial Supervisor de Operaciones</p>	<p>Base de datos Correo de notificación de carga de BD</p>
---	--	---

<p>ASIGNACION DE BASE Según la estrategia a utilizar, se definirá el tipo de marcación de los registros cargados que puede ser marcador predictivo o de forma manual.</p>	<p>Supervisor de Operaciones Apoyo de Supervisión</p>	<p>---</p>
<p>EJECUCION DE LA LLAMADA Asesor informa al cliente final el motivo de la llamada, y ejecuta el script de venta aprobado por el cliente contratante.</p>	<p>Asesor de Ventas</p>	<p>Audio Aplicación de Contact Center</p>
<p>ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO El asesor procede a ejecutar el script de cierre de venta que contiene la aceptación expresa del producto o servicio, así como sus características y exclusiones. En caso el cliente no acepte la venta, el script sugiere una serie de argumentos de objeciones para rebatir y obtener una respuesta afirmativa del prospecto. En caso de persistir la respuesta negativa se procede a culminar la llamada y el registro del resultado en el Aplicativo de Gestión.</p>		<p>Aplicativo de Gestión</p>
<p>REGISTRO DE LLAMADA Se graba el resultado de la llamada en el Aplicativo de Gestión, para dejar constancia de la venta. En paralelo la Aplicación de Contact Center que registra el audio de toda la interacción de la llamada desde el inicio hasta el final de la misma en el audio correspondiente.</p>		<p>Aplicativo de Gestión</p>
<p>VALIDACIÓN DE VENTAS Culminada la venta el área de control de calidad y Back-Office procederá a realizar la validación de la Venta acorde al Procedimiento PR-GD-01 Control de Calidad, en caso éste aplique considerando los criterios establecidos por el cliente contratante en el formato FO-GD-04 Acta de Calibración. Si la venta cumple con todos los parámetros establecidos se continuará con el procedimiento, de lo contrario, esta venta será observada con el fin de que sea recuperada por el área de Operaciones</p>	<p>Ejecutivo de Validación</p>	<p>Aplicativo de Gestión</p>
<p>ENVÍO DE VENTAS: Culminado el proceso de validación de la venta, el área de Calidad y Back-Office procederá a realizar la consolidación de las ventas certificadas para ser enviadas al cliente contratante de según periodicidad definida en formato de trama o solicitudes, adjuntando los audios de venta en formato físico o electrónico según aplique las cláusulas contractuales del servicio. Si el procedimiento PR-GD-01 Control de Calidad no aplica. Culminada la venta, ésta es almacenada y enviada en la plataforma que el cliente indique (Aplicación de Contact Center, ftp, Aplicativo Web u otros)..</p>	<p>Ejecutivo de Back-Office Supervisor de Operaciones</p>	<p>Producción en formato solicitado por cliente Plataforma indicada por el cliente</p>
<p>ENVÍO DE REPORTE DE GESTIÓN Envía el reporte de resumen de gestión al cliente externo con la información de los indicadores del servicio; se debe tener en cuenta que la periodicidad del envío depende del servicio.</p>	<p>Supervisor de Operaciones</p>	<p>Reporte de Resumen de Gestión</p>
<p>CONTROL DE LA LLAMADA De forma independiente el supervisor de operaciones o Apoyo de Supervisión de forma aleatoria monitorea en línea las llamadas para verificar que se estén realizando acorde a lo establecido.</p>	<p>Supervisor de Operaciones Apoyo de Supervisión</p>	<p>FO-GD-09 Formato de Feedback - Operaciones</p>

ANEXO 29: PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS

1. OBJETIVO

El Objetivo de este procedimiento es establecer la estructura y la forma de gestionar una llamada de Cobranzas.

2. ALCANCE

El contenido de este procedimiento afecta directamente en la gestión de los asesores de Cobranzas, apoyo de supervisión y supervisores de CONTACTO BPO.

3. RESPONSABILIDADES

- Supervisor de Operaciones es responsable de:
 - Controlar la implementación del presente procedimiento.
 - Realizar el seguimiento de la correcta ejecución del servicio desde la carga de base de datos, gestión diaria del servicio y envío de información al cliente contratante.
- El Apoyo de Supervisión es responsable de dar seguimiento al cumplimiento de la implementación del presente procedimiento y de brindar el soporte necesario de cualquier tipo a los Asesores de Cobranzas. (la potestad de asignar un Apoyo de supervisión recae en la Jefatura de Operaciones o Gerencia General quien evaluará su necesidad)
- El Asesor de Cobranzas es responsable de las llamadas y registrar el resultado de estas en el aplicativo.
- El Responsable de Calidad (RC) es el responsable de velar por la implementación, cumplimiento y aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) al proceso de gestión de cobranzas.

4. DEFINICIONES

- 4.1 Base de Datos:** Registro enviado por el cliente con nombres de personas naturales y/o Jurídicas con sus respectivos números telefónicos para contactar, y cabeceras adicionales con información del cliente para aplicar la estrategia de cobranzas.
- 4.2 Asesor de cobranzas:** Es la persona que se encarga de realizar las llamadas a los clientes finales con el fin de acordar compromisos de pagos.
- 4.3 Reporte de Gestión:** tipificaciones del resultado de las llamadas efectuadas por los asesores.

- 4.4 Cliente Contratante:** Empresa que recibe los servicios de cobranzas proporcionados por Contacto BPO
- 4.5 Cliente Final:** Usuario Final (Persona o Empresa) que tiene el trato directo con el asesor de cobranzas.
- 4.6 Aplicación de Contact Center:** Software de gestión de Contact Center que administra las llamadas telefónicas de los asesores de gestión y almacena su interacción tanto en voz como en datos.
- 4.7 Aplicativo de Gestión:** Interfaz diseñada por la compañía para el desarrollo de un Servicio.
- 4.8 Aplicativo del Cliente Contratante:** Software desarrollado por este cliente para consulta y ejecución del asesor de cobranzas.
- 4.9 Script de servicio:** Dialogo predefinido entre CBPO y el cliente final para el desarrollo de la gestión de Cobranzas con la finalidad de que el cliente final no caiga en morosidad.

5.DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- PR-GD-01 Procedimiento Control de Calidad
 DO-GC-01 Matriz de indicadores Operativos
 FO-GTC-01 Formato de Script - Cobranzas

6.DESCRIPCION

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTROS
<u>CARGA DE BASE</u> La base de datos que es proporcionada por el cliente contratante puede ser cargada por el analista de inteligencia comercial o el mismo cliente contratante, que notifica la carga de la base vía correo electrónico, indicando a su vez la cantidad de registros, para la ejecución del servicio.	Analista de Inteligencia Comercial Supervisor de Operaciones	Base de datos Correo de notificación de carga de BD
<u>ASIGNACIÓN DE BASE</u> Según la estrategia a utilizar, se definirá el tipo de marcación de los registros cargados que puede ser marcador predictivo o de forma manual.	Supervisor de Operaciones / Apoyo de Supervisión	-----
<u>EJECUCIÓN DE LA LLAMADA</u> Asesor de cobranza informa al cliente el motivo de la llamada y ejecuta el script de cobranza definido previamente por el cliente contratante o Contacto BPO.	Asesor de Cobranzas	Audio
<u>COMPROMISO</u> En caso de aceptación, el asesor procede a ejecutar el script de cobranza que contiene la aceptación expresa del compromiso de pago junto con el detalle del pago pendiente; por el contrario, el cliente no acepte el compromiso, el script sugiere una serie de argumentos de objeciones para rebatir y obtener una respuesta afirmativa. En caso de persistir la respuesta negativa se procede a culminar la llamada y el registro del resultado en el Aplicativo de Gestión.		Aplicación de Contact Center Aplicativo de Gestión Aplicativo del Cliente

<p><u>REGISTRO DE LLAMADA</u></p> <p>Se registra el resultado de la llamada en el Aplicativo de Gestión y el Aplicativo del Cliente Contratante (en caso lo requiera), para dejar constancia del compromiso. En paralelo, la Aplicación de Contact Center almacena el audio de la llamada realizada.</p>		<p>Contratante</p>
--	--	--------------------

<p><u>ENVÍO DE REPORTE DE GESTIÓN</u></p> <p>Envía el Reporte de Resumen de Gestión (Tablero de Control y Tramas) al cliente contratante con la información de los indicadores del servicio; se debe tener en cuenta que la periodicidad del envío depende del servicio.</p>	<p>Supervisor de Operaciones</p>	<p>Reporte de Resumen de Gestión</p>
---	----------------------------------	--------------------------------------

<p><u>CONTROL DE LA LLAMADA</u></p> <p>De forma independiente el supervisor de operaciones o el Apoyo de supervisión de forma aleatoria monitorean en línea las llamadas de cobranzas para verificar que se estén realizando acorde a lo establecido.</p>	<p>Supervisor de Operaciones</p> <p>Apoyo de Supervisión</p>	<p>FO-GD-09 Formato de Feedback - Operaciones</p>
---	--	---

ANEXO 30: PROCEDIMIENTO DE ATENCION AL CLIENTE

1.OBJETIVO

Informar los procedimientos necesarios para un adecuado control y manejo del proceso de atenciones de consultas, quejas y reclamos de nuestros clientes, a fin de lograr a través de una buena gestión la satisfacción de nuestro cliente final, brindando una buena atención de calidad y servicio óptimo.

2.ALCANCE

El contenido del presente procedimiento afecta directamente en la gestión del Asesor de Atención al Cliente, Supervisores y Jefe de Operaciones de Contacto BPO.

3.RESPONSABILIDADES

- El Asesor de Atención al Cliente tiene como responsabilidad atender cualquier tipo de requerimiento que le haga llegar el cliente **final**, esta atención debe ser de forma rápida y de manera eficaz, para ello utilizará las herramientas proporcionadas por el cliente contratante y aplicará los protocolos de atención correspondientes para cada casuística
- Supervisor de Operaciones es responsable de controlar la implementación del presente procedimiento y realizar el seguimiento de la correcta ejecución del servicio, su gestión diaria y envío de información al cliente contratante.
- El Jefe de Operaciones, es responsable directo para que todas las áreas de atención al cliente trabajen de manera alineada a este procedimiento, además de verificar que los Asesores de Atención al Cliente tengan conocimiento del mismo.
- El Apoyo de Supervisión es responsable de dar seguimiento al cumplimiento de la implementación del presente procedimiento y de brindar el soporte necesario de cualquier tipo a los Asesores de Atención al cliente (la potestad de asignar un Apoyo de supervisión recae en la

Jefatura de Operaciones o Gerencia General quien evaluará su necesidad).

- El Responsable de Calidad (RC) es el responsable de velar por la implementación, cumplimiento y aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) al proceso de gestión de Atención al Cliente.

4.DEFINICIONES

- 4.1 Asesor de Atención al Cliente:** Es la persona que se encarga de atender las llamadas de los clientes finales, estas llamadas pueden ser de consultas o reclamos por servicios diversos.
- 4.2 Consultas:** Las consultas realizadas por el cliente normalmente son de carácter informativo, que no necesitan mayor análisis de parte del asesor de atención al cliente de servicio.
- 4.3 Reclamos:** Los reclamos son asociados a un incumplimiento de parte de la empresa con el cliente final, para ello el análisis es mayor, estos reclamos son ingresados por los asesores de atención al cliente
- 4.4 Desafiliaciones:** Corresponde a los clientes que solicitan desafiliarse de la cobertura, las cuales son atendidos por los asesores de atención al cliente y desafiliados a través del sistema, estas desafiliaciones son reportadas diariamente al cliente contractual.
- 4.5 Retenciones:** Son aquellos intentos de desafiliación, los cuales por persuasión y trabajo de venta del asesor de atención al cliente permanecen con la cobertura, manteniendo el mismo plan o aceptando un plan de retención.
- 4.6 Aplicación de Contact Center:** Software de gestión de Contact Center que administra las llamadas telefónicas de los asesores de gestión y almacena su interacción tanto en voz como en datos.
- 4.7 Aplicativo de Gestión:** Interfaz diseñada por la compañía para el desarrollo de un Servicio.
- 4.8 Cliente Contratante:** Empresa que recibe los servicios de atención al cliente proporcionados por CONTACTO BPO.
- 4.9 Cliente Final:** Usuario final (persona o empresa), que tiene el trato directo con el asesor de atención al cliente, es a quien se le responde las consultas, dudas, reclamos, etc del producto
- 4.10 Aplicativo del Cliente Contratante:** Software elaborado por EL CLIENTE para consulta y ejecución del mismo.
- 4.11 Script de servicio:** Dialogo predefinido entre CBPO y EL CLIENTE para el desarrollo de la gestión de atención al cliente, buscando la Satisfacción del Usuario Final.

5.DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- DO-GC-01 Matriz de Indicadores operativos
- PR-GD-01 Procedimiento Control de Calidad
- FO-GA-01 Formato de Script - Atención al Cliente

6.DESCRIPCIÓN

DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTROS
<p><u>RECEPCIÓN DE LLAMADA:</u> El Asesor de atención al cliente deberá recibir la llamada de forma cordial y aplicara un script de bienvenida proporcionado por el cliente contratante, en algunos casos este script es proporcionado por Contacto BPO con la autorización del cliente contratante.</p>	Asesor de Atención al Cliente	
<p><u>IDENTIFICACIÓN DE LA LLAMADA</u> Aplicando las técnicas de atención al cliente impartidas durante la capacitación inicial, el asesor deberá identificar el motivo de la llamada, esta puede ser una consulta, solicitud de desafiliación, retención o reclamo. Las consultas, son normalmente de carácter informativo en la cual se da una respuesta rápida al cliente final y no necesita mayor análisis de parte del asesor. Las desafiliaciones corresponden a las solicitudes de los clientes finales que intentan desafiliarse de la cobertura, las cuales son atendidos por los asesores de atención al cliente y desafiliados a través del sistema, estas desafiliaciones son reportadas al cliente contratante. Los reclamos, requieren de un análisis mayor y en su mayoría son casos que se elevan a una segunda línea de atención. Los reclamos ingresados tienen plazos de atención determinados por el cliente contratante y son registrados en las aplicaciones del cliente contratante.</p>	Asesor de Atención al Cliente	<p>Audio</p> <p>Aplicación de Contact Center</p> <p>Aplicativo de Gestión</p>
<p><u>SOLUCIÓN DE LA LLAMADA:</u> Una vez identificada la necesidad del cliente final, el asesor atenderá el requerimiento, para ello aplicará el procedimiento adecuado de acuerdo a la casuística de la llamada. (El procedimiento que se aplicara es proporcionado por el cliente contratante).</p>	Asesor de Atención al Cliente	
<p>Si el cliente final desea realizar más de una consulta en la misma llamada estas serán atendidas aplicando el procedimiento de acuerdo a cada consulta, definido en el manual de atención al cliente (de acuerdo a la campaña).</p>	Asesor de Atención al Cliente	
<p>Si el cliente final no tiene ninguna consulta adicional se procederá a finalizar la atención, para ello el ejecutivo utilizara el script de despedida proporcionado por el cliente contratante, en algunos casos este script es proporcionado por Contacto BPO con la autorización del cliente contratante</p> <p>Nota: Todas las llamadas recibidas son registradas en el Aplicativo de Gestión y en casos de variación de información por parte del cliente final, también se registra en la Aplicación del Cliente Contratante.</p>	Asesor de Atención al Cliente	<p>Audio</p> <p>Aplicación de Contact Center</p> <p>Aplicativo de Gestión</p>

DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTROS
De forma independiente el supervisor de operaciones o el Apoyo de Supervisión de forma aleatoria, monitorea en línea las atenciones para verificar que se estén realizando acorde a lo establecido.	Supervisor de Operaciones Apoyo de Supervisión	FO-GD-09 Formato de Feedback - Operaciones
Envía el reporte de resumen de gestión al cliente contratante con la información de los indicadores del servicio; se debe tener en cuenta que la periodicidad del envío depende del servicio.	Supervisor de Operaciones	Reporte de Resumen de Gestión

ANEXO 31: PROCEDIMIENTO DE GESTION COMERCIAL

1.OBJETIVO

El Objetivo de este procedimiento es establecer la metodología que se debe cumplir con carácter general para realizar la función comercial, desde la prospección de nuevos clientes y mantenimiento de clientes actuales.

2.ALCANCE

El contenido de este procedimiento alcanza a la Jefatura de Operaciones, Jefatura de Inteligencia Comercial, Gerencia de Administración y Finanzas, Jefatura de Recursos Humanos, Jefatura de Tecnología de Información y la Gerencia General de Contacto BPO.

3.RESPONSABILIDADES

El Responsable de Calidad (RC) es el encargado de velar por la implementación, cumplimiento y aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) al proceso de Gestión Comercial

4.DEFINICIONES

- 4.1 Prospección: Estudio de las posibilidades futuras de un negocio.
- 4.2 Concertación de cita: Definición de lugar y hora de una reunión.
- 4.3 Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- 4.4 Cotización: Precio de una acción o valor (tarifa de servicio)
- 4.5 Dimensionamiento: Sistema para definir la cantidad de recursos (asesores) para la gestión de un servicio.

5.DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Propuesta de servicio.
- Contratos con Clientes

6. DESCRIPCIÓN

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTROS
<p><u>PROSPECCIÓN DE CLIENTES</u></p> <p>Realiza la prospección de clientes en relación a giros de negocios.</p>	Gerencia General	---
<p><u>CONCERTACIÓN DE CITAS</u></p> <p>Se busca la concertación de una reunión con el encargado de la empresa prospectada. El control de las citas concertadas se lleva en la Agenda de Gerencia.</p>	Gerencia General	PPT de la empresa
<p><u>PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA</u></p> <p>En la reunión se realiza la presentación de la empresa y se realiza el levantamiento de datos para poder elaborar una cotización y una Propuesta de Negocio. La presentación es realizada en conjunto con la Jefatura de Operaciones</p> <p>El cliente envía la información necesaria vía correo electrónico, para poder elaborar la Propuesta de Negocio.</p>	Gerencia General /Jefe de Operaciones	
<p><u>ANÁLISIS Y PROPUESTA DE SERVICIO</u></p> <p>Realiza un análisis de costos y dimensionamiento de servicio con la información recaudada en nuestra reunión, luego se elabora la cotización y se realiza la Propuesta de Servicio para el negocio.</p>	Gerencia General /Jefe de Operaciones	Cotización Propuesta de Servicio
<p><u>ENVÍO Y SEGUIMIENTO</u></p> <p>Envía la propuesta de Servicio al responsable de la empresa prospectada y se realiza seguimiento a la propuesta enviada, buscando la aceptación del servicio.</p> <p>De ser necesario se concreta otra cita para revisión de propuesta en conjunto y aclarar alguna consulta por parte del cliente.</p>	Gerencia General /Jefe de Operaciones	Propuesta de Servicio
<p><u>ACEPTACIÓN DE PROPUESTA</u></p> <p>Luego se realiza el contrato donde se colocan los requisitos básicos y específicos del servicio, los cuales también se evidencian en las Propuestas de servicio y/o correos electrónicos enviados por el cliente externo.</p>	Gerencia General / Jefe de Operaciones	Contrato de Servicio
<p><u>REUNIÓN DE IMPLEMENTACIÓN</u></p> <p>Una vez firmados los contratos o aceptada la propuesta de servicio, la Jefatura de Operaciones convoca a reunión a todas las áreas involucradas, para hacer de conocimiento la implementación de la operación y dar los alcances del mismo; se acordarán plazos para el reclutamiento de personal, creación de aplicativo de gestión, creación de usuarios, elaboración de reportes, calibración de parámetros de calidad y otros de ser el caso.</p> <p>Estos acuerdos quedarán registrados en el correo de implementación que será enviado por el el responsable de operaciones</p>	Gerencia General / Jefe de Operaciones / Supervisor de Operaciones	Correo de Implementación

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTROS
<p><u>INICIO DE OPERACIÓN</u></p> <p>Coordina con el cliente vía electrónica el día de Inicio de Operaciones; el día de inicio se envía el Correo de Inicio de operaciones el cual contiene la información de la cantidad de posiciones, fecha y hora de inicio y el horario predefinido de la plataforma.</p>	<p>Gerencia General / Jefe de Operaciones / Supervisor de Operaciones</p>	<p>Correo de Inicio de Operaciones</p>
<p><u>MANTENIMIENTO / SEGUIMIENTO DE CLIENTE</u></p> <p>Una vez iniciado el servicio, se realiza coordinaciones para reuniones periódicas con el cliente para presentarles informes ejecutivos con los resultados y sugerencias para mejora del servicio.</p>	<p>Gerencia General / Jefe de Operaciones / Supervisor de Operaciones</p>	<p>Informes ejecutivos</p>

ANEXO 32: PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES

1.OBJETIVO

Establecer las actividades a seguir para la selección, evaluación y reevaluación de los proveedores de productos/servicios críticos los cuales afectan directamente la calidad del servicio brindado y asegurar que cumplan con los requisitos establecidos.

2.ALCANCE

El presente procedimiento es de aplicación en el proceso de compras para todos los proveedores de la organización.

3.RESPONSABILIDADES

El responsable de hacer cumplir este procedimiento es el encargado de cada área de la empresa que requiera de algún servicio o activo de realizar las evaluaciones respectivas en cuanto a la selección, evaluación y reevaluación de los proveedores.

4.DEFINICIONES

4.1 Proveedor: Persona natural o jurídica que suministra bienes y/o servicios.

4.2 Selección: Proceso de elección de un proveedor nuevo, según criterios y puntajes definidos.

Nota: Sólo se procederá a seleccionar al proveedor en caso de que éste sea nuevo en la prestación de sus servicios.

4.3 Evaluación: Proceso de calificación de un proveedor, según criterios y puntajes definidos.

4.4 Reevaluación: Proceso de volver a evaluar al proveedor para verificar su desempeño.

4.5 Producto o servicio crítico: Aquel que incide directamente en la calidad del servicio brindado al cliente

4.6 Proveedor Aprobado: Aquel proveedor que en la “Selección de Proveedores” y “Evaluación y Reevaluación de Proveedores”, se encuentre dentro de los rangos “Aprobados” y “Regular”.

4.7 Proveedor Antiguo: Si el proveedor viene trabajando con la empresa un año como mínimo, se considera como aceptado para el SGC.

4.8 Proveedor Estratégico: Se considera a los proveedores que su servicio incide directamente en la calidad del servicio que brindamos.

4.9 Proveedor nuevo: Si el proveedor viene trabajando con la empresa menos de un año

4.10 RC: Responsable de Calidad

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

No aplica

6. DESCRIPCION

DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTRO
<p><u>SELECCIÓN DE PROVEEDORES</u></p> <p>Cada encargado de área es responsable del proceso de realizar la selección de los proveedores nuevos.</p> <p>En el formato de Selección, evaluación y reevaluación de proveedores se calificará al proveedor, según los factores establecidos, pudiendo obtener los siguientes resultados:</p> <p>APROBADO: Cuando el resultado de la evaluación se encuentra ≥ 252, se acepta al proveedor y se le incluye dentro de la “Lista de Proveedores Aprobados”.</p> <p>REGULAR: Cuando el resultado se encuentra en el rango de 159 a 251 se puede solicitar el producto/servicio al proveedor, pero se tendrá que realizar la evaluación antes de volver a solicitarle algún producto o servicio y según los resultados se decide si se mantiene dentro de la “Lista de Proveedores Aprobados”.</p> <p>DESAPROBADO: Cuando el resultado se encuentra ≤ 158, no se toma el producto/servicio ya que el proveedor no cumple los requisitos establecidos.</p> <p>Una vez seleccionado el proveedor, los responsables informan los resultados obtenidos al Gerente de Administración y Finanzas de la actualización de la “Lista de Proveedores Aprobados”.</p> <p>Nota: El proceso de selección de proveedores sólo se realiza a los proveedores nuevos y se evalúan los criterios definidos</p>	<p>Cada responsable de proceso</p>	<p>Selección Evaluación y Reevaluación de Proveedores FO-GP-04</p> <p>Lista de Proveedores Aprobados FO-GP-05</p>

<p>en el formato Selección, Evaluación y Reevaluación de Proveedores</p>		
<p><u>EVALUACIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES</u></p> <p>Los responsables de cada área realizan la evaluación, seguimiento del desempeño y reevaluación de los Proveedores Aprobados, Proveedores Antiguos y Proveedores Estratégicos.</p> <p>El seguimiento del desempeño de los proveedores se realiza continuamente de acuerdo a la adquisición de productos o servicios, esta información será utilizada para la evaluación y reevaluación, según corresponda.</p> <p>La evaluación y reevaluación de proveedores se realizará anualmente y de acuerdo a los resultados obtenidos en las anteriores evaluaciones. Esta Evaluación y Reevaluación se realizará tomando en cuenta los aspectos señalados en el formato “Selección, Evaluación y Reevaluación de Proveedores”.</p> <p>Como resultado de la evaluación y reevaluación se puede tener como resultado lo siguiente a proveedores dentro del siguiente rango:</p> <p>APROBADO: Se mantiene al proveedor dentro de la “Lista de Proveedores Aprobados”. Se le realiza evaluación anual y si se trata de una reevaluación se realizará a los 2 años.</p> <p>REGULAR: Se le informará acerca de los resultados de la calificación instándole a mejorar en los aspectos de menor puntuación. Se le realiza evaluación semestral y para el caso de la reevaluación se realizará al año.</p> <p>DESAPROBADO: Se retirará de la “Lista de Proveedores Aprobados”.</p> <p>Una vez evaluado o reevaluado el proveedor, los responsables informan los resultados obtenidos al gerente de Administración y Finanzas y realizara la actualización de la “Lista de Proveedores Aprobados”.</p> <p>Nota 1: Para el caso de la evaluación de los proveedores únicos se debe realizar seguimiento periódico, se podrá acordar reuniones con el proveedor con la finalidad de informar los puntos débiles de la evaluación y coordinar planes de acción para su mejora. Dichos acuerdos deben quedar registrados en su evaluación.</p> <p>Nota 2: El Gerente de Administración y Finanzas es el encargado de avisar la fecha en que el responsable de proceso debe realizar la reevaluación del proveedor.</p>	<p>Cada responsable de proceso</p>	<p>FO-GC-10 No Conforme de Proveedores</p> <p>Selección Evaluación y Reevaluación de Proveedores FO-GP-04</p> <p>Lista de Proveedores Aprobados FO-GP-05</p>
<p><u>ARCHIVO</u></p> <p>Finalmente, el Gerente de Administración y Finanzas consolidará la información de las evaluaciones y reevaluaciones de los proveedores y lo almacenará para su control y seguimiento.</p>	<p>Gerente de Administración y Finanzas</p>	<p>---</p>

ANEXO 33: FORMATO DE SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES

	SELECCION, EVALUACION Y REEVALUACION DE PROVEEDORES	Código: FO-GP-04 Versión: 01 Fecha:									
FECHA DE EVALUACIÓN: _____ FECHA DE INGRESO COMO PROVEEDOR: _____ CONTACTO: _____											
NOMBRE DE PROVEEDOR: _____ PRODUCTOS/SERVICIOS _____											
NOTA : Para Selección de nuevos proveedores, considerar los criterios del 1 al 8. Para la Evaluación proveedores, considerar los criterios del 5 al 11 y en (*). Para Reevaluación de Proveedores, considerar todos los criterios del 1 al 11 En caso el criterio establecido no aplique se le colocará el máximo puntaje											
ITEM	CRITERIOS	PESO	10	5	0	Puntaje Obtenido					
						SELECCIÓN		EVALUACIÓN		REEVALUACIÓN	
						FECHA:		FECHA:		FECHA:	
1	Forma de Pago	4	Crédito de más de 30 días	Crédito menor a 30 días	Contado		0				0
2	Cuenta con Licencias de Autorizaciones o certificaciones de acuerdo a las exigencias del tipo empresa proveedora.	3	Posee Licencias de Autorización o certificación según tipo de empresa	-----	No tiene ningún tipo de autorización ni certificación		0				0
3	Emite factura / Boleta de venta / Recibos por honorarios según proveedor	5	Emite factura	Emite Boleta de venta / recibo por honorarios	No emite factura /boleta de venta / recibo por honorarios		0				0
4	Precio	5	Precio por debajo del promedio del mercado (En comparación con 2 o más empresas)	Precio en el promedio del mercado (En comparación con 2 o más empresas)	Precio por encima del promedio del mercado (en comparación con 2 o más empresas)		0				0
5	Ofrece garantía de producto/ servicio (*)Cumple con la garantía ofrecida	5	Si ofrece (*) Si cumple	-----	No ofrece (*) No cumple		0		0		0
6	(*) Disponibilidad de stock de producto ó disponibilidad de atención en el caso de servicio	3	Cuenta con stock de todos los productos requeridos. O tiene disponibilidad inmediata de todos los servicios requeridos (*) Siempre tiene stock de todos los productos requeridos o siempre tiene disponibilidad inmediata de todos los servicios requeridos	Cuenta sólo con stock de algunos productos requeridos ó disponibilidad de algunos servicios requeridos	No dispone del stock de todos los productos requerido o No tiene disponibilidad inmediata de todos los servicios requeridos (*) No tiene stock de todos los productos requeridos o No tiene disponibilidad de todos los servicios requeridos		0		0		0
7	(*)Asesoría Técnica y/o Servicio Técnico (Ejemplo: Brinda asesoramiento personalizado en función a las necesidades reales de la empresa) . Si no aplica colocar el máximo puntaje.	4	Si ofrece (*) Si cumple	-----	No ofrece (*) no cumple		0		0		0
8	(*)Calidad de producto/servicio	5	Se considera un producto/servicio satisfactorio (*) Siempre brinda producto/ servicio satisfactorios	Se considera que cumple en gran parte con las especificaciones (*)En la mayoría de pedidos cumple con las especificaciones	No cumple con las especificaciones solicitadas (*) Siempre no cumple con las especificaciones		0		0		0
9	Cumple con entregar el producto o servicio de acuerdo a las especificaciones solicitadas (incluye la documentación solicitada por el cliente, ejemplo: informe técnico).	4	Siempre cumple	Regularmente Cumple (Se considera máximo 2 no conformes y/o queja por este tipo)	No cumple (Más de 2 no conformes y/o queja por este tipo)				0		0
10	Cumple con entregar las cantidades de productos o servicios de acuerdo a lo solicitado.	4	Siempre cumple	Regularmente Cumple (Se considera máximo 3 no conformes y/o queja por este tipo)	No cumple (Más de 3 no conformes y/o queja por este tipo)				0		0
11	Cumple con el tiempo de entrega del producto o servicio según lo ofrecido	4	Siempre cumple	Regularmente Cumple (Se considera máximo 3 no conformes y/o queja por este tipo)	No cumple (Más de 3 no conformes y/o queja por este tipo)				0		0
PUNTAJE TOTAL							0		0		0

CALIFICACIÓN PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES NUEVOS :	
PUNTAJE:	CALIFICACIÓN:
≤ 158	NO SE ACEPTA
159-251	SE ACEPTA Y SE LE REALIZA EVALUACION A LOS 6 MESES
≥252	SE ACEPTA Y SE LE REALIZA EVALUACION AL AÑO

CALIFICACIÓN PARA LA EVALUACION DE PROVEEDORES:	
PUNTAJE:	CALIFICACIÓN:
≤ 145	RETIRAR DEL REGISTRO DE PROVEEDORES.
146-231	PROVEEDOR EN OBSERVACION, SE MANTIENE EN EL REGISTRO Y SE LE REALIZA EVALUACION A LOS 6 MESES
≥232	BUEN PROVEEDOR, SE MANTIENE EN EL REGISTRO Y SE LE REALIZA EVALUACION ANUAL

CALIFICACIÓN PARA LA REEVALUACION DE PROVEEDORES:	
PUNTAJE:	CALIFICACIÓN:
≤ 230	RETIRAR DEL REGISTRO DE PROVEEDORES DE SER PROVEEDOR DEL GRUPO COORDINAR CON EL PROVEEDOR
231-367	SE MANTIENE EN EL REGISTRO Y SE REALIZA EVALUACION AL AÑO
≥368	SE MANTIENE AL PROVEEDOR EN EL REGISTRO, SE LE REALIZA LA REEVALUACION A LOS 2 AÑOS

NOTA: LOS PUNTAJES ESTABLECIDOS PARA APROBAR A UN PROVEEDOR SE HAN ELABORADO TENIENDO EN CUENTA EL 80% DEL PUNTAJE TOTAL, Y DEL 50% PARA PROVEEDORES DESAPROBADOS

OBSERVACIONES:			
FECHA	ORDEN DE SERVICIO / PRODUCTO	TIPO DE INCUMPLIMIENTO	ACCIONES TOMADAS / SEGUIMIENTO

RESPONSABLE: _____

ANEXO 34: CUADRO COMPARATIVO DE PROVEEDORES

	CUADRO COMPARATIVO DE PROVEEDORES								Código: FO-GP-01	
										Versión: 01
										Fecha:
Fecha: <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>										
Área: <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>										
PRODUCTO/SERVICIO			PROVEEDOR 1		PROVEEDOR 2		PROVEEDOR 3		PROVEEDOR 4	
	Cant	UM	PU	Total	PU	Total	PU	Total	PU	Total
		und		0.00		0.00		0.00		0.00
		und		0.00		0.00		0.00		0.00
		und		0.00		0.00		0.00		0.00
		und		0.00		0.00		0.00		0.00
		und		0.00		0.00		0.00		0.00
		und		0.00		0.00		0.00		0.00
TOTAL				0.00		0.00		0.00		0.00
CONDICIONES DE COMPRA			PROVEEDOR 1		PROVEEDOR 2		PROVEEDOR 3		PROVEEDOR 4	
Forma de pago										
Tiempo de entrega										
Incluye IGV										
Observaciones										
CONCLUSIÓN: <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> Elaborado por: _____ </div>										

ANEXO 35: LISTA DE PROVEEDORES APROBADOS



LISTA DE PROVEEDORES APROBADOS

Código: FO-GP-05

Versión: 01

Fecha:

FECHA DE ACTUALIZACION:

RESPONSABLE:

N°	NOMBRE DEL PROVEEDOR	RAZÓN SOCIAL	TIPO DE PRODUCTO / SERVICIO	RUC	DIRECCIÓN	E-mail	TELEFONO	FECHA DE ULTIMA EVALUACION/ REEVALUACIÓN	FECHA DE PRÓXIMA EVALUACIÓN / REEVALUACION
						-			

ANEXO 36: ACTA DE CONFORMIDAD

	ACTA DE CONFORMIDAD	Código: FO-GP-06 Versión: 01 Fecha:
(Uso interno)		
Fecha Aceptacion : <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>		
DATOS GENERALES		
Proveedor:		
Nombre del servicio:		
Nº Orden de Servicio:		
ACEPTACIÓN DE LOS SERVICIOS		
¿Se realizó el servicio? SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS		
OBSERVACIONES		
FIRMA		
_____ RESPONSABLE (AVZ)		
Nombres y Apellidos:		
Nº Doc Ident:		
IMPORANTE: El presente documento certifica que la información aquí contenida ha sido revisada y brindada por el propio responsable del bien o servicio. Se considera que la información contenida en el presente documento tiene carácter de Declaración Jurada, pudiendo estar sujeta a verificación posterior. El declarante asume la responsabilidad que derive de la presentación de información falsa, incompleta o inexacta, y reconoce que estos supuestos pueden ser causales de resolución del contrato respectivo.		

ANEXO 37: REPORTE DE GESTION

RESUMEN DE GESTION

AÑO_GESTION	(Todas)
MES_GESTION	Junio

TIPO	DESCRIPCION	Valores		GESTIONES	TMO
		reg	%		
CONTACTO EFECTIVO CON TITULAR	NO SE COMUNICO-NO PIDIO INFORMACION	657	17.19%	664	00:47
	CORTA LLAMADA	135	3.53%	135	00:26
	NO DESEA REALIZAR ENCUESTA	126	3.30%	126	01:09
	CONTESTA ENCUESTA	586	15.34%	589	02:06
	DESEA QUE LO VUELVAN A LLAMAR	73	1.91%	76	00:51
	RECIBIO MALTRATO POR PARTE DEL BANCO	2	0.05%	2	01:12
Total CONTACTO EFECTIVO CON TITULAR		1579	41.32%	1592	01:17
CONTACTO CON TERCERO	EQUIVOCADO	325	8.51%	326	59:53
	CONTESTO OTRA PERSONA	238	6.23%	239	00:05
	LLAMAR POR LA NOCHE	22	0.58%	22	00:04
	LLAMAR POR LA TARDE	17	0.44%	17	00:48
Total CONTACTO CON TERCERO		602	15.76%	604	00:00
NO CONTACTO	INGRESO LLAMADA CORTADA	179	4.68%	179	59:54
	CASILLA DE VOZ	1124	29.42%	1131	59:45
	TIMBRA Y NO CONTESTA	213	5.57%	214	00:10
	NUMERO NO EXISTE	93	2.43%	93	59:50
	FUERA DE SERVICIO	31	0.81%	31	59:37
Total NO CONTACTO		1640	42.92%	1648	59:49
Total general		3821	100.00%	3844	00:27

RESUMEN DE BASE

FECHA_CARGA	(Todas)
-------------	---------

GESTION	Valores	LOTE
		0001
GESTIONADO	reg	3821
	%	48.86%
NO GESTIONADO	reg	4000
	%	51.14%
Total reg		7821
Total %		100.00%

ANEXO 38: ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD Y NO DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN

Consta por el presente documento que celebran por parte de la empresa **INVERSIONES AVZ S.A.C (CONTACTO BPO)** a quien en lo sucesivo se denominara “**EL RECEPTOR**” y por la otra, Yo:, identificado (a) con D.N.I. N.º....., a quien en lo sucesivo se le denominara “**EL DIVULGANTE**”, a comprometerse indefinidamente al cumplimiento de **LAS DECLARACIONES Y CLÁUSULAS SIGUIENTES**:

1. Mantener la más estricta confidencialidad respecto de la información perteneciente a **INVERSIONES AVZ S.A.C.** y de sus procesos internos, además advirtiendo de dicho deber de confidencialidad y secreto a sus empleados, asociados y a cualquier persona que, por su relación con **EL RECEPTOR**, deba tener acceso a dicha información para el correcto cumplimiento de las obligaciones.
2. Mantener en reserva y confidencialidad la información, sin divulgarla ni entregarla a terceros, ni a cualquier persona, ya sea natural o jurídica, sin previa autorización respectiva.
3. No usar la información directa o indirectamente en beneficio propio o de terceros, excepto para cumplir a cabalidad mis funciones relacionadas al puesto que desempeño.
4. No revelar total ni parcialmente la información obtenida como consecuencia directa o indirecta de las conversaciones y/o de la prestación de servicios en el puesto que desempeño a ningún tercero.
5. No utilizar unidades removibles de almacenamiento, sin autorización de mis superiores, y en caso contrario solo para los fines que me fueron autorizados.
6. No enviar a terceros, archivos que contengan información de propiedad de **INVERSIONES AVZ S.A.C.** y/o archivos o documentos internos a través de correo electrónico, USB u otros medios a los que tenga acceso, sin la autorización respectiva.
7. Se obliga a devolver cualquier documentación, antecedentes facilitados en cualquier tipo de soporte y, en su caso, las copias obtenidas de los mismos, que constituyan información amparada por el deber de confidencialidad objeto del presente Acuerdo en el supuesto de que cese la relación entre las partes por cualquier motivo.

Y en señal de expresa conformidad y aceptación de los términos recogidos en el presente Acuerdo, constato que tengo conocimiento y me comprometo a cumplir la normatividad referida a “Seguridad de la información”.

Por ello dejo expresa constancia que este Compromiso de Confidencialidad lo he suscrito el ____ de _____ del año _____.

ANEXO 39: PROCEDIMIENTO DE RECLAMACIONES

1.OBJETIVO

Atender y dar solución a las reclamaciones presentadas por los Clientes, en forma objetiva y oportuna.

2.ALCANCE

Para efectos de una resolución, este procedimiento es aplicable en la evaluación y solución de todas las reclamaciones presentadas por los clientes atendidos por la plataforma de contactos.

3.RESPONSABILIDADES

Cuadro de Responsabilidades

Origen de la reclamación	Responsable	Análisis y resolución	Seguimiento y cierre	Archivo
Reportes e información a clientes	Dpto. de Inteligencia Comercial	· Analista de Inteligencia Comercial	Jefe de Operaciones	FO-GC-13 Reclamos
Tramas de retorno de ventas	Dpto. de Operaciones	· Supervisor de Control de Calidad	Jefe de Operaciones	FO-GC-13 Reclamos
Reclamo por venta observada	Dpto. de Operaciones	· Supervisor de Control de Calidad	Jefe de Operaciones	FO-GC-13 Reclamos
Continuidad de Plataforma	Dpto. de Tecnología de Información	· Jefe de Tecnología de Información	Jefe de Operaciones	FO-GC-13 Reclamos
Comunicación y calidad de audio	Dpto. de Tecnología de Información	· Analista de soporte de Red	Jefe de Operaciones	FO-GC-13 Reclamos

4.DEFINICIONES

4.1 Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad, de un defecto o cualquier otra situación indeseable existente, para impedir su repetición.

4.2 Cliente: Es toda empresa a la cual CBPO presta servicios en cualquiera de las modalidades de Outsourcing que cuenta como gama de servicios.

4.3 No conformidad: Incumplimiento de un requisito especificado.

4.4 Reclamo: Es la manifestación de desacuerdo/insatisfacción realizada directamente a la Gerencia respecto al servicio de Outsourcing prestado, se

tomará también como reclamo cualquier queja indicada por el cliente en la Encuesta de Satisfacción de clientes (FO-GM-02) teniendo en cuenta la criticidad de la misma.

5.DOCUMENTOS DE REFERENCIA

FO-GM-02 Encuesta de Satisfacción de Clientes

6.DESCRIPCION

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
<p><u>INGRESO DE LA RECLAMACIÓN</u> Las reclamaciones planteadas por los Clientes respecto a los Servicios en Outsourcing son recibidas a través de la Gerencia General o Jefatura de Operaciones</p>	Gerente General/ Jefe de Operaciones	----
<p><u>REGISTRO DE LA RECLAMACIÓN</u> Los reclamos pueden ser presentados en forma escrita, oral o a través de medios electrónicos a la gerencia, en el caso que la reclamación sea oral, se debe registrar en el formato Reclamos. Las reclamaciones presentadas deben ser transcritas en forma clara y concisa. Nota: En caso el reclamo sea muy crítico o el motivo de este sea reincidente, se registrara en el formato de Acciones Correctivas.</p>	Responsable de Calidad	FO-GC-13 Reclamos FO-GC-13 Acciones Correctivas
<p><u>INVESTIGACIÓN DE LAS CAUSAS</u> Una vez registrada la reclamación, el Responsable de Calidad, el Jefe de Operaciones y/o Jefe de Control de Calidad, realizan las coordinaciones e indagaciones correspondientes con las áreas involucradas a fin de determinar si procede o no el reclamo y dar una respuesta oportuna y objetiva, registrándolo en el formato de Reclamos</p>	Jefe de Operaciones Responsable de Calidad	FO-GC-13 Reclamos
<p><u>SEGUIMIENTO DE LA RECLAMACIÓN</u> Tras la investigación de las causas que provocaron la reclamación, el responsable correspondiente define la decisión adoptada, las acciones a tomar para la resolución de la reclamación, el encargado de llevarla a cabo y el plazo de ejecución comunicando dicha información al Responsable de Calidad quien lo registrara en el formato Reclamos. Si las acciones implican a otras Gerencias (), las consensuará con los responsables de los mismos.</p>	Responsable correspondiente Responsable de Calidad	FO-GC-13 Reclamos
<p>Si el personal que interviene en la resolución de la reclamación lo considera necesario, se contacta con EL CLIENTE para informarle de la situación de su reclamación y, si procede, acordar la solución final. El Responsable de Calidad, Gerencia y el Jefe de Operaciones de ser necesario revisarán el formato FO-GC-13 Reclamos para su información y análisis.</p>	Responsable de Calidad	-----

<p>COMUNICACIÓN DEL RESULTADO: Una vez culminado el proceso de solución de las reclamaciones, la Gerencia o persona responsable es la encargada de emitir la comunicación al Cliente informándole en ella el resultado de su reclamación así como las medidas correctivas () adoptadas. El Responsable de Calidad es responsable de registrar en el formato Reclamos el resultado de la misma.</p>	<p>Gerencia o persona Responsable Responsable de Calidad</p>	<p>FO-GC-13 Reclamos</p>
---	--	------------------------------

ANEXO 40: PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE SALIDAS NO CONFORMES

1.OBJETIVO

Establecer un procedimiento documentado para asegurar que la salida no conforme sea identificada, registrada, evaluada y controlada para prevenir su uso o entrega no intencionada.

2.ALCANCE

Se aplica a todas las Salidas No Conformes que surjan durante la realización del producto / servicio.

3.RESPONSABILIDAD

Todo el personal de la empresa es responsable de comunicar las salidas no conformes que se detecten en cualquier etapa del proceso, para registrarlas y llevar a cabo la acción necesaria.

El Responsable de Calidad es el encargado de cumplir y supervisar el desarrollo del presente procedimiento verificando que las actividades llevadas a cabo sean efectivas y queden registradas.

El Asistente de Gestión de Calidad es responsable de realizar el seguimiento del cumplimiento del presente procedimiento y de los Servicios no conformes registrados en el formato correspondiente.

4.DEFINICIONES

4.1No Conformidad: Incumplimiento de un requisito.

4.2Salidas No Conforme (SNC): Resultado de un proceso que no cumple con los requisitos establecidos, identificada antes, durante o después de su entrega al cliente. Término que engloba el concepto de servicio no conforme

4.3No Conforme de Proveedor: Incumplimiento de los requisitos del producto o servicio solicitado al Proveedor y que además no pueda ser solucionado internamente.

4.4Acción Tomada: Acción realizada para eliminar una No Conformidad detectada. Implica la separación, reparación, reproceso, reclasificación y disposición final de la salida no conforme.

5.DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Acciones Correctivas (FO-GC-11).

6.DESCRIPCION

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTROS
<p>IDENTIFICACIÓN DE SALIDA NO CONFORME La Salida no conforme puede ser identificada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Después de la entrega del servicio o durante cualquier etapa de los procesos. • Provenientes de proveedores que brindan productos o servicios que influyen en la calidad del servicio brindado. <p>Una vez identificada la salida no conforme del proceso o proveedor (según los ejemplos establecidos en Anexo 1 - Tabla I: "Ejemplos de salidas no conformes de proceso" y Tabla II: "Ejemplo de servicio no conforme de proveedores" debe comunicar al responsable del proceso al que pertenece, según Anexo 1 – Tabla III: responsable de proceso" para el registro correspondiente.</p>	<p>Cualquier integrante de la organización</p>	<p>-</p>
<p>REGISTRO DE SALIDAS NO CONFORME Registra el detalle de la salida no conforme en el formato "Salidas No Conformes", "No conformes de proveedores", o "Control Interno de Recuperos", según corresponda, y comunica al Responsable de Calidad para el tratamiento correspondiente.</p> <p>Para el formato de "No conformes de Proveedores" el registro se realizará de manera conjunta entre el Responsable de proceso y el Asistente de Gestión de Calidad.</p>	<p>Responsable de proceso / Responsable de Calidad / Asistente de Gestión de Calidad</p>	<p>Control Interno de Recuperos (FO-GD-02) Salidas No Conformes (FO-GC-09) No Conformes de Proveedores (FO-GC-10)</p>
<p>TRATAMIENTO Y TOMA DE ACCIONES DE SALIDAS NO CONFORME Las alternativas para dar tratamiento al SNC depende de la naturaleza de cada proceso, entre ellas se pueden considerar las siguientes (según aplique):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reproceso • Desecho • Liberación por concesión. <p>El responsable del proceso donde se encontró la Salida No conforme comunica a la persona designada para tomar las acciones necesarias y consigna las mismas en el registro de "Salidas No conformes", "No conformes de proveedores", o "Control Interno de Recuperos", según corresponda; junto con el Responsable de Calidad y el Asistente de Gestión de Calidad.</p>	<p>Responsable de proceso / Responsable de Calidad / Asistente de Gestión de Calidad</p>	<p>Control Interno de Recuperos (FO-GD-02) Salidas No Conformes (FO-GC-09) No Conformes de Proveedores (FO-GC-10)</p>
<p>SEGUIMIENTO DE LA ACCION El Responsable del proceso donde se encontró la salida no conforme debe realizar el seguimiento de las acciones tomadas y el cumplimiento de las mismas</p>	<p>Responsable de proceso / Responsable de Calidad / Asistente de Gestión de Calidad</p>	<p>-</p>
<p>VERIFICACION DE LA ACCION La verificación de la realización de las acciones planteadas es responsabilidad del Responsable de Calidad, o quien él designe. Las evidencias de la verificación y la fecha de la misma son consignadas en el registro de "Salidas No Conformes", "No conformes de proveedores", o "Control Interno de Recuperos", según corresponda.</p>	<p>Responsable de Calidad / Asistente de Gestión de Calidad / Persona designada</p>	<p>Control Interno de Recuperos (FO-GD-02) Salidas No Conformes (FO-GC-09) No Conformes de Proveedores (FO-GC-10)</p>
<p>GENERACION DE ACCIONES CORRECTIVAS ()</p>	<p>Responsable de Calidad / Asistente</p>	<p>- FO-GC-11 Acciones</p>

Una vez verificado las acciones tomadas para resolver la SNC, puede ser que el problema persista o se vuelve a repetir hasta tres veces. De ser el caso, el Responsable de Calidad y el responsable del proceso debe generar una acción correctiva () según lo señalado en el Procedimiento "Acciones Correctivas" (FO-GC-11).	de Gestión de Calidad	Correctivas
Caso contrario se dará por solucionado la salida no conforme.		

Tabla I: Ejemplos de Salidas No Conformes de proceso

AREA/ PROCESO	EJEMPLO DE NO CONFORMES	EJEMPLO DE ACCIONES A TOMAR
Gestión Comercial	Interpretación incorrecta de los requisitos del cliente.	Corregir y enviar nuevamente el documento con la información corregida.
Gestión de Ventas	Ventas observadas por Control de Calidad	Reproceso (recuperación) o desecho de ventas
	Incumplimiento de indicador dentro de la Matriz de Indicadores Operativos	Envío de plan de acción al cliente, con las medidas que se tomaran para revertir resultados obtenidos
	Ventas observadas autorizadas por clientes	Liberación por concesión (cliente autoriza mediante medio electrónico la aprobación de las ventas realizadas).
Gestión de Cobranzas	Incumplimiento de indicador dentro de la Matriz de Indicadores Operativos	Envío de plan de acción al cliente, con las medidas que se tomaran para revertir resultados obtenidos
Gestión de Control de Calidad	Incumplimiento de indicador de calidad de algún servicio de operaciones dentro de la Matriz de Calidad y Validación	Feedback al supervisor mediante correo con las falencias detectadas en caso la nota se encuentre entre 70% y 80%. Feedback a toda la plataforma en caso la nota se encuentre por debajo del 70%
	Devolución de venta por mala validación	Reforzamiento a toda el área de control de calidad sobre los criterios de evaluación.
Gestión de Atención al cliente	Incumplimiento de indicador dentro de la Matriz de Indicadores Operativos	Envío de plan de acción al cliente, con las medidas que se tomaran para revertir resultados obtenidos
	Usuario final percibe maltrato en la comunicación.	Feedback al asesor

Tabla II: Ejemplos de No Conformes de proveedores

PROCESO REGISTRA NO CONFORME	EJEMPLO DE NO CONFORME A PROVEEDOR	EJEMPLO DE ACCIONES A TOMAR
Gestión de Compras	Entrega de material/servicio incompleto en contenido.	Devolver Material para que complete lo faltante Solicitar el servicio bajo los criterios de contratación
	Entrega de materiales/servicio fuera de tiempo.	Informar al proveedor de la falta y la continuidad del servicio

	Material/Servicio entregado con fallas o errores.	Indicar cuáles son las partes erróneas y pedir que entregue las correctas para poder reemplazarlas.
	Material/Servicio entregado incompleto en cantidad.	Solicitar la entrega del servicio/ material faltante, hacer constar de esto en el documento de recepción

NOTA: Los responsables de las evaluaciones y reevaluaciones de los proveedores deberán tomar en cuenta las no conformidades consignadas en el registro de “No conformes del proveedor”.

Tabla III: Responsable del proceso

PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO
Gestión Comercial	Gerente General
Gestión de Ventas	Jefe de Operaciones
Gestión de Cobranzas	Jefe de Operaciones
Gestión de Atención al Cliente	Jefe de Operaciones
Gestión de Control de Calidad	Jefe de Control de Calidad
Gestión de Compras	Gerente de Administración y Finanzas
Gestión de Inteligencia Comercial	Jefe de Inteligencia Comercial

ANEXO 41: FORMATO DE SALIDAS NO CONFORMES

	SALIDAS NO CONFORME	
---	---------------------	--

AÑO: 2019

Todas las acciones que se tomen deben ser verificadas para evidenciar la conformidad del requisito que se incumplió.

LLENADO POR EL RESPONSABLE DE PROCESO QUE DETECTO LA SALIDA NO CONFORME							LLENADO POR EL RESPONSABLE DE PROCESO DONDE SE DETECTO LA SALIDA NO CONFORME					LLENADO POR EL
Nº	FECHA	TIPO DE SALIDA NO CONFORME	PROCESO	RESPONSABLE DE PROCESO	SERVICIO	DETALLE	RESPONSABLE DE TOMAR LA ACCION	ACCION TOMADA	EVIDENCIA DE LA VERIFICACION	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN	FECHA DE LA VERIFICACION	¿SE EMITE ACCION CORRECTIVA? Nº

ANEXO 42: CONTROL INTERNO DE RECUPEROS

	<h3 style="margin: 0;">CONTROL INTERNO DE RECUPEROS</h3>	

TOTAL DE RECUPEROS	0
OBSERVACIONES INCORRECTAS	0
OBSERVACIONES CORRECTAS	0

CAMPAÑA														
Nº	ID CONTACTO	Nº DNI	NOMBRES Y APELLIDOS	DATO 1	DATO 2	DATO 3	DATO 4	DATO 5	DATO 6	DATO 7	DATO 8	DATO 9	DATO 10	DATO 11
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														

ANEXO 43: PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

1. OBJETIVO

Conocer el grado de satisfacción de EL CLIENTE con respecto a los servicios de Atención a Clientes, Telecobranza y Ventas que brinda CONTACTO BPO.

2. ALCANCE

Para efectos de la encuesta de satisfacción, este formato es aplicable a todos los servicios prestados por CONTACTO BPO.

3. RESPONSABILIDADES

- El Gerente General es responsable de cumplir y hacer cumplir el presente procedimiento asegurando su implementación y control respectivo.
- El Jefe de Operaciones es responsable de ejecutar lo establecido en el presente procedimiento.
- El Responsable de Calidad (RC) es el encargado de presentar las conclusiones y recomendaciones por cuatrimestre de los resultados de la encuesta de satisfacción a clientes.

4. DEFINICIONES

4.1 Encuestas de Satisfacción: Formato que describe las preguntas que forman parte del estudio de satisfacción de clientes de CONTACTO BPO.

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

PR-GC-02 Procedimiento Acciones Correctivas

6. DESCRIPCION

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTROS
<p><u>ENVÍO DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN</u></p> <p>La encuesta de satisfacción de clientes será realizada tres (03) veces al año. Para tal fin la Gerencia General será la responsable de enviar el link : http://goo.gl/forms/aEbo9sBIBv que corresponde a la Encuesta de Satisfacción del cliente a cada contacto comercial de cada cuenta en las siguientes fechas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1era Encuesta Anual: Mes de Abril 2da Encuesta Anual: Mes de Agosto 3era Encuesta Anual: Mes de Diciembre <p>El Jefe de Operaciones es el responsable de velar por el cumplimiento del plazo de envío de respuestas para proceder a la tabulación de resultados.</p>	<p>Jefe de Operaciones</p> <p>Responsable de Calidad</p>	<p>http://goo.gl/forms/aEbo9sBIBv</p>
<p><u>TABULACIÓN DE RESULTADOS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Una vez cumplido el plazo de envío de respuestas, el Responsable de Calidad es el encargado de la tabulación de las respuestas y presentará un informe con los resultados obtenidos. El Responsable de Calidad entrega individualmente mediante correo electrónico los resultados a los Supervisores y Jefe de Operaciones. El Representante de la Dirección presenta dicho informe a la Gerencia General en el periodo definido por esta última. <p>Nota 1: El plazo desde el envío de la Encuesta de Satisfacción hasta la entrega del informe deberá ser de 30 días.</p> <p>Nota 2: En caso no se tenga el 100% de los encuestados se trabajará con el 50%.</p>	<p>Responsable de Calidad</p>	<p>Informe De Encuesta De Satisfacción De Clientes</p>
<p><u>ANÁLISIS Y MEJORA</u></p> <p>Esta actividad es realizada por un Comité de Calidad formado y encabezado por el Gerente General, el Responsable de Calidad, la Jefatura de Operaciones y Supervisores de Operaciones; quienes revisan los datos y validan cada rubro evaluado en la encuesta de satisfacción de clientes: Si el resultado es menor cuatro (4.0) en promedio para su categoría, el Comité de la Calidad decide acciones correctivas a implementar para el siguiente período de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> El Responsable de Calidad, después de establecer las medidas correctivas, y pasado el periodo de evaluación deberá elaborar un informe. En caso de lograr un resultado \geq a cuatro (04) en promedio para su categoría, queda a criterio del Comité de la Calidad determinar las acciones de mejora para incrementar este a lo largo del tiempo, a criterio de modificar o no el estándar. 	<p>Comité de Calidad</p>	<p>FO-GC-11 Acciones Correctivas</p>

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTROS
<p>Es obligación del Responsable de Calidad, verificar que las acciones correctivas () decididas por el Comité de la Calidad se implementen en las fechas acordadas y sean eficaces para asegurar el logro y la mejora en la satisfacción del cliente. Dichas acciones correctivas () se registran en el formato FO-GC-11 Acciones Correctivas.</p>	<p>Comité de Calidad</p>	<p>FO-GC-11 Acciones Correctivas</p>

ANEXO 44: PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA

1. OBJETIVO

Establecer la metodología para la realización de las Auditorías Internas, con la finalidad de evaluar si el Sistema de Gestión de la Calidad es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de las normas en referencia y si está implementado de manera eficaz.

2. ALCANCE

Se aplica a todo el proceso que formen parte del Sistema de Gestión de la Calidad de CONTACTO BPO.

3. RESPONSABILIDAD

El Responsable de Calidad (RC) es el encargado de la elaboración del Programa de Auditorías, asimismo, será responsable de la selección del Auditor Líder y de los Auditores Internos quienes tendrán a cargo la ejecución de la Auditoría Interna; del llenado, control y seguimiento de las acciones correctivas, observaciones y oportunidades de mejora.

4. DEFINICIONES

4.1 Auditor: Persona con la competencia para llevar a cabo una auditoría.

4.2 Auditor Líder: Auditor que lidera un equipo auditor.

4.3 Auditoría Interna: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

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

4.5 No conformidad: Incumplimiento con los requisitos especificados.

4.6 Hallazgo: Resultado de la evaluación de la evidencia objetiva de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.

4.7 Observaciones: Todo hallazgo que puede derivar una no conformidad.

4.8 Oportunidad de mejora: Hallazgo o idea que no afecta el sistema y que sugiere o se propone con el fin mejorar el proceso.

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- **Acciones Correctivas** (PR-GC-02).

6. DESCRIPCIÓN

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTROS								
<p>PLANIFICACION DE LA AUDITORIA Planifica las auditorías a realizarse en el año mediante la propuesta del Programa de Auditorías para el Sistema de Gestión de Calidad, en donde se definirán los procesos a auditar y los meses correspondientes para realizar una auditoría. La programación se realiza tomando en consideración la importancia de los procesos, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas. Las auditorías internas se realizarán como mínimo una vez al año. El Gerente General aprobará el “Programa de auditorías”, en caso contrario plantee las modificaciones correspondientes.</p>	Responsable de Calidad	Programa de Auditorías (FO-GC-04)								
<p>SELECCIÓN DE LOS AUDITORES El Responsable de Calidad selecciona, organiza y designa al personal que participará en la auditoría, el cual puede estar conformado por personal interno o externo que tengan calificación apropiada para realizar auditorías y que no tengan compromiso directo con la actividad a auditar. Los requisitos para la calificación de auditores son los siguientes:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Auditor Interno</th> <th>Auditor Externo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> • Curso de interpretación de la norma ISO 9001 • Participación como observador en una auditoría interna. </td> <td> Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> • Curso de interpretación de la norma ISO 9001 • Experiencia mínima en 01 auditoría en una empresa externa. </td> </tr> <tr> <th>Auditor Líder Interno</th> <th>Auditor Líder Externo</th> </tr> <tr> <td> Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> • Curso de auditor interno aprobado • Experiencia: Mínimo 2 auditorías • Antigüedad en la empresa no menor a 1 año. </td> <td> Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> • Curso de auditor interno aprobado como mínimo. • Experiencia: Mínimo 2 auditorías en empresas externas. </td> </tr> </tbody> </table>	Auditor Interno	Auditor Externo	Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> • Curso de interpretación de la norma ISO 9001 • Participación como observador en una auditoría interna. 	Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> • Curso de interpretación de la norma ISO 9001 • Experiencia mínima en 01 auditoría en una empresa externa. 	Auditor Líder Interno	Auditor Líder Externo	Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> • Curso de auditor interno aprobado • Experiencia: Mínimo 2 auditorías • Antigüedad en la empresa no menor a 1 año. 	Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> • Curso de auditor interno aprobado como mínimo. • Experiencia: Mínimo 2 auditorías en empresas externas. 	Responsable de Calidad	Certificado del curso de Auditor interno según corresponda Registro que evidencie participación como observador, auditor interno o externo según corresponda
Auditor Interno	Auditor Externo									
Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> • Curso de interpretación de la norma ISO 9001 • Participación como observador en una auditoría interna. 	Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> • Curso de interpretación de la norma ISO 9001 • Experiencia mínima en 01 auditoría en una empresa externa. 									
Auditor Líder Interno	Auditor Líder Externo									
Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> • Curso de auditor interno aprobado • Experiencia: Mínimo 2 auditorías • Antigüedad en la empresa no menor a 1 año. 	Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> • Curso de auditor interno aprobado como mínimo. • Experiencia: Mínimo 2 auditorías en empresas externas. 									
<p>PREPARACION DE LA AUDITORIA Como parte de la preparación de la auditoría, el Responsable de Calidad con mínimo dos días útiles de anticipación, informa a los responsables del proceso o procesos el detalle de la ejecución de la auditoría a través del “Plan de Auditoría Interna”. El equipo auditor, antes de la auditoría, realiza un estudio preliminar de la documentación del proceso o procesos a auditar.</p>	Responsable de Calidad	Plan de Auditoría Interna (FO-GC-05)								
<p>DESARROLLO DE LA AUDITORÍA El desarrollo de la auditoría contempla las siguientes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunión inicial: Antes de iniciar la auditoría, el Auditor Líder explica a los auditados el objetivo de la Auditoría y la metodología que utilizarán. • Ejecución de la auditoría: Los Auditores proceden a 	Auditores internos / Auditores externos	-								

ANEXO 45: PROGRAMA DE AUDITORÍAS INTERNAS

	PROGRAMA DE AUDITORÍAS INTERNAS	

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD ISO 9001

AÑO:

PROCESOS	MESES																							
	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	Auditoría	Fecha	Auditoría	Fecha	Auditoría	Fecha	Auditoría	Fecha	Auditoría	Fecha														
GESTION GERENCIAL																								
GESTION DEL SISTEMA DE CALIDAD																								
GESTION COMERCIAL																								
GESTION DE SISTEMAS																								
GESTION DE COMPRAS																								
GESTION DE RR.HH.																								
GESTION DE INTELIGENCIA COMERCIAL																								
GESTION DE VENTAS																								
GESTION DE COBRANZAS																								
GESTION DE ATENCION AL CLIENTE																								
GESTION DE CONTROL DE CALIDAD																								

Tipo de Auditoría:
 AI: Auditoría Interna
 AE: Auditoría Externa

Gerente General

ANEXO 46: PLAN DE AUDITORÍA

	PLAN DE AUDITORIA INTERNA			
FECHAS: : AUDITOR LIDER: : EQUIPO AUDITOR: : NORMA : ALCANCE : EXCLUSIONES : DIA: :				
HORA	PROCESO	LUGAR	AUDITOR	AUDITADO

ANEXO 47: INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

FECHA : _____
EQUIPO AUDITOR : _____
Auditor líder : _____
Auditores : _____

OBSERVADORES : _____

OBJETIVO:

El objetivo de la presente auditoría es determinar el grado de cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad implementado, respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

ALCANCE:

EXCLUSIONES:

HALLAZGOS:

Los hallazgos de la auditoría han sido clasificados en No conformidades (NC), Observaciones (OBS) y Oportunidades de Mejora (OM), los mismos que se muestran a continuación:

PROCESO: XXXXXXXXX

NC: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx (4.2.3; ISO 9001:2015)

La redacción de contener lo que se vio, el requisito que incumple y los casos en caso aplique.

OBS: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

OM: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

CONCLUSIONES:

Auditor Líder

ANEXO 48: INFORME DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

CONTACTO BPO

INFORME REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

Periodo:
Fecha:

Código:
Versión:
Fecha:

ÍNDICE

- Objetivos de la Revisión por la Dirección.
- Política del Sistema de Gestión.
- Objetivos de Calidad e Indicadores.
- Información actualizada de la revisión del SGC.
 1. Estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas.
 2. Los cambios en las cuestiones externas e internas que afecten al Sistema de Gestión de la Calidad.
 3. Información sobre el desempeño y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, incluidas las tendencias relativas a:
 4. Satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas.
 5. El grado en que se han logrado los objetivos.
 6. El desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios.
 7. Las no conformidades y acciones correctivas.
 8. Los resultados de seguimiento y medición.
 9. Los resultados de las auditorías.
 10. El desempeño de los proveedores externos.
 11. La adecuación de los recursos.
 12. La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.
 13. Las oportunidades de mejora.
- Acuerdos de la Revisión por la Dirección.



OBJETIVOS DE LA REVISIÓN

Revisar el estado del Sistema de Gestión de la Calidad para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la dirección estratégica de la organización, con el fin de realizar sistemáticamente el seguimiento y control de la Gestión integral de Calidad y a su vez velar por el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015 en su apartado 9.3.

Evaluar las oportunidades de mejora presentes mediante el desarrollo y desempeño de los procesos.



POLITICA DE CALIDAD

Código:
Versión:
Fecha:

Objetivos del SGC e indicadores

ENTRADAS DE LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

1. EL ESTADO DE LAS ACCIONES DE LAS REVISIONES POR LA DIRECCIÓN PREVIAS

2. LOS CAMBIOS EN LAS CUESTIONES EXTERNAS E INTERNAS QUE SEAN PERTINENTES AL SGC

3. LA INFORMACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO Y LA EFICACIA DEL SGC, INCLUIDA LAS TENDENCIAS RELATIVAS

4. LA ADECUACIÓN DE LOS RECURSOS

5. ESTADO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

6. OPORTUNIDADES DE MEJORA

SALIDAS DE LA REVISIÓN

ACUERDOS DE LA REVISIÓN

OPORTUNIDADES DE MEJORA

CUALQUIER NECESIDAD DE CAMBIO EN EL SGC

NECESIDADES DE RECURSOS

1. ESTADO DE LAS ACCIONES DE LAS REVISIONES POR LA DIRECCIÓN PREVIAS

Nº	FECHA de revisión por la Dirección	ACUERDOS	Fecha de ejecución o cumplimiento de la Propuesta	RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN	EVIDENCIA	ESTADO
1						
2						
3						
4						
5						
6						

2. CAMBIOS EN LAS CUESTIONES EXTERNAS E INTERNAS QUE SEAN PERTINENTES AL SGC

Indicar si hubieron cambios y cuales fueron .

Caso contrario podría indicarse: No se evidencian cambios. Recientemente se ha realizado el análisis de los factores externos e internos de la organización, debido a la implementación o migración del SGC a la Norma ISO 9001:2015.



3. LA INFORMACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO Y LA EFICACIA DEL SGC, INCLUIDAS LAS TENDENCIAS RELATIVAS

3.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y RETROALIMENTACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

I. ENCUESTA

Mes:

Muestra:

Objetivo:

Indicador:

Frecuencia de Medición:

Conclusiones:

3.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y RETROALIMENTACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

II. RECLAMOS

Indicador:

Frecuencia:

Meta:

Conclusiones:

3.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y RETROALIMENTACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

III. RETROALIMENTACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

COLABORADORES

Análisis:

3.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y RETROALIMENTACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

III. RETROALIMENTACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

PROVEEDORES

Análisis:

3.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y RETROALIMENTACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

III. RETROALIMENTACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

ESTADO

Análisis:

CLIENTE FINAL

Análisis:



3.2 GRADO EN QUE SE HAN LOGRADO LOS OBJETIVOS DE LA CALIDAD

Gestión de Sistemas y Soporte Técnico

I. Indicador:
Frecuencia:
Meta:

Análisis: Acciones a Tomar:

Gestión de Cobranza

I. Indicador:
Frecuencia:
Meta:

Análisis: Acciones a Tomar:

Gestión de Ventas

I. Indicador:
Frecuencia:
Meta:

Análisis: Acciones a Tomar:

Gestión de Control de Calidad – Auditoría de Calidad

I. Indicador:
Frecuencia:
Meta:

Análisis: Acciones a Tomar:

Gestión de Recursos Humanos

I. Indicador:
Frecuencia:
Meta:

Análisis: Acciones a Tomar:

Gestión Comercial

I. ENCUESTAS
Indicador:
Frecuencia:
Meta:

Análisis: Conclusiones:

3.3 DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS

Indicar acerca del desempeño de los procesos según sus indicadores.

3.4 CONFORMIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Indicar acerca de las salidas no conformes reportadas en el periodo evaluado

PROCESO	SALIDAS NO CONFORMES
	CANTIDAD
Gestión Gerencial	
Gestión Comercial	
Gestión del Sistema de Calidad	
Gestión de Ventas	
Gestión de Cobranzas	
Gestión de Atención al Cliente	
Gestión de Control de Calidad	
Gestión de Recursos Humanos	
Gestión de Compras	
Gestión de Sistemas y Soporte Técnico	



3.5 LAS NO CONFORMIDADES Y ACCIONES CORRECTIVAS

Indicar acerca de las no conformidades y el estado de sus respectivas acciones correctivas



PROCESO	ACCION CORRECTIVA		
	CANTIDAD	CERRADA	ABIERTA
Gestión Gerencial			
Gestión Comercial			
Gestión del Sistema de Calidad			
Gestión de Ventas			
Gestión de Cobranzas			
Gestión de Atención al Cliente			
Gestión de Control de Calidad			
Gestión de Recursos Humanos			
Gestión de Compras			
Gestión de Sistemas y Soporte Técnico			

3.6 RESULTADOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

3.7 LOS RESULTADOS DE LAS AUDITORIAS

PROCESO	NC	OBS	OM	TOTAL
Gestión Gerencial				
Gestión Comercial				
Gestión del Sistema de Calidad				
Gestión de Ventas				
Gestión de Cobranzas				
Gestión de Atención al Cliente				
Gestión de Control de Calidad				
Gestión de Recursos Humanos				
Gestión de Compras				
Gestión de Sistemas y Soporte Técnico				
TOTAL				

Conclusiones:

3.8 DESEMPEÑO DE LOS PROVEEDORES EXTERNOS

Indicar acerca del desempeño de los proveedores externos.



4. LA ADECUACION DE LOS RECURSOS

Indicar acerca de la utilización de recursos.



5. LA EFICACIA DE LAS ACCIONES TOMADAS PARA ABORDAR LOS RIESGOS Y LAS OPORTUNIDADES

✓ Indicar acerca del resultado de la eficacia de las acciones tomadas como resultado del análisis de riesgos y oportunidades

PROCESO	# RIESGOS CONSIDERABLES	ACCIONES ADOBADAS	ACCIONES POR ADOBARSE
Gestión Gerencial			
Gestión Comercial			
Gestión del Sistema de Calidad			
Gestión de Ventas			
Gestión de Cobranzas			
Gestión de Atención al Cliente			
Gestión de Auditoría de Calidad			
Gestión de Auditoría de Ventas			
Gestión de Recursos Humanos			
Gestión de Inteligencia Comercial			
Gestión de Compras			
Gestión de Sistemas y Soporte Técnico			
TOTAL			

6. LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA



<p>Listar oportunidades de mejora</p>	<p>SALIDAS DE LA REVISION</p>	<p>Oportunidades de mejora: ✓ xxx.</p> <p>Cualquier necesidad de cambio en el SGC: ✓ xxx</p> <p>Necesidad de recursos: ✓ xxx</p>
---------------------------------------	--------------------------------------	---

ANEXO 49: FORMATO OBSERVACIONES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

			OBSERVACIONES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA							
AÑO:										
FECHA DE REGISTRO	N° OBS	N° OM	PROCESO	HALLAZGO	ACCIONES A TOMAR	RESPONSABLE DE LA ACCION A TOMAR	FECHA DE VERIFICACIÓN DE LA ACCIÓN TOMADA	RESPONSABLE DE LA VERIFICACION	ESTADO A: ABIERTO, C: CERRADO	

ANEXO 50: PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS

1. OBJETIVO

Establecer un procedimiento documentado que describa las actividades a seguir para generar las Acciones Correctivas, así como el tratamiento de las No Conformidades o potenciales No Conformidades encontradas dentro del Sistema de Gestión de la Calidad y que asegure que las acciones tomadas eviten la ocurrencia de las mismas.

2. ALCANCE

Se aplica a las No Conformidades o Potenciales No Conformidades detectadas en los procesos pertenecientes al Sistema de Gestión de Calidad de la organización.

3. RESPONSABILIDAD

El Responsable de Calidad (RC) es el encargado de garantizar el cumplimiento de lo establecido en el presente procedimiento.

El responsable del proceso y la persona asignada debe llevar a cabo las Acciones Correctivas que estén relacionados con su proceso y monitorear el cumplimiento de las mismas.

4. DEFINICIONES

4.1 Acción correctiva (AC): Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad, defecto o cualquier otra situación no deseada ya existente, para evitar su repetición.

4.2 No conformidad (NC): Incumplimiento de la Norma ISO 9001, Política y/o documentos del Sistema de Gestión de la Calidad ISO: 9001.

4.3 Cinco por qué: Técnica sistemática de preguntas utilizada durante la fase de análisis de problemas para buscar posibles causas principales de un problema. La técnica requiere que el equipo pregunte "Por Qué" aproximadamente cinco veces, o trabaje a través de cinco niveles de detalle aproximadamente. Una vez que sea difícil para el equipo responder al "Por Qué", la o las causas más probables habrán sido identificadas.

4.4 GG: Gerente General.

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Procedimiento Auditoría Interna (PR-GC-04).

Control de Salidas No Conforme (PR-GC-03)

Planificación de los Cambios en el SGC (FO-GC-17)

6. DESCRIPCIÓN

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTROS
<p>GENERACION DE ACCION CORRECTIVA Puede identificar la necesidad de generar acciones correctivas a partir de las siguientes fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Discrepancia entre lo establecido en el proceso durante la ejecución de los servicios / productos. (Incumplimiento de procedimiento de trabajo). ▪ Reclamos de los clientes. ▪ Ejecución de auditorías internas o externas. ▪ Monitoreo de indicadores. ▪ Salidas no conformes que sean recurrentes y de acuerdo a la criticidad del mismo. (Ver Anexo 1.) ▪ Encuestas de satisfacción del cliente. ▪ Resultados de la Revisión por la Dirección. ▪ Incumplimiento de requisitos legales. ▪ Cualquier otra circunstancia que a juicio del emisor lo amerite. 	<p>Cualquier integrante de la organización</p>	<p>-</p>
<p>REGISTRO DEL DETALLE El Responsable de Calidad o el Responsable del proceso deben registrar el detalle de AC en el formato de Acciones correctivas. Luego las clasifica por proceso y por año, cada nuevo año se retorna a la acción correctiva n° 1 correspondiente a ese periodo y se enumera en forma correlativa. Para el caso de las auditorías internas o externas las acciones correctivas se trabajan de acuerdo a lo establecido en el procedimiento de Auditoría Interna (PR-GC-04).</p>	<p>Responsable de Calidad / Responsable del proceso</p>	<p>Acciones correctivas (FO-GC-11)</p>
<p>ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ El Responsable de Calidad y el Responsable del proceso, realizan el análisis necesario con la finalidad de identificar la causa raíz utilizando la herramienta de 5 porqués. Para ello se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recopilar información relacionada con la No Conformidad o Potencial No Conformidad, utilizando todas las fuentes de información a su alcance. (podría incluir fotos) ▪ Identificar, analizar y registrar las causas para definir las acciones correctivas a tomar en el formato Acciones correctivas. 	<p>Responsable del proceso</p>	<p>Acciones correctivas (FO-GC-11)</p>
<p>REGISTRO DE ACCIONES A TOMAR El Responsable del proceso con el personal involucrado define las acciones a tomar, las mismas que deben ser consignadas en el registro de Acciones Correctivas por el Responsable del proceso.</p>	<p>Responsable del proceso</p>	<p>Acciones Correctivas (FO-GC-11)</p>
<p>IMPLEMENTACION DE ACCIONES La persona designada implementa las acciones definidas en los plazos establecidos.</p>	<p>Responsable del proceso</p>	<p>Acciones Correctivas (FO-GC-11)</p>
<p>SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES TOMADAS El Responsable del proceso debe realizar el seguimiento sobre el cumplimiento de las acciones a tomar y consigna los resultados de las acciones tomadas en el registro de Acciones Correctivas.</p>	<p>Responsable del proceso</p>	<p>Acciones Correctivas (FO-GC-11)</p>

<p><u>VERIFICACION DE LA EFICACIA</u> El Responsable de Calidad o quien él designe, es el responsable de verificar la eficacia de las acciones planteadas en los plazos establecidos, el cual es consignado en el registro de Acciones Correctivas.</p> <p>De no evidenciarse la eficacia de la acción correctiva se genera una nueva acción a la cual se aplica el mismo tratamiento.</p>	Responsable de Calidad	Acciones Correctivas (FO-GC-11)
<p><u>CIERRE DE ACCION CORRECTIVA</u> De evidenciarse la eficacia de la acción, el Responsable de Calidad procede a cerrar la acción correctiva, registrando las evidencias que confirman la eficacia y la fecha de la verificación.</p>	Responsable de Calidad	Acciones Correctivas (FO-GC-11)
<p><u>EVALUACIÓN DE CAMBIOS EN EL SGC</u></p> <p>Luego del cierre de la AC, se evalúa si es necesario actualizar los riesgos y oportunidades los cuales serán registrados en la Matriz de Análisis de Riesgo (FO-GC-16) del proceso asociado a la no conformidad.</p> <p>Si fuera necesario se hacen cambios en el SGC los cuales se registran en la Planificación de los Cambios en el SGC (FO-GC-17)</p>	Responsable de Calidad	<p>FO-GC-17 Planificación de los Cambios en el SGC</p> <p>FO-GC-16 Matriz de Análisis de Riesgo</p>

Tabla N° 1: Generación de Acción Correctiva a partir de la fuente Salidas No Conformes

SALIDAS NO CONFORMES	IDENTIFICACIÓN	GENERACIÓN DE ACCIÓN CORRECTIVA
	Después de la entrega del servicio o durante cualquier etapa de los procesos.	Para el mismo servicio o proceso en donde el problema persista o se vuelve a repetir más de tres veces para la misma tipología.
	Provenientes de proveedores que brindan productos o servicios que influyen en la calidad del servicio brindado.	Para el mismo proveedor cuyo problema persista o se vuelve a repetir más de tres veces para distintas tipologías.

ANEXO 51: FORMATO DE ACCIONES CORRECTIVAS

		ACCIONES CORRECTIVAS															
AÑO:																	
Todas las acciones que se tomen deben ser verificadas para evidenciar la conformidad del requisito que se incumplió.																	
FECHA	ORIGEN	Nº AC	PROCESO	DETALLE	EMITIDO POR	ACCION INMEDIATA	CAUSA	ACCION CORRECTIVA	RESPONSABLE DE EFECTUAR LA ACCION	FECHA DE LA IMPLEMENTACION DE LA ACCION	SEGUIMIENTO O IMPLEMENTACION DE LA ACCION	EVIDENCIA DE LA VERIFICACION DE LA EFICACIA	FECHA DE LA VERIFICACION	RESPONSABLE DE LA VERIFICACION	ESTADO	¿SE EMITE OTRA AC? Nº	¿Se requiere cambios? (En el SGC o en los riesgos y oportunidades planificadas)

ANEXO 52: INTRUCTIVO DE CREACION DE USUARIOS

1. OBJETIVO

Describir las medidas de seguridad de la información adoptadas por INVERSIONES AVZ en el procedimiento de Gestión de Contactos, garantizando el máximo nivel de seguridad del cliente al cual presta servicios.

2. ALCANCE

Es aplicable en el marco de los Servicios de Gestión de Contactos brindados por INVERSIONES AVZ y a la información (propiedad intelectual) proporcionada por el cliente al cual se le presta servicios.

3. DEFINICIONES

3.1 Central de Contactos: Implica establecer un canal de comunicación multicanal (teléfono, Internet, Chat, etc.) con clientes, proveedores y público en general, destinado a resolver necesidades de información y transacciones acordes a los grupos interesados.

3.2 Plataforma: Solución integrada de hardware y software que soporta la gestión, la comunicación y el registro de la interacción con los clientes y soporta el análisis de la información derivada de dicha interacción.

3.3 Cliente: Empresa o entidad que ha contratado un servicio con INVERSIONES AVZ para brindar Servicios de Gestión de Contactos a sus Usuarios.

3.4 Usuario: Cualquier persona a la que se brinde una atención de Gestión de Contactos a pedido del Cliente.

4. DESCRIPCION

i. SERVIDOR DE BASE DE DATOS

El Servidor de Base de Datos necesario para la prestación del servicio ubicado en las instalaciones de INVERSIONES AVZ debe estar "militarizado". Dicha militarización implica entre otros aspectos:

1. Eliminación de software no utilizado.
2. Parada y/o eliminación de aquellos servicios de red no necesarios para el servicio.

3. Protección de ficheros críticos del sistema.

INVERSIONES AVZ pondrá en marcha los mecanismos de autenticación y control de acceso al Servidor de Base de Datos y sistemas orientados a la prestación del servicio que considere oportunos en el desarrollo de aplicaciones de gestión, para garantizar el acceso únicamente a aquellos datos y recursos que necesite cada persona para el desarrollo de sus funciones.

INVERSIONES AVZ mantendrá sobre el Servidor de Base de Datos lo necesario para la prestación del servicio, una política de seguridad sobre usuarios de red, contraseñas y accesos que podrá ser validada por EL CLIENTE, y deberá incluir:

1. Longitud mínima (5 caracteres), así como la composición de los passwords (mayúsculas, minúsculas y/o números).
2. Control de accesos mediante registros de acceso o logs. (event viewer)
3. Política de administración y control de usuarios de Aplicación. **Ver**

ANEXO-1

INVERSIONES AVZ facilitará a EL CLIENTE, si así lo requiere, el acceso exclusivo al Servidor dedicado a la prestación del servicio (mediante la contraseña de acceso al sistema operativo y a la base de datos) para la carga de la información (EJ. ftp).

ii. ESTACIONES DE AGENTE

Los puestos de los Agentes dedicados a la prestación del servicio no podrán ser utilizados por INVERSIONES AVZ para prestar servicios a empresas ajenas a EL CLIENTE

No se podrá instalar ningún tipo de software de administración remota a ninguno de los puestos de los Agentes dedicados a la prestación del servicio ni al Servidor de Base de Datos. En caso de ser necesario por requerimiento de EL CLIENTE, se coordinará para que valide su seguridad y de la misma forma para realizar pruebas con alguno de nuestros proveedores de servicios.

Los puestos de los Agentes desde los que se prestará servicio a EL CLIENTE, deben estar seguros. Dicha seguridad puede ser validada por EL CLIENTE y deberá incluir:

1. Antivirus con actualización constante.
2. No debe tener instalado otro software que el necesario para la prestación del servicio.

ANEXO-1: POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE USUARIOS DE

MARCACION (ASISTENCIA)

- 1) Diariamente se verifica la asistencia de los usuarios y si este lleva 5 días sin marcar, automáticamente será desactivado.
- 2) La lista de usuarios a desactivar se publicará diariamente con copia al grupo de supervisión, recursos humanos, coordinación de operaciones y gerencias.
- 3) Cada jefe responsable del área tiene 24 hrs. para notificar alguna salvedad sobre los usuarios a desactivar que correspondan a su departamento o servicio. La salvedad debe estar aprobada por el jefe o Gerencia del Departamento o servicio.
- 4) Para efectos del personal de vacaciones o periodos de inasistencia justificada que excedan los 05 días; es responsabilidad del jefe/Gerente de área o servicio notificar al departamento de sistemas, la fecha de inicio y fin de dicha ausencia con la finalidad que el Responsable de Red tome las medidas para evitar el cese del usuario acorde al procedimiento establecido.
- 5) La lista diaria de usuarios desactivados en el día debe ser notificada a los siguientes grupos de gestión:
 1. Recursos Humanos (La lista servirá como insumo para el control de bajas nuevos o antiguos ingresos)
 2. Sistemas
 3. Supervisores de Operaciones
 4. Jefe de Operaciones

