

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



Propuesta de diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad en base a la norma ISO 9001:2015 para una empresa de servicio dedicado al rubro de salones de belleza. Caso de Estudio: MONTALVO SALÓN & SPA sede Av. Cuba (Jesús María)

Proyecto profesional para obtener el título de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentado por:

ORMEÑO ROQUE, Jhoselyn

Proyecto profesional para obtener el título de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentado por:

VILCHEZ SALAZAR, Alcides Simón
WENDORFF VIZURRAGA, Franz Juan

Asesorados por: Mgr. Franco Alberto Riva Zaferson

Lima, febrero de 2020

El proyecto profesional

Propuesta de diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad en base a la norma ISO 9001:2015 para una empresa de servicio dedicado al rubro de salones de belleza. Caso de Estudio: MONTALVO SALÓN & SPA sede Av. Cuba (Jesús María)

ha sido aprobado por:

Mgtr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Franco Alberto Riva Zaferson
[Asesor Jurado]

Mgtr. Germán Adolfo Velásquez Salazar
[Tercer Jurado]

A mi padre Julio y sobre todo a mi madre Carmen, por ser ejemplo de perseverancia y fuerza, a Dios por la gran oportunidad, a mi hermano Julio quien deseo que logre sus sueños, a Moisés por su apoyo incondicional, a Marley por acompañarme siempre, a mis abuelos que me iluminan desde donde estén, a todas aquellas personas que me han brindado su apoyo, a mis compañeros Alcides y Franz por su compromiso y, ¡a mí misma porque lo logré!

Jhoselyn Ormeño

Dedico el presente trabajo a mi madre, Iris, a mi padre, Alcides, mi hermana, kathleen, y mi hijo Malek Vilchez García, por el apoyo incondicional, inspiración y motivación que me brindaron, pero principalmente por su amor y confianza a lo largo de toda mi vida. Agradezco a Dios, por la fortaleza de seguir adelante, y a mis compañeros Franz y Jhoselyn por su compromiso y dedicación, y a nuestro asesor Franco Riva por su constante apoyo y dedicación.

Alcides Vilchez

A mi familia, que siempre me ha apoyado, a mi mamá, mi papá y mi hermana por ser un ejemplo de esfuerzo para mí. A Dios, por la fuerza que me brinda para seguir adelante. A mis amigos y amigas, que siempre han estado allí conmigo, a mi lado tanto en las buenas como en las malas. A mis compañeros Jhoselyn y Alcides por su compromiso y compañerismo. A nuestro asesor Franco Riva por el apoyo incondicional

Franz Wendorff

Un agradecimiento especial a nuestro asesor Franco Alberto Riva Zaferson, por su tiempo y apoyo para realizar el presente proyecto profesional, el cual sin su ayuda no sería posible. Asimismo, a los Señores Víctor Montalvo y Gilmer Guevara de la empresa MONTALVO SALON & SPA por abrirnos las puertas de su compañía y ofrecernos todas las facilidades para obtener la información necesaria para realizar el proyecto profesional. Finalmente, a los profesionales de BSG Institute, que nos brindaron la capacitación necesaria en el tema de la ISO 9001.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO	3
1. Situación problemática	3
2. Objetivo del proyecto	5
2.1. Objetivo general	5
2.2. Objetivos específicos del proyecto	5
3. Justificación del proyecto	5
4. Limitaciones y viabilidad del proyecto	7
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO	8
1. Calidad	8
1.1. Concepto de calidad	8
1.2. Principios básicos de la calidad	9
1.3. Evolución de la calidad	11
1.4. Calidad del servicio	13
1.5. Control de la calidad	15
2. Gestión de la calidad	17
2.1. Etapas de la gestión de la calidad	17
2.2. Modelos de gestión de la calidad	20
2.3. Sistemas de gestión de la calidad	21
3. Norma ISO 9001:2015	24
3.1. Evolución de las Normas ISO 9001	25
3.2. Principios de la norma ISO 9001	26
3.3. Requisitos de un Sistema de gestión de la calidad según ISO 9001:2015	29
3.4. Gestión de riesgo	33
3.5. Fases del proceso de Implementación de la Norma ISO 9001:2015	36
3.6. Documentación de SGC Norma ISO 9001:2015	37

4.	Gestión de procesos.....	39
4.1.	Herramientas de gestión	41
4.2.	Requisitos para mejorar los procesos.....	42
4.3.	Etapas	43
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....		44
1.	Antecedentes generales de Montalvo Salón & Spa.....	44
2.	Sector y actividad económica	44
3.	Análisis del contexto externo para Montalvo Salón & Spa.....	46
3.1.	Análisis PESTEL.....	46
3.2.	Análisis PORTER.....	50
4.	Análisis interno de Montalvo Salón & Spa.....	53
4.1.	Análisis AMOFHIT.....	53
4.2.	Descripción de la empresa	56
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....		60
1.	Alcance.....	60
2.	Diseño Metodológico	60
2.1.	Enfoque	61
2.2.	Estrategia general	62
2.3.	Tipo de diseño y horizonte temporal	63
3.	Muestra.....	63
4.	Fases del Proyecto	64
5.	Técnicas de recolección de datos.....	64
5.1.	Entrevistas a profundidad.....	64
5.2.	Observación.....	65
5.3.	Lista de verificación	65
6.	Sistematización de la información.....	65
CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL		66

1.	Diagnóstico del cumplimiento de requisitos del SGC	66
2.	Resultados del cumplimiento de requisitos del SGC	67
2.1.	Contexto de la organización	67
2.2.	Liderazgo.....	68
2.3.	Planificación.....	68
2.4.	Apoyo.....	69
2.5.	Operación	69
2.6.	Evaluación del desempeño	70
2.7.	Mejora	70
CAPÍTULO 6: CRONOGRAMA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		71
1.	Sensibilización	73
2.	Diagnóstico	73
3.	Planificación y Organización del SGC	73
4.	Implantación.....	73
CAPÍTULO 7: PROPUESTA DE DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ..		77
1.	Preparación del Sistema de Gestión de Calidad.....	77
1.1.	Sensibilización a la alta dirección.....	77
1.2.	Designación de recursos	77
1.3.	Sensibilización al personal	77
2.	Propuesta de Diseño del Sistema de Gestión de Calidad	78
CAPÍTULO 8: EVALUACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA		99
1.	Evaluación Técnica de la Propuesta de Diseño del SGC	99
2.	Evaluación Económica	101
2.1.	Costos de la implementación del SGC por fases:	101
2.2.	Costos actuales de producción del salón de Montalvo ubicado en Jesús María:	104
2.3.	Beneficios Monetarios de implementar el SGC:.....	104
2.4.	Flujo de caja económico:.....	105
2.5.	Análisis de Resultados:	106

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
REFERENCIAS.....	113
ANEXO A: Matriz de Consistencia	120
ANEXO B: Entrevista al Gerente de la empresa Montalvo	122
ANEXO C: Entrevista al Gerente de local	123
ANEXO D: Entrevista al Administrador del local de Montalvo sede Cuba	126
ANEXO E: Entrevista al personal operativo de La Empresa Montalvo, Sede Cuba	127
ANEXO F: Bitácora de campo sobre el Manual de la ISO.....	129
ANEXO G: Bitácora de campo de desarrollo de servicios estéticos.....	130
ANEXO H: Bitácora de campo de desarrollo de servicios de relajación	132
ANEXO I: Entrevista a experto en implantación de sistema de gestión de calidad	134
ANEXO J: Diagnóstico de Montalvo	135
ANEXO K: Propuesta de manual de calidad.....	179
ANEXO K SUB A: Matriz FODA	204
ANEXO K SUB B: Matriz de Partes Interesadas	205
ANEXO K SUB C: Documento de Alcance del SGC	207
ANEXO K SUB D: Mapa General de Procesos	208
ANEXO K SUB E: Carta de Compromiso de la Alta Dirección	209
ANEXO K SUB F: Visión, Misión y Política de Calidad	210
ANEXO K SUB G: Manual de Organización y Funciones	211
ANEXO K SUB H: Plan de trabajo del SGC	220
ANEXO K SUB I: Matriz de Oportunidades	223
ANEXO K SUB J: Matriz de Riesgos	224
ANEXO K SUB K: Metodología de Riesgos	234
ANEXO K SUB L: Matriz de Objetivos	238
ANEXO K SUB M: Procedimiento de Planificación de Cambios.....	240
ANEXO K SUB N: Matriz de Seguimiento e Implementación de Mejoras y Cambios.....	241

ANEXO K SUB O: Gestión de Recursos	242
ANEXO K SUB P: Matriz de Análisis de la Demanda contra Capacidad	244
ANEXO K SUB Q: Cronograma de capacitaciones para la competencia.....	249
ANEXO K SUB R: Cronograma de Capacitación y sensibilización del SGC	250
ANEXO K SUB S: Matriz de Comunicación	251
ANEXO K SUB T: Procedimiento de Gestión Documental.....	253
ANEXO K SUB U: Matriz de Gestión de Documentos del SGC	254
ANEXO K SUB V: Lista de Registros	260
ANEXO K SUB W: Lista de Recursos	261
ANEXO K SUB X: Procedimiento de Atención y Evaluación de la satisfacción del cliente	266
ANEXO K SUB Y: Lista de Servicios	274
ANEXO K SUB Z: Matriz de control de quejas, reclamos o sugerencias	278
ANEXO K SUB AA: Ficha de revisión de los requisitos relacionados a los servicios.....	279
ANEXO K SUB AB: Procedimiento para el diseño y desarrollo de productos y servicios .	281
ANEXO K SUB AC: Fichas de Procesos de Desarrollo de Servicios	282
ANEXO K SUB AD: Procedimiento de planificación de pedidos	302
ANEXO K SUB AE: Procedimiento de control de stock	303
ANEXO K SUB AF: Procedimiento de compras	304
ANEXO K SUB AG: Procedimiento de seguimiento de proveedores	305
ANEXO K SUB AH: Reporte de incidencias de proveedores.....	306
ANEXO K SUB AI: Evaluación al Proveedor	307
ANEXO K SUB AJ: Reevaluación del Proveedor	308
ANEXO K SUB AK: Formato de ticket de espera.....	309
ANEXO K SUB AL: Identificación y Trazabilidad	310
ANEXO K SUB AM: Encuesta de Satisfacción.....	311
ANEXO K SUB AN: Control de servicios no conformes	316
ANEXO K SUB AO: Registro de servicios no conformes	317

ANEXO K SUB AP: Registro de corrección de servicios no conformes	318
ANEXO K SUB AQ: Procedimiento control de servicios no conforme.....	319
ANEXO K SUB AR: Fichas de Indicadores	323
ANEXO K SUB AS: Matriz de Indicadores.....	341
ANEXO K SUB AT: Matriz de identificación de servicios no conformes	342
ANEXO K SUB AU: Matriz general de control de servicios no conformes	343
ANEXO K SUB AV: Programa anual de auditorías	344
ANEXO K SUB AW: Matriz de evaluación de riesgos del programa anual de auditorías ..	345
ANEXO K SUB AX: Lista de auditores internos.....	346
ANEXO K SUB AY: Competencias del Auditor	347
ANEXO K SUB AZ: Evaluación de Auditores	348
ANEXO K SUB BA: Plan de auditoría interna	350
ANEXO K SUB BB: Informe de Auditoría	351
ANEXO K SUB BC: Acta de reunión de apertura y cierre de auditoría.....	353
ANEXO K SUB BD: Procedimiento de gestión de la dirección.....	354
ANEXO K SUB BE: Acta de revisión del sistema de gestión de la calidad.....	359
ANEXO K SUB BF: Matriz de mejora continua.....	362
ANEXO K SUB BG: Procedimiento de acciones correctivas o de mejora	363
ANEXO K SUB BH: Solicitud de acciones correctivas o de mejora	368
ANEXO K SUB BI: Lista de personal involucrado en el SGC	370
ANEXO K SUB BJ: Lista de asistencia	371
ANEXO K SUB BK: Acta de Reunión	372
ANEXO L: Ingreso y Costos del local	373

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Fundamentos básicos de la calidad	9
Tabla 2: Catorce principios de la calidad, según Deming	10
Tabla 3: Los cuatro principios de la calidad según Crosby	10
Tabla 4: La trilogía de Juran	11
Tabla 5: Evolución de la Calidad	11
Tabla 6: Herramientas del control de la calidad	16
Tabla 7: Tipo de riesgo, según la actividad	34
Tabla 8: Tipo de Riesgo según la Naturaleza	35
Tabla 9: Principios de Montalvo	57
Tabla 10: Valores de Montalvo	57
Tabla 11: Valores de Cumplimiento- Requisitos sin documentación	66
Tabla 12: Valores de Cumplimiento - Requisitos con documentación	67
Tabla 13: Resultados del cumplimiento de requisitos del SGC	67
Tabla 14: Etapas de procesos realizadas	71
Tabla 15: Etapa de procesos Proyectados	72
Tabla 16: Plan de trabajo del SGC	74
Tabla 17: Matriz FODA	79
Tabla 18: Matriz de partes interesadas	80
Tabla 19: Debilidades asociadas a niveles riesgos no aceptables	84
Tabla 20 Matriz de objetivos	86
Tabla 21: Matriz de análisis de la demanda contra capacidad	87
Tabla 22: Cronograma	91
Tabla 23: Resumen de los Costos por etapas del proceso de implementación	102
Tabla 24: Resumen de los costos implicados en cada etapa del proceso de implementación.	103
Tabla 25: Costos posteriores a la certificación del local según la norma ISO	104
Tabla 26: Beneficios futuros debido al proceso de implementación de la ISO	105
Tabla 27: Flujo de Caja futuro	105

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Comparación de la ISO 9001 versiones 2008 y 2015	26
Figura 2: Requisitos de la ISO	30
Figura 3: Mapa de procesos de la empresa Linhogar	41
Figura 4: Cuadro de mando integral	42
Figura 5: Análisis Fuerzas Porter para Montalvo Salón & Spa	50
Figura 6: Organigrama de la empresa	58
Figura 7: Organigrama del local de Jesús María	59
Figura 8: Proceso de Investigación	61
Figura 9: Mapa general de Procesos	82



RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto profesional tiene como objetivo principal proponer el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad para la sede de la empresa Montalvo Salón & Spa ubicado en la Av. Cuba N° 987, del distrito de Jesús María en la ciudad de Lima, con el fin de garantizar el estándar de calidad del servicio y, en consecuencia, asegurar la satisfacción de los clientes.

Para el presente proyecto profesional se utilizó una metodología con enfoque cualitativo de alcance analítico – descriptivo mediante el estudio de un solo caso.

El desarrollo del presente trabajo se dividió en cuatro fases; en la primera fase se realizó la observación de los procesos internos y externos con los que cuenta la empresa Montalvo, de esta manera se pudo determinar la situación actual de la organización. En la segunda fase, se analizó las observaciones obtenidas para así determinar el modo en que se llevan a cabo los procesos y los servicios brindados, así como a los actores involucrados. En cuanto a la tercera fase, se demostró el grado en que los procesos mencionados anteriormente tienen fundamento, en este caso se validó si la ejecución de los procesos coincidía con la documentación existente al respecto. En la cuarta fase, se revisó los procesos en base al contraste realizado en la fase anterior, en ella se indicó qué procesos no se estaban llevando a cabo correctamente y se propuso oportunidades de mejora.

De este modo, se desarrolla una propuesta de diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para el local de Montalvo de la Av. Cuba fundamentado en el análisis e interpretación de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015. Cabe mencionar, que esta propuesta contará con los procedimientos, protocolos, manuales, formatos entre otros, que serán consolidados en el Manual de la Calidad.

Palabras clave: Calidad del servicio, Sistema de Gestión de Calidad, ISO 9001:2015, Manual de calidad

INTRODUCCIÓN

La calidad consiste en ofrecer un producto o servicio que cumpla con los requisitos ofrecidos y que logren satisfacer las expectativas de los clientes. Por tal motivo, es de vital importancia para las empresas realizar una evaluación constante de sus procesos para determinar el sistema de gestión de la calidad idóneo que permita mejorar su competitividad y generar un ciclo de mejora continua que promoverá constantemente la redefinición del estándar que se identifique más con el perfil actual del cliente y con sus necesidades.

En el presente proyecto profesional se propone el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en los principios y requisitos de la norma ISO 9001:2015, a los procesos operativos de estilismo y spa del centro de belleza Montalvo Salón & Spa sede Cuba (Jesús María, Lima).

Esta propuesta se divide en 8 capítulos. El primer capítulo, planteamiento del problema, se desarrolla el contexto general de Montalvo Salón & Spa, se define el problema de investigación y se plantean los objetivos, tanto general como específicos.

En el segundo capítulo, marco teórico, se desarrollan todos los conceptos importantes relacionados al proyecto profesional, como gestión de calidad y gestión de riesgos; así como los principios y requisitos de la norma ISO 9001:2015.

En el tercer capítulo, marco contextual, se realiza la descripción profunda del sujeto de estudio, Montalvo Salón & Spa, centrándose en los principales servicios que ofrece, como desarrolla sus operaciones y la organización de sus recursos.

En cuarto capítulo, se presenta la metodología utilizada en el proyecto profesional. En este caso, la tesis tiene un alcance descriptivo, con un enfoque cualitativo y las herramientas de levantamiento de información son la observación pasiva y entrevistas semiestructuradas.

El quinto capítulo, evaluación de la situación actual, se elabora un diagnóstico sobre la situación actual de la organización para determinar el punto de partida de la empresa.

En el sexto capítulo, cronograma del sistema de gestión de calidad, se desarrolla la planificación de la propuesta de diseño, estableciendo actividades y tiempos para lograr la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

En el séptimo capítulo, propuesta de diseño del Sistema de Gestión de Calidad, se desarrolla la propuesta del diseño y se elabora toda la documentación del Sistema de Gestión de Calidad.

En el octavo capítulo, la evaluación técnica presenta la conformidad del aporte agregado de cada requisito presentado en la propuesta del diseño del Sistema de Gestión de Calidad; respecto a la evaluación económica, la valoración monetaria de los beneficios generados versus los costos de la implementación del diseño del SGC.

Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas y las recomendaciones propuestas para la organización.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

1. Situación problemática

La forma de crear comercio e industria está evolucionando cada vez más rápido gracias a la globalización y a las nuevas tendencias tecnológicas que surgen día a día. Por ello, es trascendental que las empresas se preocupen aún más por la calidad de sus productos y servicios con el objetivo de lograr el bienestar y satisfacción de sus clientes. En ese sentido, es importante que las empresas realicen una evaluación constante de sus procesos para determinar el sistema de gestión de la calidad idóneo que permita mejorar su competitividad y generar un ciclo de mejora continua que promoverá constantemente la redefinición del estándar que se identifique más con el perfil actual del cliente y con sus necesidades.

En palabras de Sanabria, Romero y Flórez (2014) “la calidad es vista como un aspecto fundamental para la perdurabilidad y el desarrollo de la organización, como algo que le permite dinamizar sus procesos internos, diferenciarse del entorno, adaptarse al medio y satisfacer adecuadamente las necesidades de sus diferentes grupos de interés” (p. 168).

De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y Caribe (Cepal, 2011), es importante mencionar que “medir, normalizar y ensayar son elementos importantes para asegurar la calidad de los productos y servicios que forman una base técnica esencial para el comercio de mercancías y bienes, la protección del consumidor, la salud y el medio ambiente” (p. 11).

Es idóneo tener claridad que para las empresas de los diversos rubros del sector servicio, el estudio y aplicación de esquemas de calidad aún no están tan desarrollados debido a la intangibilidad de muchas de sus variables y a que, los enfoques de estudio que, en muchos de los casos, presentaban mayor aplicabilidad y alineación con el sector manufactura que con el sector servicios (Serrano, López & García, 2007).

En este contexto, Montalvo Salón & Spa ubicado en Avenida Cuba 987, Jesús María pertenece al rubro de belleza y estética, el problema que se presenta se encuentra en relación al nivel de calidad de sus servicios y a la capacidad de replicar el mismo servicio con un nivel estándar de calidad que asegure la satisfacción de sus clientes, enfocado en sus dos servicios estética y relajación. Dentro de los servicios de estética se encuentran: elaboración corte y cabello, realización y tratamiento capilar, alisado de cabello, teñido de cabello. Mientras que dentro de los servicios de relajación: realización de tratamiento facial, manicure y pedicure.

Es preciso indicar que la empresa Montalvo no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC); no obstante, alinea sus procesos productivos a través de protocolos de servicio de atención al cliente, lineamientos de imagen, manuales de buenas prácticas, técnicas para la

atención del cliente y funciones de puestos para la organización. De esta forma, las consecuencias del problema se manifiestan ante la incapacidad de Montalvo de no poder proporcionar el mismo estándar de calidad en sus servicios, debido a una gestión por procesos ineficaz y una evaluación del desempeño ineficiente que no trabaja bajo un enfoque de mejora continua con indicadores que puedan identificar la fallas y proponer mejoras para lograr brindar un servicio estandarizado formal que reduzcan las quejas y aumenten la satisfacción del usuario. Es así como se derivan distintas situaciones: una de ellas el caso de una estilista, quien a pesar de su experiencia laboral y académica no tomó en consideración el tipo de cabello que tenía la usuaria a la que le realizó un servicio de laceado, lamentablemente dañó su cabello lo cual repercutió en su satisfacción; en otro escenario, el estilista procedió a realizar el tinte usual que el cliente requiere; sin embargo, el resultado esperado por el cliente no fue el indicado, ello generó insatisfacción en el usuario; así como ésta, existieron otras situaciones más que impactaron en la satisfacción del usuario.

Como consecuencia de ello, se observa a pesar de que los servicios de relajación y estética cumplen con las indicaciones técnicas, estos se apoyan básicamente en la experiencia acumulada y las capacitaciones constantes, no existe la debida planificación que vuelva sostenible a los procesos operativos ni la forma de organizar y sistematizar todos los elementos de calidad que ya posee Montalvo.

Ahora, si consideramos los actuales planes de expansión de la empresa, esta requiere un sistema o esquema que responda a todo nivel en aspectos de la calidad de sus servicios. Por otro lado, al poseer tantos locales de la marca donde se maneja sistemas únicos para sus operaciones financieras, contables y operacionales, Montalvo requiere una propuesta de esquema de calidad que al aplicarse no arriesgue la dinámica de todos los locales. Ante ello surge la necesidad de usar uno de sus locales como piloto para validar las propuestas de calidad.

En ese sentido, el SGC es una alternativa de solución para mejorar la eficiencia y productividad de la empresa en todos sus procesos productivos, la capacidad que le brinda a la empresa de poder brindar un servicio estandarizado y la mejora continua de sus servicios en torno a la satisfacción de sus clientes. Además, se sabe que Los sistemas de gestión de la calidad ayudan a que la organización mejore sus niveles de liquidez y rentabilidad, porque al mejorar sus procesos disminuye el riesgo de fallar en situaciones financieras no favorables en el corto plazo, es decir mantiene una buena capacidad para cumplir con sus deberes financieros. (Fontalvo, Morelos & Vergara, 2011).

En ese contexto, la International Organization for Standardization asegura beneficios potenciales a las organizaciones que implementan un SGC, tales como mantener la capacidad de producir bienes y servicios que cumplan con las expectativas de los clientes, además de los

establecidos en las normas y reglamentos correspondientes; igualmente ayuda a descubrir oportunidades para mejorar la satisfacción de los clientes; además es útil para enfrentar los riesgos y oportunidades correspondientes a su contexto y a sus objetivos; y también brinda la capacidad para señalar la conformidad conforme a los requerimientos del sistema de gestión de la calidad (International Organization for Standardization [ISO], 2015).

Por esta razón, el presente proyecto profesional propone un SGC basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2015 para la empresa Montalvo, la cual tiene como alcance los procesos estratégicos, misionales y de soporte que se desarrollen o tengan efecto dentro del local ubicado en la Av. Cuba N° 987, del distrito de Jesús María en la provincia de Lima y departamento de Lima; con la finalidad de obtener una propuesta que involucre una mejora en la satisfacción de los clientes, lo cual incrementaría la eficacia y eficiencia en el desarrollo de los servicios.

2. Objetivo del proyecto

2.1. Objetivo general

Proponer el diseño del SGC en base a los requisitos de la norma ISO 9001:2015 para los procesos estratégicos, misionales y de soporte que se desarrollen o tengan efecto en un local de una cadena dedicada al rubro de los salones de belleza y spa.

2.2. Objetivos específicos del proyecto

- Objetivo específico 1: Realizar el diagnóstico a un local de Montalvo Salón & Spa, respecto al cumplimiento del SGC de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- Objetivo específico 2: Diseñar el modelo del SGC para los dos principales procesos estratégicos, misionales y de soporte que se desarrollan o afectan a un local de Montalvo Salón & Spa en base a los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- Objetivo específico 3: Desarrollar una propuesta de cronograma de implementación del SGC para los dos principales procesos de un local de Montalvo Salón & Spa bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

3. Justificación del proyecto

La satisfacción del cliente es un requisito para ser efectivos y competitivos en la actualidad, pues es de vital importancia para la imagen de las organizaciones. La relevancia que ha adquirido este tema en los últimos años (Beatriz & Pérez, 2018) se debe a que el cliente se ha vuelto más exigente al presentar un mayor número de herramientas y mayor acceso a la información antes de tomar un servicio.

Por ello, es importante que las empresas presten atención a la satisfacción del cliente luego de prestarles un servicio u ofrecerles un producto. Para ello, existen diferentes modelos que pueden adoptar a fin de conseguir destacar dentro del sector en el que se encuentra.

Estos modelos se acompañan de reconocimientos que puede adquirir la empresa siempre que decida implementarlos. Dentro de estos modelos, se resalta al sistema de gestión de la calidad como uno de los más accesibles para cualquier organización con vista en la obtención de un certificado de gestión de calidad que le permitiría a la empresa posicionarse dentro de una de las mejores en reconocimiento por su calidad de servicio.

Es por ello que, el presente proyecto profesional propone un diseño de un sistema de gestión de la calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2015 a un local de la empresa Montalvo Salón & Spa, que le proporcionará la capacidad de realizar procesos estandarizados y alinearlos a los servicios brindados con el objetivo de cumplir con las necesidades del cliente y así lograr su satisfacción.

La justificación del presente proyecto profesional se fundamentará en “la importancia del desarrollo del proyecto, el cual puede tener argumentos técnicos, académicos, económicos, científicos, sociales, entre otros” (Caicedo, 2018, pp. 64-70). En ese sentido, el presente proyecto profesional le permitirá al local de Montalvo Salón & Spa sede Cuba lograr diseñar el sistema de gestión de la calidad para sus procesos estratégicos, misionales y de soporte que se desarrollen o que afecten a este local; además, de comprender los conceptos y requisitos necesarios para llevar a cabo una eficiente gestión en torno a la calidad.

En el campo económico, el rubro de servicios se ha convertido en uno de los principales motores de las economías a escala global, entre los que destacan la educación, turismo, salud, comercio y servicios personales. Según Romero, Álvarez y Álvarez (2018), el crecimiento del sector servicio fue de un 14,6% en el primer trimestre del 2018, respecto al mismo periodo del año anterior, y se proyecta a mantener el mismo nivel de crecimiento en los siguientes años.

En este escenario y por las razones expresadas en párrafos anteriores, aun cuando las organizaciones que brindan este tipo de servicios han presentado un crecimiento considerable, no logran garantizar un servicio estándar, ya que no cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad, por lo que el proyecto contribuiría incrementar la capacidad sobre gestión de sistemas de control para la empresa Montalvo y, en lo académico, la reducción de la brecha existente de conocimiento en este campo de estudio.

Finalmente, el proyecto profesional tiene una utilidad metodológica, ya que será de utilidad para futuras investigaciones que utilicen metodologías compatibles o cuyos temas

centrales giren en torno al tema que aborda este proyecto profesional ya que, posibilitará análisis conjuntos, comparaciones entre datos y profundizar el desarrollo en programas de calidad.

4. Limitaciones y viabilidad del proyecto

En relación a la viabilidad, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), se deben considerar factores importantes como la disponibilidad de tiempo, recursos financieros, humanos y materiales. En ese contexto, se llegó a un acuerdo con el conocimiento, aprobación y apoyo del dueño de la empresa, Víctor Montalvo, para tener el acceso total al local en las horas establecidas para la eficiente recolección de los datos de calidad.

Asimismo, se desarrolló el plan de diseño e implementación del SGC en un solo local de la empresa Montalvo, debido a las limitaciones de tiempo y recursos, por ello, el local de Cuba servirá como local-piloto para la posterior implantación en todos sus locales.

En el caso de estudio, se recoge información directa de los trabajadores que conforman la organización y de los clientes que asisten al salón de belleza. Es por ello, que este proyecto no pretende generalizar los resultados obtenidos hacia otras empresas y las conclusiones solo son aplicables a la empresa investigada. Respecto al marco teórico del caso de estudio se cuenta con *papers*, recursos bibliográficos, libros y normas internacionales que brindan información actualizada que permite el desarrollo del proyecto. Además, se cuenta con la asesoría de docentes de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) expertos en temas de aseguramiento de calidad, los cuales tienen experiencia en instituciones privadas donde se cumplen estos protocolos.

Para la información primaria se recolecta mediante entrevistas semiestructuradas al personal clave, aplicación de encuestas a los clientes y observación no participante dentro de los locales. De cara a la realización del trabajo de campo, se cuenta con el consentimiento de uno de los socios, el cual es dueño del local en el que se centra el proyecto. Además, el dueño de la empresa tiene conocimiento de esta y ha aprobado que se realice un estudio acerca de la misma.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Calidad

1.1. Concepto de calidad

Según la ISO (2015) la calidad se define como “el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. Estos requisitos pueden ser explícitos o implícitos. Bajo esta perspectiva se entiende que la calidad está en función a lo que se establece como expectativa o necesidad sobre el servicio o bien que el cliente recibe (Benzaquén, 2018).

En ese contexto, se debe estudiar la calidad, la cual debe ajustarse a la definición establecida por la norma ISO 9000:2015, toda vez que, esta norma establece que la calidad dependerá del grado en que las características del bien o servicio cumplen con los requisitos prometidos, además que dichas características logren satisfacer a los clientes. Es importante tomar en cuenta que esta definición se orienta a satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual es de vital importancia para las empresas dedicadas al rubro de servicio, como es el caso de Montalvo y, por lo tanto, depende su existencia mantener e incrementar dichos clientes.

El concepto de calidad idóneo para el proyecto es la de la norma ISO 9001, porque su significado engloba términos inherentes como los requisitos que son necesarios entender para lograr un enfoque al cliente y la satisfacción que busca superar las expectativas de los clientes logrando así una mejor comprensión y conexión del concepto con el proyecto al plasmarse perfectamente dentro del proceso del plan de implementación de la ISO 9001:2015 en la empresa Montalvo Salón & Spa de la sede Cuba (Jesús María).

Recurriendo a la norma internacional ISO 9000:2015 “Fundamentos y Vocabulario” se indica que la calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto sobre las partes interesadas pertinentes. También, la calidad de los productos o servicios incluye no solo su función y desempeño previsto, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente.

Por tanto, se concluye que la calidad consiste en ofrecer un producto o servicio que cumpla con los requisitos ofrecidos y además logren satisfacer las expectativas de los clientes.

Asimismo, de acuerdo a lo indicado por Cortés (2017), en la Tabla 1, se puede ver a detalle que la calidad deriva los siguientes fundamentos básicos (ver Tabla 1):

Tabla 1: Fundamentos básicos de la calidad

FUNDAMENTO BÁSICO DE CALIDAD	
DESCRIPCIÓN	
Aplica a todas las actividades	Aplica no solo al producto, sino que expande su acción a los procesos, al diseño, los requisitos del cliente, el servicio postventa, las condiciones de los trabajadores, los costos y las compras, de modo que abarca todos los aspectos fundamentales de la empresa.
Es responsabilidad de todos	Tanto los trabajadores como directivos deben contribuir con la mejora de la calidad y a la búsqueda de la excelencia de todos los aspectos de la empresa.
Es satisfacción al cliente. Todos somos clientes, unos de otros.	No solo se limita al que compra un producto, el cual es un cliente externo, sino que también existen clientes internos dentro de la organización.
Es prevenir	No implica exclusivamente controlar, sino que es necesario la prevención de no conformidades. Los métodos de detección temprana de defectos han sido ampliamente desarrollados y son de uso habitual de las empresas.
Es mejorar	No es estática, sino que es necesario alcanzar cotas de actuación superiores, toda vez que ello ayudará a asegurar a las empresas alcanzar ventajas competitivas sobre los demás.
Promueve la colaboración	Promueve la colaboración y la participación entre trabajadores, y entre trabajadores y directivos.

Adaptado de: Cortés (2017).

Para los servicios, la definición de calidad se refiere a la calidad percibida, “al juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto” (Duque, 2005, p. 17). En este caso, la calidad que se percibe es subjetiva, con un nivel de abstracción mucho mayor que cualquier atributo de un producto. La intangibilidad de los servicios genera frecuentemente que sean percibidos subjetivamente. La calidad percibida se mide en función a una comparación, respecto de la superioridad relativa de otros servicios que se perciben como sustitutos (Duque, 2005)

Para el proyecto profesional se toma la definición de calidad que se indica en la norma ISO 9001:2015. Como se ha mencionado anteriormente, 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. Se eligió esta definición dado que, a través de esta norma, se medirán los estándares de calidad de la empresa.

1.2. Principios básicos de la calidad

Los padres de la calidad moderna Deming, Crosby y Juran establecieron por su cuenta una serie de principios que con el tiempo se han transformado en clásicos de referencia en la Gestión de la Calidad.

De acuerdo a lo indicado por Cortés (2017), Deming establece catorce principios, los cuales están presentes en la Tabla 2 que se describen a continuación:

Tabla 2: Catorce principios de la calidad, según Deming

Nº	DESCRIPCIÓN
1	Crear una finalidad continua con miras a la mejora de productos y servicios, asignando recursos para cubrir necesidades a largo plazo en vez de buscar rentabilidad a corto plazo.
2	Acoger el pensamiento de la estabilidad económica y rechazar niveles que se permita como estándares aceptados de demoras, fallas, defectos, entre otros.
3	La calidad no proviene de la inspección de los productos o servicios, sino de mejora de los procesos.
4	Reducir el número de proveedores eliminando a los no calificados, es decir seleccionar sólo a aquellos que ofrezcan calidad.
5	Buscar la mejora continua de manera constante en todos los procesos de planificación, producción y servicios
6	Implantar la formación en el trabajo, toda vez que si los trabajadores no están bien formados introducirán errores y defectos en los productos.
7	Adoptar e implantar el liderazgo, es decir los directivos deben concentrarse en ayudar al personal a desempeñar mejor su trabajo.
8	Debe eliminarse el temor a la duda, a consultar, a modificar el modo de trabajo.
9	Eliminar las barreras entre las diferentes barreras de la organización, incentivando trabajos en equipos, juntando esfuerzos de áreas diferentes en investigación, diseño, ventas, entre otros.
10	Eliminar las metas para la mano de obra.
11	Eliminar los objetos numéricos, por cuanto estos no suelen tener en cuenta la calidad ni los métodos empleados.
12	Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo de realizar un trabajo bien hecho.
13	Establecer un fuerte programa de educación y formación
14	Poner en marcha todas las medidas indicadas en los puntos anteriores, empezando por uno mismo.

Adaptado de: Cortés (2017).

Asimismo, de acuerdo a Cortés (2017) Crosby establece 4 principios para la calidad, los cuales se detallan a continuación (ver Tabla 3):

Tabla 3: Los cuatro principios de la calidad según Crosby

Nº	DESCRIPCIÓN
1	La calidad consiste en cumplir con los requisitos, es decir, ello se obtiene logrando que los productos sean bien elaborados a la primera.
2	El sistema de calidad es prevención, toda vez que se debe observar el proceso para determinar las posibles causas de error para controlarlas y eliminarlas.
3	El estándar de realización es cero defectos, es decir se debe mantener un estándar que permita hacer las cosas bien hechas a la primera
4	El nivel de la calidad es el precio por no cumplir los requisitos, toda vez que los productos y servicios defectuosos deben ser rectificadas o eliminados, de modo que generan un costo económico, así como otros efectos, por ejemplo, la pérdida de credibilidad, de clientes, entre otros.

Adaptado de: Cortés (2017).

Por otro lado, de acuerdo a Juran, existen tres procesos básicos por el cual se gestiona la calidad, los cuales son: planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad (Gryna, Chua & Defeo, 2007), los mismo que se detallan en la Tabla 4 siguiente (ver Tabla 4):

Tabla 4: La trilogía de Juran

N°	DESCRIPCIÓN
1	La planificación de la calidad implica el establecimiento de los clientes, la identificación de los clientes, identificación de las necesidades de los clientes, elaboración del producto, desarrollo de proceso, desarrollo de controles de procesos entre otros.
2	El control de la calidad de acuerdo a Juran comprende los procesos de elección del asunto de control, implantación de medidas, implantación de estándares de desempeño, medida del desempeño real y cotejo con los estándares, y desarrollo de acciones sobre la diferencia entre el desempeño real y los estándares.
3	El proceso de la mejora de la calidad comprende la etapa de Probar la Necesidad, Identificación de proyectos, organización de equipos de proyectos, diagnóstico para identificar las raíces, propuestas de soluciones y verificación de que estos sean efectivos, negociaciones con la obstrucción a cambiar y control para conservar los resultados.

Adaptado de: Gryna et al. (2007).

En síntesis, si bien Deming, Crosby y Juran tienen diferentes formas para determinar cuáles deberían de ser los principios de la calidad, todos coinciden en la importancia de la planificación y prevención; así como, un exhaustivo control de calidad, una política de cero defectos y una filosofía de mejora continua.

1.3. Evolución de la calidad

La noción de calidad ha existido desde el inicio de los tiempos, casi tan remota como la civilización misma, desde la Edad Antigua hasta la década de los ochenta; sin embargo, lo que se ha interpretado como calidad ha ido cambiando a lo largo de los años, ya que este concepto se ha ido adaptando a las necesidades y exigencias que se han presentado con el pasar de los años. En la tabla 5 presentaremos una síntesis la evolución de la calidad hasta la actualidad (ver Tabla 5).

Tabla 5: Evolución de la Calidad

ÉPOCA	DESCRIPCIÓN
Edad Antigua	Los primeros registros sobre la calidad corresponden al código Hammurabi, que data del 1772 A.C., en el cual se establecía la pena de muerte para el albañil si la casa construida se derrumba y causa la muerte de sus ocupantes. Asimismo, en el antiguo Egipto, en los grabados y bajorrelieves, se puede distinguir a los operarios que se encargan de medir y comprobar la obra, siendo estos los primeros supervisores de calidad. También los fenicios, árabes, aztecas y romanos establecieron algunas reglas correctivas para evitar que se repitan los errores (Sánchez & Enríquez, 2016).
Edad Media	Durante el siglo XIII, los nacientes gremios de artesanos y las corporaciones municipales instauran una serie de reglas y legislaciones para normalizar y fijar la calidad en sus productos (Sánchez & Enríquez, 2016). A partir del siglo XVII se separan las ciudades de la zona rural y en consecuencia se desarrolla el comercio internacional, por lo que los artesanos se concentraron en las ciudades. En esta etapa es importante resaltar la figura del mercader, que se encargaba de vender la mercadería producida por el artesano, por lo que este último podría dedicarse de modo exclusivo a su producción y mejoramiento del mismo (Tarí, 2000)

Tabla 5: Evolución de la Calidad (Continuación)

ÉPOCA	DESCRIPCIÓN
Revolución Industrial	Con la llegada de la Revolución Industrial (siglos XVIII – XIX), se incorporan las máquinas a los talleres, donde se concentraban los nuevos operarios, de modo que se requirió una reestructuración interna en las fábricas para adaptarse a los requerimientos de las nuevas tecnologías y a las mayores cantidades de producción (Tari, 2000)
Finales del Siglo XX a la II Guerra Mundial	En los estados Unidos desaparece la comunicación que existía entre el fabricante y el cliente y se comienza un proceso de división y estandarización de las condiciones y métodos del trabajo. (Tari, 2000). En los antiguos gremios y corporaciones de artesanos se comienzan a dictar reglas de obligado cumplimiento para sus miembros, los cuales son claras normas de calidad para garantizar la satisfacción del cliente. Se hace necesario intervenir en el control de calidad de los productos mediante la “inspección” en fábrica, el cual se realiza de dos maneras: examinando todos los productos obtenidos, uno a uno, apartando los que tuvieran defectos, o muestras representativas mediante métodos estadísticos. La situación de los mercados fue cambiando porque la oferta fue aumentando progresivamente, y aparecieron cada vez más productos sustitutos, de modo que los clientes y consumidores tuvieron cada vez más posibilidades de elección, por lo cual se comienza a tomar en cuenta la calidad (Sánchez & Enríquez, 2016).
II Guerra Mundial a la Década de los Setenta	En la década de 1950, en Japón se empezaba a aplicar el control de calidad con una amplia difusión de los métodos estadísticos. En Occidente, su aplicación era limitada porque las empresas le daban menor importancia a la calidad. Al no considerarla un problema, por cuanto se enfrentaban a un mercado de alta demanda donde sus productos se vendían con facilidad. Por otro lado, en Japón, durante esta década concluyeron que se debía producir artículos buenos desde el principio a fin de vender productos de calidad (Tari, 2000). En consecuencia, se produjo una revolución en el sistema industrial y productivo en este país, que llevaron a la creación de leyes y normas de calidad, naciendo así el concepto de Sistemas de Gestión de la Calidad. Es hasta la década de 1960 cuando el empresario Philips B. Crosby acuña el concepto de “cero defectos”, donde se desarrolla la experiencia de responsabilizar al trabajador por la calidad de los operarios, suprimiendo numerosos controles y logrando que estos tomen conciencia de hacerlo todo bien a la primera (Sánchez & Enríquez, 2016).
Década de los ochenta y noventa	A mediados de la década de los ochenta, los países occidentales se dan cuenta del liderazgo de Japón como consecuencia de haber construido una cultura de calidad basada en la productividad. Asimismo, la crisis del petróleo alertó la necesidad del ahorro energético, así como de la necesidad de asegurar la calidad de los productos para reducir la merma y por lo tanto los costos. En este contexto la competencia comienza a ser más intensa, los mercados se globalizan y la industria de los países occidentales, en especial de Estados Unidos fueron perdiendo el liderazgo en aquellos sectores donde habían disfrutado de una buena posición, como la industria automotriz, el acero, los semiconductores, ordenadores, entre otros (Tari, 2000).

Podemos concluir que, si bien el concepto de calidad es una idea que se tiene desde la antigüedad, es a partir de la edad media -con la aparición de gremios de artesanos y corporaciones municipales- que se van dando las primeras reglas para normalizar la calidad de un producto. Posteriormente, desde la revolución industrial, con la producción en serie, cuando toma relevancia el concepto de calidad y se comienza aplicar el control de calidad y se generan y emplean leyes y normas que garantizan esta calidad. La concepción de la calidad ha ido evolucionando y ha pasado de estar orientado al producto en sí para estar orientado a los procesos.

1.4. Calidad del servicio

La medición de la calidad del servicio es más compleja que la medición de la calidad de los bienes. Los bienes se miden mediante elementos tangibles, sin embargo, los servicios se miden a través del proceso de entrega, la interacción con el usuario y sus expectativas. Para medir la calidad del servicio, es necesario conocer los criterios en base a los cuales el cliente valora el servicio. Esto se conoce como calidad percibida del servicio. (Ganga, Alarcón & Pedraja, 2019)

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988 citado en Ganga et al., 2019) definen la calidad percibida del servicio como el juicio global del cliente, que compara las expectativas de este con la percepción sobre el servicio entregado. Por tanto, hay una ausencia de criterios de carácter objetivo.

La calidad de servicio se encarga de medir el nivel en que los requisitos del producto cumplen con lo esperado por los clientes. Para lograr esta calidad se deberá lograr que en cada etapa del ciclo del producto se eviten errores que ocasionen desajustes y se conserve la concordancia hasta culminar cada uno de los procesos. (Camisón, Cruz & González, 2006)

Para ellos se deberá tomar en cuenta los objetivos de la calidad, los son establecidos por las empresas para direccionar sus funciones y niveles correspondientes y los procesos que se requieran para el control de la calidad. Estos objetivos deberán corresponder con la política de calidad, además de ser medibles y deberá ser posible su seguimiento, es fundamental que se comunique en la organización. (ISO, 2015)

Esto significa que la calidad de servicio, de acuerdo a los conceptos analizados en los párrafos anteriores depende del cumplimiento de cada uno de los requisitos establecidos para el producto, pero, además, estos requisitos deberán corresponder con las necesidades del cliente.

1.4.1. Modelos de medición de la calidad del servicio

a. La escuela nórdica

Este modelo fue planteado por Grönroos en 1988, el cual consiste en relacionar la imagen corporativa con la calidad. Al respecto, se propone que la calidad percibida por el cliente se genera de la unión entre la calidad funcional y la calidad técnica. En este caso, la calidad técnica, el cual expresa como se da el servicio, y la calidad funcional, el cual indica cómo se ejecuta el servicio, y ambas están relacionadas directamente con la imagen corporativa. Es decir, los clientes perciben, no solamente el resultado del servicio, sino también la manera en que brinda el servicio y la imagen corporativa. (Duque, 2005)

Se alcanza una adecuada evaluación de la calidad percibida cuando la calidad recibida corresponde con las expectativas del cliente. De la misma manera, expectativas poco realistas comparada con una calidad experimentada buena terminaría en una calidad total percibida como deficiente. (Duque, 2005)

En resumen, la calidad en el servicio está influenciada por la imagen corporativa, adicionalmente, por dos componentes importantes: la calidad técnica, el cual se orienta en brindar un servicio técnicamente correcto y que dirija a un resultado aceptable, y la calidad funcional, que se encarga de la forma en que el cliente interactúa en el mismo proceso de producción del servicio. Según Grönroos, la calidad total percibida no está determinada realmente por el nivel de dimensiones de la calidad técnica y funcional, sino por las diferencias entre la calidad esperada y la experimental. (Duque, 2005)

b. Escuela americana

Este modelo se ha denominado SERVQUAL, el cual fue propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry, quienes buscaron desarrollar una herramienta que lograba medir en nivel de calidad de servicio percibida a partir del paradigma de la desconfirmación. (Duque, 2005)

El modelo SERVQUAL precisa que la calidad es el resultado de la diferencia que existe entre la percepción que tienen los clientes comparados con sus expectativas con relación a un servicio determinado. Es decir, cuando los consumidores obtienen el servicio, ellos comparan el servicio recibido con lo esperado, de modo que podrán quedar satisfechos o insatisfechos. (Sanabria et al., 2014).

De acuerdo a Duque (2005) este modelo considera cinco dimensiones de variables independientes:

- Confianza o empatía: Demostración de interés y grado de atención personalizada que se ofrece a los clientes
- Fiabilidad: Capacidad para realizar el servicio prometido de manera confiable y atenta.
- Responsabilidad: Seguridad, comprensión y atención de los colaboradores y su capacidad para infundir credibilidad y confianza
- Capacidad de respuesta: Capacidad de apoyar a los clientes y brindarles un servicio veloz.
- Tangibilidad: Infraestructura, dispositivos, colaboradores, entre otros

De lo expuesto en las líneas anteriores se obtiene que la calidad de servicio, de acuerdo al modelo SERVQUAL surge de la comparación entre las expectativas de cliente y lo que este

percibe del servicio, por lo cual será una valoración estrictamente subjetiva y dependiente del cliente.

c. Modelo SERVPERF

En 1992, Cronin y Taylor propusieron la escala SERVPERF, un sistema de medición más preciso que SERVQUAL, centrado exclusivamente en las percepciones, que tiene en cuenta las expectativas y las percepciones de los clientes. Los autores se basan en el hecho de que la escala SERVQUAL no proporcionó mucho apoyo teórico y evidencia empírica para medir la calidad percibida, ya que se centraron en ambos campos para desarrollar una nueva escala de medición. Esta escala, SERVPERF, intenta superar los límites del uso de expectativas para medir la calidad, sin definir completamente el nivel de expectativas que se utilizarán. En este caso, la escala es la misma con un enfoque de evaluación y preguntas diferentes, dependiendo del servicio que deba medirse (Duque, 2005)

En resumen, de acuerdo a lo indicado en el párrafo anterior la escala SERVPERF será un modelo perfeccionado del SERVQUAL, el cual se basa en evidencia empírica, además de ser diferenciado para diferentes servicios a medir.

1.5. Control de la calidad

Los clientes siempre esperan que el producto o servicio entregado por la empresa satisfaga sus expectativas y que, intrínsecamente, no presente ningún defecto. Para lograr tal objetivo una de las actividades clave dentro de la empresa es el control de calidad.

El control de calidad se encargará de que los procesos o el producto resultante de éstos cumplan con las mínimas condiciones de calidad, en donde esta será definida por los parámetros puestos por la propia organización. Un adecuado control de calidad no solo garantiza una buena calidad en el producto o servicio, sino también una disminución de costos y un aumento en la productividad (Lester, Enrick & Mottley, 1989). El control de calidad es el proceso de evaluación de errores de un producto (sea un bien o servicio) y la solución de la misma mediante acciones correctoras, con la finalidad de cumplir los objetivos y asegurar la calidad de un bien o servicio (Tari, 2000).

1.5.1. Herramientas del control de la calidad

Las principales herramientas para el control de la calidad son: Diagrama de causa-efecto, Planillas de inspección, Gráfica de control de calidad, Diagrama de flujo, Histograma, Diagrama de Pareto, Diagrama de dispersión, los cuales son descritos a continuación (ver Tabla 6):

Tabla 6: Herramientas del control de la calidad

Herramientas	Descripción
Diagrama de causa-efecto	También denominado como diagrama de Ishikawa o de “espina de pescado”. Esta herramienta consiste en analizar de manera organizada y sistemática los problemas, las causas de estos, y las causas de las causas, cuyo resultado en lo que afecta a la calidad se denomina efecto. Describir las causas evidentes de un problema puede ser más o menos sencillo, pero es necesario ordenar dichas causas, ver de dónde provienen y profundizar en el análisis de sus orígenes con el objetivo de solucionar el problema desde su raíz. Para poder utilizar este método es necesario seguir las siguientes fases (Peresson, 2007)
Planillas de inspección	Las planillas de inspección consisten en un formato que facilita que una persona pueda recoger datos de un modo ordenado y de acuerdo con el estándar que requiera el análisis que se esté realizando. Una característica que debe reunir una buena hoja de verificación es que de manera visual se pueda realizar un primer análisis que permita observar la magnitud y localización de los problemas principales (Peresson, 2007).
Gráfica de control de calidad	Los gráficos o diagramas de control se utilizan para analizar, supervisar y controlar la estabilidad de los procesos, mediante el seguimiento de los valores de las características de calidad y su variabilidad. Es una herramienta básica para el control estadístico de procesos. (Cuatrecasas, 2010).
Diagrama de flujo	Se utiliza para describir gráficamente tanto el funcionamiento como la estructura de los procesos y/o sistemas de una organización, sus fases y relaciones entre sus componentes, ofreciendo una visión global de todos ellos. Gracias a los Diagramas de Flujo se puede identificar claramente un proceso, describiendo la trayectoria que sigue un producto o servicio, así como las personas y recursos que lo constituyen. (Peresson, 2007)
Histograma	Los histogramas consisten en representaciones gráficas de una distribución de frecuencias de una variable continua por medio de barras verticales, cada una de las cuales refleja un intervalo. Suelen utilizarse para evaluar la eficacia de las medidas de mejora implantadas o para comprobar el grado de cumplimiento de las especificaciones de los límites determinados en los resultados de los procesos, entre otros. (Peresson, 2007).
Diagrama de Pareto	Es una herramienta de representación gráfica, cuya finalidad consiste en identificar los problemas más importantes, en función de su frecuencia de ocurrencia o coste (dinero, tiempo), y permite establecer las prioridades de intervención. En definitiva, es un tipo de distribución de frecuencias que se basa en el principio de Pareto, a menudo denominado regla 80/20, el cual indica que el 80 % de los problemas son originados por un 20 % de las causas. Este principio ayuda a separar los errores críticos, que normalmente suelen ser pocos, de los muchos no críticos o triviales. (Camisón et al., 2006).
Diagrama de dispersión	El diagrama de dispersión <i>“Es una herramienta que permite hacer una comparación o análisis gráfico de dos factores que se manifiestan simultáneamente en un proceso concreto. Esto se representa en una gráfica o plano cartesiano en donde una de las variables se especificará en el eje horizontal o X, y la otra variable en el eje vertical o Y. La gráfica se visualiza como un conjunto de puntos en el plano. Si los puntos están dispersos en la gráfica sin ningún orden aparente, es probable que no exista ninguna relación entre las dos variables. Por el contrario, si los puntos siguen algún patrón bien definido, es probable que exista una relación entre ellas”</i> (Peresson, 2007, p. 44).

1.5.2. Trazabilidad

La Norma ISO 9000:2015 define la trazabilidad como la “capacidad para seguir el histórico, la aplicación o la localización de un objeto” además, “puede estar relacionada con: el origen de los materiales y las partes; el histórico del proceso; y la distribución y localización del producto o servicio después de la entrega.” (ISO, 2015)

La trazabilidad puede ser interna o externa. La trazabilidad interna se relaciona con el proceso de manipulación y producción del producto; mientras que, la trazabilidad externa se refiere al proceso de registro y distribución relacionado al producto (Bolívar, 2019).

Asimismo, la trazabilidad contiene dos partes: el seguimiento y el rastreo. Seguimiento es la capacidad de seguir un producto o servicio desde el inicio de la cadena de abastecimiento hasta el punto de venta. Esta información sirve para conocer la disponibilidad del producto, llevar una correcta administración del inventario, y para fines logísticos. Mientras que, el rastreo es la capacidad de seguir un producto o servicio desde el punto de venta hasta el inicio de la cadena de abastecimiento (GSI Argentina, 2003). Realizar un seguimiento o rastreo de un producto o servicio tiene como beneficio la mejora en la gestión de los procesos o productos (Bolívar, 2019).

2. Gestión de la calidad

Existen sesgos al momento de definir la gestión de la calidad por lo que aún no se tiene una definición clara y comúnmente aceptada sobre este concepto. Por lo general, se han utilizado definiciones parciales induciendo a percepciones incompletas sobre las prácticas, técnicas y principios que forman cada enfoque de la gestión de calidad.

Según Camisón et al. (2006), el término Gestión de Calidad busca describir un sistema que integre una serie de variables importantes para la ejecución de prácticas, técnicas y principios con el objetivo de mejorar la calidad. El contenido de las múltiples perspectivas de la gestión de la calidad se divide en tres dimensiones: los principios que toman y direccionan la acción organizativa, las actividades y prácticas que ejecutan para realizar estos principios, y las técnicas que buscan realizar estas prácticas.

2.1. Etapas de la gestión de la calidad

La calidad a lo largo de la historia ha atravesado diversas etapas que han ido evolucionando a lo largo del tiempo. De acuerdo con Cortés (2017), en este proceso de evolución de la calidad en las empresas se distinguen cinco etapas diferentes que son: inspección, control estadístico del proceso, aseguramiento de la calidad o gestión integral de la calidad, calidad total e integración.

2.1.1. Inspección

Esta etapa coincide con la llegada de la Era Industrial, donde comienza a tener mucha relevancia la producción de artículos en serie, bien sea productos terminados o piezas para ser ensambladas en una etapa posterior de producción. Por lo tanto, ante esta situación, era necesario ver si el artículo resultaba ser apto para lo que estaba destinado (Cortés, 2017).

En este contexto, como consecuencia de la alta demanda sumada al espíritu de mejorar la calidad de los productos, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo y era realizada por el mismo operario, donde simplemente señalaba los productos que no se ajustaban a las características deseadas (Cortés, 2017). Este modelo de inspección surgió por la necesidad de verificar que la producción en serie se ajuste a los parámetros establecidos.

2.1.2. Control estadístico del proceso

Posteriormente, a fines del siglo XIX y principios del siglo XX, coincidentemente con la Primera Guerra Mundial, donde el objetivo principal era la producción, surgió Taylor, quien establece que la función de inspección sea separada de la producción. En esta etapa los productos se caracterizan por sus componentes o partes intercambiables (Cortés, 2017).

Con esta propuesta de Taylor, se concibió la premisa de que los trabajadores no son más que solo herramientas en la cadena de producción, por lo que pueden ser intercambiados por otros, siempre y cuando el proceso de producción no varíe. Es decir, en esta etapa la producción se centra en el proceso por encima de las habilidades personales de los trabajadores y de la inspección de los productos elaborados.

2.1.3. Aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la calidad o gestión integral de la calidad es la etapa en la que se percibe la necesidad de asegurar la misma en todo el ciclo de la vida del producto (Cortés, 2017). De acuerdo con la ISO (2015), el aseguramiento es parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos.

Asimismo, según Camisón et al. (2006) el aseguramiento de la calidad es un enfoque de Gestión de la calidad que se basa en garantizar la conformidad del producto con las especificaciones y la aptitud para el uso del producto, estableciendo preceptos respecto a cómo desarrollar las tareas de todos los procesos de la organización.

2.1.4. Calidad total

La calidad total significa calidad en todas las etapas, como la concepción, diseño, fabricación, distribución, venta, así como la postventa. En consecuencia, esto implica mantener

una concepción más amplia de la empresa donde es la totalidad de las actividades lo que la calidad debe abarcar, de modo que contemple los servicios que presta y la forma de gestionar sus recursos como humanos, económicos, entre otros. Asimismo, calidad se traduce como excelencia, entendida como un estándar absoluto de lo mejor (Camisón et al., 2006; Sánchez & Enríquez, 2016).

La calidad se genera del área de producción y se va extendiendo hacia las demás funciones y áreas de la empresa, por lo que no es suficiente que un proceso sea bueno, sino que todos deben ser efectivos y asegurar la calidad que se ha propuesto como objetivo, y además todo el personal de la empresa (la alta dirección, los mandos medios y trabajadores) deben participar activamente en lograr la calidad propuesta como objetivo (Camisón et al., 2006; Sánchez & Enríquez, 2016; Martínez, 2011).

Según Sánchez y Enríquez (2016), los principales componentes de la calidad son: calidad del producto, calidad de gestión, calidad de servicio y calidad de vida.

Dentro de la calidad del producto se considera tres componentes: el primero hace referencia a la infraestructura que se utiliza para la fabricación, el segundo sostiene que el producto/servicio debe cumplir con las normas y especificaciones adecuadas, y finalmente, el tercero señala que se debe cubrir la necesidad social de preservar la salud del usuario utilizando los insumos adecuados (Sánchez & Enríquez, 2016).

La calidad de gestión tiene en cuenta dos factores desde el punto de vista interno de la organización: el factor humano, ya que las personas son los artífices de los cambios, y el factor técnico que pone de manifiesto la importancia por alcanzar el equilibrio entre competitividad, rentabilidad y producción. Por otro lado, desde el punto de vista externo, se debe tomar en cuenta a los proveedores y clientes, los cuales deben recibir orientación técnica y humana para llegar a una calidad pactada o concertada, donde todas las personas son elementos de la organización (Sánchez & Enríquez, 2016).

La calidad del servicio se puede analizar desde el punto de vista interno y externo. Desde el punto de vista interno, dentro de la empresa las relaciones entre las personas y departamentos deben considerarse como un proceso de compra/venta (Sánchez & Enríquez, 2016).

La calidad de vida se determina por diferentes aspectos: un ambiente sano, en donde los factores ambientales como calidad del aire, ruido, temperatura, humedad son relevantes; un buen clima laboral en donde existan los elementos que configuran la presencia de un buen clima en la organización, como reconocimiento, remuneración, igualdad y liderazgo; una buena comunicación, en donde esta sea horizontal, con canales adecuados; y finalmente, métodos de

cooperación que traerán beneficios para todos, consiguiendo de esta manera, que el trabajo se deje de percibir como algo estresante. Desde el punto de vista externo de la calidad de vida, tenemos que considerar dos aspectos importantes: por un lado, hay que proporcionar productos y servicios a los clientes que mejoren su calidad de vida y la hagan más fácil o les aporten un valor añadido; y, por otro lado, deben cuidar y proteger el medio ambiente (Sánchez & Enríquez, 2016).

2.1.5. Integración

Finalmente, en la etapa de integración la organización utiliza coordinadamente diferentes sistemas de gestión como sistema de gestión de seguridad en el trabajo, sistema de gestión medioambiental y otros que están más relacionados al sector en específico (Cortés, 2017).

2.2. Modelos de gestión de la calidad

Existen modelos y estrategias de gestión de calidad junto con estándares para su implementación dentro de una empresa, como aquellos en los que se enfoca este proyecto y que son explicados a continuación:

Primero, se tiene la filosofía de la “Calidad total” la cual permite inferir de qué trata la calidad y cuál es su importancia dentro de la organización. Seguido de ello, se tiene un modelo de gestión que dice cómo implementar esta filosofía, llamado Control de la Calidad Total o conocido por sus siglas en inglés como TQM.

“El modelo *European Foundation For Quality Management* (EFQM) se fundamenta en los principios de la Gestión de la Calidad Total y basa su desarrollo en la autoevaluación de las organizaciones como método de mejora continua” (Maderuelo, 2002). Este concepto propone evaluar los resultados finales para así poder identificar con mayor facilidad las áreas de la organización que deben ser potenciadas y aquellas en las que se deben realizar mayores esfuerzos para implantar acciones de mejora.

Las características de este modelo son las siguientes: primero, este modelo es un instrumento genérico y muy flexible que puede ser aplicado a cualquier tipo de organización, independientemente del tamaño, sector de negocio o carácter público o privado. Puede ser aplicado a toda la organización o solo en ciertas áreas, divisiones o unidades. Además, tiene un carácter no prescriptivo, es decir que no dicta lo que se tiene que hacer, sino que cada organización debe decidir las acciones que seguirá de acuerdo a sus características y singularidades. Otra de las características es que fundamenta su estrategia en una autoevaluación. Finalmente presenta un carácter dinámico, es decir que se adapta a las necesidades cambiantes de los clientes y otros grupos de interés de la organización (Maderuelo, 2002).

Como tercer modelo tenemos al Modelo Americano para la Gestión de la Calidad Total formado por los criterios del *Malcolm Baldrige National Quality Award*, el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses. Estos criterios se referían a que las empresas postulantes hubiesen logrado mejoras destacadas en la calidad de sus productos, además de demostrar una Gestión de la Calidad eficiente mediante la capacitación y la implicación de los empleados, sin distinguir nivel, en la mejora de la organización (Camisón et al., 2006).

De acuerdo al modelo de Malcolm Baldrige la Alta Gerencia de las empresas deberán orientarse a la dirección estratégica y a la satisfacción de los clientes, además de mantener una gestión de desempeño orientado a resultados. Para construir las estrategias de la organización se deberá considerar aquellos procesos importantes, además de las medidas y los indicadores de desempeño correspondientes. (Camisón et al., 2006).

De acuerdo a los modelos mencionados, se puede interpretar que la gestión de la calidad es holística y transversal a toda la organización e involucra a las personas, recursos y procesos, pero además los alinea de acuerdo a las estrategias planificadas por la organización. Implica también, conocer tanto al usuario interno como externo y satisfacer sus requerimientos en el presente como en el futuro. Esto quiere decir, que el servicio o producto que este elabore va a ser recibido por otra organización, área, usuario o consumidor.

Para que una organización pueda alcanzar la calidad esperada de acuerdo a estos modelos debe optar por implementar un Sistema de Gestión de Calidad.

2.3. Sistemas de gestión de la calidad

Las organizaciones utilizan herramientas y métodos direccionados para el cumplimiento de sus objetivos, sobre todo para alcanzar aquellos que están vinculados a la calidad. El conjunto de herramientas y metodologías que se utilizan para lograr resultados en la gestión de la calidad es el SGC o el método de gestión de la calidad.

Un SGC es la estrategia que implementa una organización para el diseño y ejecución de sus procesos a fin de desarrollar productos o servicios de calidad para satisfacer la necesidad y expectativa del consumidor.

Según Camisón et al. (2006), el SGC es la articulación de un conjunto de elementos, ya sean, estructuras, políticas, objetivos, recursos y tecnología, que son utilizados para la planificación, ejecución y control de las actividades organizacionales para lograr los objetivos. Asimismo, la norma ISO 9000 define al Sistema de Gestión de la Calidad como un sistema para

dirigir y controlar las actividades y procesos de una organización en función a la calidad que la organización requiere.

El SGC está compuesto por cuatro factores fundamentales: la estructura organizacional que comprende la organización desde su organigrama; los procedimientos, desde el diseño hasta su desarrollo y operación; los procesos, que además de los operativos contempla los misionales y los de apoyo con los que la organización cumple su misión y logra la visión; y los recursos que tiene la corporación para cumplir su misión, como son la infraestructura, recursos financieros, recursos humanos y recursos tecnológicos. Los recursos deben cumplir con la política de calidad de la organización y son una porción esencial del SGC.

2.3.1. Tecnología de Sistemas de Gestión de Calidad

a. Digitalización del servicio:

Desde la primera certificación ISO 9001, se visualizó cambios en las organizaciones dada la transformación tecnológica y la gestión documental, por tal motivo se inició la revisión de los aspectos de la norma ISO, con el fin que se determine una gestión de calidad total. Según la página web de Kyocera Document Solutions, señala lo siguiente:

“La codificación clara de la ingente documentación digital diaria que se generan en nuestras oficinas es fundamental para evitar o minimizar la incidencia de errores y fallos que, no lo olvidemos, suponen un coste importante no solo económico, sino de algo incluso más valioso: el tiempo de nuestros técnicos y directivos (...) también mejorará sustancialmente unos sistemas integrales de gestión de la calidad que certifica la ISO 9001:2015 y que se traduce en una mejora de la competitividad de nuestra organización a nivel nacional e internacional” (Kyocera Document Solutions, s.f.).

Por lo tanto, la codificación documental es importante para una organización con el fin de contar con los documentos necesarios solicitados por la normativa, así como manuales de calidad, procesos, comunicaciones internas entre áreas, entre otras cosas. De acuerdo a Miranda y Romero, los beneficios de la digitalización mejoran los procesos de las organizaciones ya sean modernas o tradicionales, los autores mencionan lo siguiente:

“La positiva influencia en aspectos tan importantes como: la dimensión cultural; la gestión del conocimiento; la optimización en tiempo y recursos empleados en la evaluación, control, toma de decisiones y mejoramiento continuo del sistema; disminución del riesgo de utilizar documentación obsoleta; mejorar las posibilidades de gestión de la documentación; dedicar menos tiempo a preparar los Consejos de Revisión por la Dirección y a divulgar sus resultados; favorecer el equilibrio entre la centralización y descentralización de la información;

facilitar la gestión y la trazabilidad de los procesos y sus no conformidades; la positiva contribución al surgimiento de nuevos métodos y estilos de dirección” (Miranda & Romero, 2019).

De la misma manera, es importante resaltar que un requisito de la norma ISO 9001:2015 es evitar documentación que contenga incongruencia, y poca veracidad, por tal motivo la digitalización asegura una mejor garantía que los documentos se encuentran debidamente protegidos frente a pérdidas de confidencialidad y que sea confiable. Asimismo, contribuye a la revisión adecuada por parte de los auditores sean internos o externos, por lo tanto, se permite la automatización del sistema de gestión, que se encuentra incluido en la norma ISO 9001:2015 (Miranda & Romero, 2019).

b. Software de gestión de calidad:

De acuerdo a la Real Academia Española, el término software hace mención a “Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora” (Real Academia Española, 2014). Cabe resaltar que es una automatización de un proceso manual, en este caso en un sistema de gestión de calidad permite que un software pueda cumplir los estándares de calidad exigidos por la norma ISO.

Diversas empresas están implementando plataformas para permitir una gestión de calidad de manera automatizada, Kantan Software nos indica lo siguiente “Una plataforma software de gestión de calidad ofrece la posibilidad de administrar y hacer seguimiento minuto a minuto del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad. Este tipo de soluciones se alimentan con el flujo de trabajo de la organización; cuentan con funcionalidades de enrutamiento inteligente para la adecuada gestión de procesos relacionados con la calidad en las diferentes áreas de la organización” (Kantan Software, 2018). Por tal motivo, la plataforma software facilita la gestión en torno a la documentación, auditoría, seguimiento de conformidades y no conformidades, acciones correctivas, etc.

De acuerdo a la página web de Kantan Software, existen requisitos mínimos que debe contener una plataforma: Gestión de calidad de los proveedores, Gestión de riesgos, control de documentos, gestión de reclamaciones, gestión de auditoría, acción correctiva y preventiva. (Kantan Software, 2018). Por lo tanto, un software de gestión debe garantizar las medidas de calidad exigidos por la norma ISO dado que su falta de coherencia con los requisitos es una pérdida de calidad.

Por ejemplo, una de las plataformas más conocidas en el Perú es ISOTOOLS, herramienta digital que permite implementar sistema de gestión en las empresas. De acuerdo a La Revista Comunicae, nos detalla lo siguiente

“ISOTools, como no puede ser de otra manera y bajo el marco de la mejora continua, ha realizado una actualización de su software para adaptarse a las nuevas necesidades y exigencias de las organizaciones, sobre todo, para dar cobertura a las necesidades que están surgiendo tras la revisión y publicación de las nuevas normas ISO (...) Carlos Toledo (Jefe de Gestión de Calidad y Procesos Fénix Power) contó cómo a través de ISOTools, habían logrado automatizar con éxito la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001), Sistema de Gestión Ambiental (ISO14001) y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (OHSAS 18001) de forma integrada” (Comunicae, 2015).

Igualmente, nos encontramos con Intertek, de acuerdo a la página oficial, su política es la siguiente: “Trabajaremos para mantener la integridad de los procesos, minimizar riesgos y promover la MEJORA CONTINUA e INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, proporcionando al cuidado de la salud, seguridad y medio ambiente, la misma importancia que a la rentabilidad, operatividad, calidad, ética y todas las actividades comerciales implicadas” (Intertek, s.f.). Por lo tanto, hoy en día existen diversas empresas que han decidido mejorar sus servicios a través de la tecnología con el fin de proveer e implementar un sistema de gestión de calidad.

3. Norma ISO 9001:2015

La ISO 9001:2015 es la última versión de la ISO 9001 e integra todos los principios, conceptos y elementos para la sistematización de la gestión de la calidad. Una de las principales características de la norma es que es aplicable tanto para empresas de servicios como para empresas de productos. Otra característica que resalta es que propone una estructura muy detallada para un SGC fácil de incorporarse a otras normas ISO y, por último, adapta dentro de sus fundamentos el enfoque basado en procesos y el enfoque basado en riesgos (Maderni, Di Candia & Varela, 2016)

La relevancia de la ISO 9001:2015 radica en su adaptación al modo en que hoy se manejan las organizaciones en su diversidad de actividades y en los diferentes enfoques que manejan. La estructura que presenta hace posible tener un marco que facilite el entendimiento y la aplicación de los fundamentos de la calidad y, también, ayuda a mantener un orden y la integración con otros documentos de la ISO. Todo esto en conjunto promueve que las organizaciones adopten con mayor facilidad una cultura de calidad reflejada en un SGC para el logro de objetivos respecto a la satisfacción del cliente.

3.1. Evolución de las Normas ISO 9001

Como observamos en el numeral anterior, la norma ISO 9001 es la más importante de su familia, por ello es necesario hacer un estudio histórico de las principales características y cambios que presentó cada versión de esta norma. Desde el año 1987, donde se publicó la primera versión de la norma ISO 9001, ésta ha evolucionado considerablemente hasta la versión 2015, especialmente en materia de conceptos y estructura para la gestión de la calidad.

La ISO 9001 tenía como base a la norma británica BS5750, que ya había demostrado su efectividad en el sector militar respecto a garantizar cero defectos en sus productos bélicos y en el desarrollo de sistemas de control de calidad; sin embargo, las relaciones comerciales y económicas comenzaban a ascender y cada vez era más necesario tener un conjunto de normas estandarizadas para la administración de la calidad en la industria y el comercio. Es por ello que en el año 1987 nace la ISO 9001 en conjunto con las normas ISO 9002 e ISO 9003, estos conjuntos de normas estaban orientadas al control de la calidad y a la mejora del desempeño de los productos, contemplando los requisitos para el diseño, el desarrollo, la producción y la instalación (Arciniegas & Gonzales, 2016).

Con el transcurso de los años se generalizó el uso y la demanda de este “lenguaje universal” de la calidad se hizo cada vez mayor. Es el año de 1994 donde la norma experimenta su primera revisión, pero, más que presentar algún cambio destacable la norma logra mayor aceptación de la industria convirtiéndose de aplicación obligatoria en muchas empresas para regular los sistemas de calidad en sus procesos productivos. Las normas 9002 y 9003 también son revisadas ese año y esta última inserta el concepto de aseguramiento de la calidad en base a la inspección y evaluación e incluye los fundamentos de las acciones preventivas.

En el año 2000, se revisa por segunda vez esta norma, y se unifica con las normas ISO 9002 y 9003 para establecer un cuadro único para la Gestión de la calidad el ISO 9001:2000. En esta versión se da a conocer de manera explícita ocho principios de la gestión de la calidad, se reemplaza el enfoque basado en requisitos por un enfoque basado en procesos internos y se incorpora el concepto de mejora continua.

Luego, en la versión 2008 se realizaron cambios pequeños respecto al texto, pero no sobre el contenido ya que, los nuevos conceptos incorporados en la versión anterior recién estaban siendo comprendidos e institucionalizados por las empresas y era necesario mantener un tiempo razonable antes de realizar cambios significativos. En esta versión estas mejoras se hicieron para hacerla más compatible con la norma ambiental ISO 14001:2004.

Finalmente, la última versión publicada en el año 2015 es resultado de la necesidad de adaptar la norma a la realidad actual de las organizaciones. La ISO 9001:2015 es aplicable a todo tipo de empresa e incorpora nuevos conceptos, tales como el enfoque basado en la gestión de riesgos y fomenta su alineación con otras normas de sistemas de gestión elaboradas por ISO.

3.2. Principios de la norma ISO 9001

Según Maderni et al. (2016), la versión 2015 de la ISO 9001 es la evolución de la versión 2008, los cambios responden a la necesidad de ajustar y adaptar, aún más, la norma a todo tipo de organizaciones y a los enfoques más actuales de gestión.

Respecto a los principios de la gestión, esta versión los reduce de ocho a siete (Ilustración 1). Además, destaca que ya no sólo se debe conocer los requerimientos y necesidades del cliente (enfoque al cliente), sino que también es importante comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas (*stakeholders*). Otro cambio a considerar, son los procesos ya que estos ya no son presentados como una recomendación hacia la organización sino como necesarios, fundamentales y exigibles para el logro de objetivos de la organización (Enfoque a procesos).

Se mantiene los 4 principios restantes: el liderazgo a todo nivel para el logro de los objetivos de calidad y el compromiso de la alta dirección, el compromiso de las personas es importante para generar mayor valor a la organización, la mejora como objetivo permanente para el crecimiento del desempeño de la organización y la toma de decisiones basada en evidencias para lograr objetividad en las decisiones y con esto tener mayor probabilidad de obtener los resultados deseados (ver Figura 1).

Figura 1: Comparación de la ISO 9001 versiones 2008 y 2015



Adaptado de: Lizarzaburu (2015).

3.2.1. Enfoque al cliente

Es importante comprender las necesidades de los clientes, tanto presentes o futuras, y cumplir con sus requisitos. Aplicar este principio como consecuencia se deberá tomar las siguientes acciones en la empresa: entender todas las necesidades y expectativas del cliente, comunicar estas necesidades y expectativas a toda la organización, medir la satisfacción y gestionar los procesos relacionados con el cliente (Cortés, 2017).

3.2.2. Liderazgo

La función de los líderes es guiar la orientación de la empresa, por lo que deben crear y mantener un ambiente interno, donde los trabajadores se involucren para cumplir los objetivos. Los líderes deberán ser proactivos y predicar con el ejemplo, además de entender y adaptarse a los cambios de la empresa. Asimismo, deben establecer una visión a largo plazo (Cortés, 2017).

El líder deberá generar las siguientes ventajas para la empresa: hacer entender y motivar al personal respecto a los objetivos y metas de la empresa, evaluar, alinear e implementar las actividades de la empresa, además de mejorar la comunicación entre los diferentes niveles de la empresa (Sánchez & Enríquez, 2016).

3.2.3. Participación del personal

Para lograr los objetivos de calidad es importante que todo el personal se involucre, sea cual sea su posición en la organización, ya que siempre serán útiles (Sánchez & Enríquez, 2016).

Son el personal de la empresa los que deben comprender las necesidades y expectativas de los clientes y establecer los objetivos y requisitos que deben lograrse. Es la actitud y aptitud del personal los que marcan la diferencia dentro del SGC. Por lo tanto, para lograr que las capacidades del personal sean utilizadas en beneficio de la empresa requiere que todo el personal se involucre, independientemente del nivel que ocupe (Cortés, 2017).

3.2.4. Enfoque basado en procesos

En primer lugar, un proceso se define como un conjunto de actividades interrelacionadas, las cuales tienen como finalidad transformar elementos de entrada o *inputs* en resultados u *outputs* (Sánchez & Enríquez, 2016).

Este enfoque implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones con el objetivo de lograr los resultados previstos en la política de calidad y la dirección estratégica de la empresa. Este enfoque permite controlar las interrelaciones e interdependencias de los procesos, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la empresa (Sánchez & Enríquez, 2016).

Por lo tanto, los resultados esperados se consiguen comprendiendo y dominando el proceso que lo producen, además de los recursos que intervienen y las variables que lo afectan (Cortés, 2017).

3.2.5. *Mejora continua*

La norma ISO 9001:2015 establece que la organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y lograr su satisfacción, por lo tanto, esta mejora es importante para mantener el rendimiento de la empresa, reaccionar a los cambios internos y externos para crear nuevas oportunidades (Sánchez & Enríquez, 2016).

De acuerdo con Sánchez y Enríquez (2016), las acciones que se necesitan para obtener estas mejoras son las siguientes: análisis y evaluación para descubrir los departamentos que requieren mejora, plantear objetivos para la mejora, buscar las propuestas de soluciones para lograr los objetivos, elección de soluciones, implementación de acciones necesarias y finalmente evaluación de resultados de las acciones implementadas.

3.2.6. *Toma de decisiones basadas en evidencias*

Las decisiones basadas en el análisis y evaluación de los datos e información serán más certeras para generar los resultados previstos. Cualquier actividad de gestión implica emplear los recursos existentes para alcanzar los objetivos. Para establecer estos objetivos es necesario conocer las condiciones iniciales de la empresa con la mayor cantidad de detalles posibles para la generación de indicadores que permitan medir posteriormente la verificación que han alcanzado los objetivos propuestos (Sánchez & Enríquez, 2016).

Para tal fin es necesario desarrollar una metodología basada en planificar, hacer, verificar y actuar, mediante siete etapas, también conocidas como pasos de calidad, los cuales son: evaluación de la situación actual; establecimiento de objetivos para la mejora; búsqueda de soluciones; evaluación de las soluciones; implantación de las soluciones seleccionadas; media, verificación y análisis de las soluciones implantadas; y formalización de los cambios en el sistema de gestión de la calidad (Cortés, 2017).

3.2.7. *Gestión de las relaciones*

Es importante gestionar las relaciones con las partes interesadas a fin de garantizar el éxito sostenido de la empresa, toda vez que la organización y estas partes interesadas son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambas (Sánchez & Enríquez, 2016).

Las partes interesadas influyen en el desempeño de la empresa, por lo que el éxito sostenido es más probable de alcanzar cuando la empresa gestiona con sus partes interesadas para lograr mejorar el desempeño. Asimismo, las principales ventajas para mantener relaciones mutuamente beneficiosas con las partes interesadas son: mayor capacidad de crear valor en ambas partes; flexibilidad y velocidad de respuesta conjunta a los retos del mercado, así como, optimización de los costos y recursos (Sánchez & Enríquez, 2016).

3.3. Requisitos de un Sistema de gestión de la calidad según ISO 9001:2015

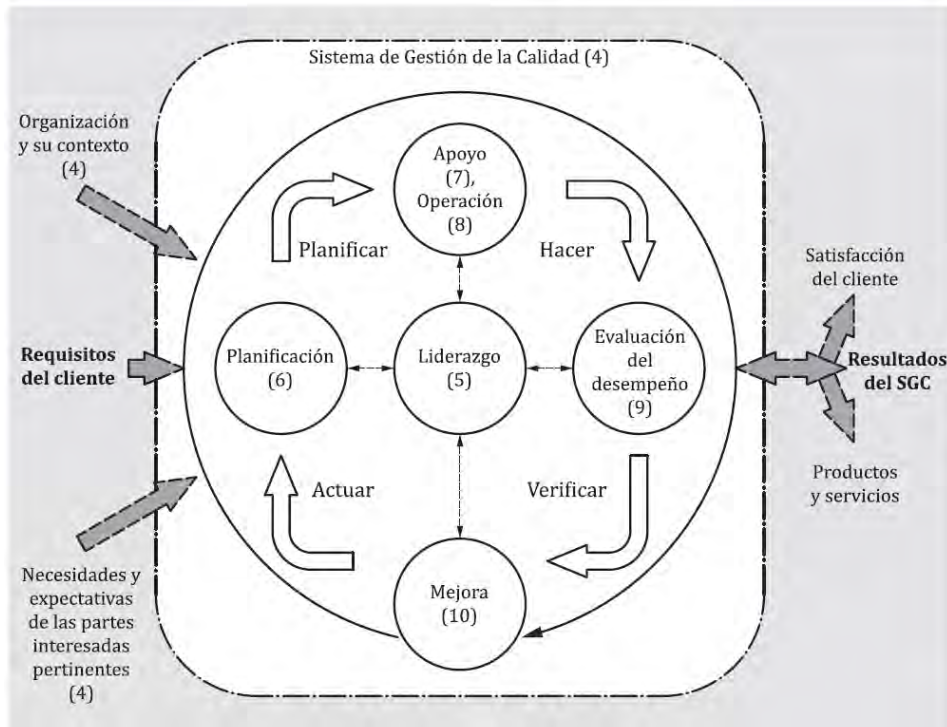
Una etapa importante en la implementación de un SGC es el diagnóstico de la empresa para lo cual se parte por la identificación de los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

Como se especificó en el punto anterior, la ISO 9001:2015 aporta una estructura de alto nivel, de tal modo que todas las normas con estas estructuras sean fáciles de integrar. Esta estructura se divide en 10 capítulos, los tres primeros capítulos no hacen ninguna referencia a requisitos específicos mientras que los capítulos del 4 al 10 detallan los requisitos obligatorios especificando la palabra “deben” para un sistema de gestión de la calidad (Parra, De la Ossa & Ruiz, 2019).

La ISO 9001:2015 establece la mejora continua como fundamental para el cumplimiento de requisitos y aumentar la satisfacción de los clientes, además de mantener el rendimiento de la organización. Existe una representación gráfica para expresar la mejora continua, el cual consta de cuatro etapas que son: Planificar – Hacer – Verificar – Actuar (Sánchez & Enríquez, 2016).

Planificar significa que se deberán establecer los objetivos de SGC, sus procesos correspondientes, además de identificar riesgos y oportunidades, para luego resolverlos o utilizarlos dependiendo del caso. Hacer significa que se deberá llevar a cabo llevar a cabo las acciones planificadas en la etapa precedente. Verificar implica realizar seguimiento y medición de los procesos y productos comparándolos con las políticas y objetivos de calidad, y comunicar los resultados obtenidos. Actuar implica el proceder de acuerdo con los resultados de la verificación, es decir las acciones para optimizar el desempeño. (Sánchez & Enríquez, 2016). Al respecto la figura 2 explica la relación de los requisitos y la mejora continua dentro de los procesos de la ISO 9001:2015 (ver figura 2).

Figura 2: Requisitos de la ISO



Fuente: ISO (2015).

Es preciso hacer un repaso del contenido en cada uno de estos 7 capítulos para garantizar el cumplimiento de los requisitos mínimos del SGC bajo los parámetros de la norma ISO 9001:2015.

3.3.1. Contexto de la organización

En este capítulo, la empresa determina los factores y partes de su entorno y, define a las “partes interesadas” para luego establecer como los va a integrar al sistema de gestión. Es la base para construir el SGC por lo que es importante realizarlo de la mejor forma posible. Tal como indica la norma ISO 9001:2015 – Requisitos, este capítulo se subdivide en 4 numerales:

Primero, la comprensión de la organización y de su contexto, en donde se identifica factores internos, externos y su impacto. Segundo, la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, en donde se identifican a las partes interesadas que intervienen en el desempeño de la organización -esta información debe estar actualizándose constantemente-. Tercero, la determinación del alcance del sistema de gestión de calidad, en donde se determina los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de calidad. Finalmente, los procesos vinculados al SGC.

Como se observa, los 2 primeros numerales son importantes por 2 puntos: (1) permiten conocer la situación de la organización y, los factores y elementos que la afectan y; (2) son útiles para definir el alcance del sistema, que es una pieza clave de la estructura porque define lo que se verá afectado en el SGC. Por último, definir los procesos hace posible identificar los que son importantes dentro de la cadena de valor para poder plantear sistemas de control, evaluación y mejora para lograr un nivel mayor de calidad y por ende mayor satisfacción del cliente.

3.3.2. Liderazgo

Para lograr los objetivos de calidad propuestos es ineludible evaluar el nivel de compromiso del líder de la organización con la realización del SGC. El líder debe ser un agente activo en el proceso, ya que en él recaerá la responsabilidad de su implementación y el mantenimiento del SGC. Por ello, los tres componentes del capítulo 5 de la ISO 9001:2015 proponen que la forma en que se evidenciará el compromiso y liderazgo de la Alta Dirección es cuando:

Primero, la Alta Dirección maneje un enfoque en la gestión de la calidad, es decir, que los objetivos de calidad estén alineados con los objetivos estratégicos; que se involucre al personal en el diseño, planificación y mantenimiento del SGC; que se garantice la disponibilidad de recursos para la implementación y mantenimiento del sistema; que se sensibilice al personal en el enfoque a procesos y la identificación de riesgos y, que se siga el proceso de implementación en todas sus etapas hasta asegurar los resultados previstos.

Segundo, la Alta Dirección asegure el enfoque al cliente porque la implementación del sistema tiene como objetivo final garantizar la satisfacción del cliente.

Tercero, la Alta Dirección garantice que la política de calidad sea conocida, comprendida y aplicada por toda la organización, ya que es la declaración formal del compromiso de la empresa con las partes interesadas. Al lograr que se sensibilice al personal de la organización sobre la importancia de esta política, se establecerá como guía para que se realice los procesos que logren la satisfacción del cliente.

Por último, la Alta Dirección debe designar a los responsables y los roles respectivos relacionados al SGC. Esto es muestra de su compromiso con la gestión de la calidad y la intención de involucrar a los empleados en esta actividad.

3.3.3. Planificación

Para el Sistema de Gestión de Calidad, la planificación abarca desde la identificación de oportunidades y detección de riesgos que comprometen la satisfacción del cliente con respecto

al servicio y producto ofrecido, hasta el planteamiento de objetivos que apunten a una mejora en la calidad.

Esto requerirá que, para alcanzar cada objetivo de calidad propuesto, se garantice que éstos estén alineados a los procesos del SGC y, además, sean planificados trazando plazos de inicio y finalización, identificando los recursos a fin de que se asegure su cumplimiento de acuerdo a lo previsto.

Así es que, si los objetivos conducen a efectuar cambios en el SGC, se deberá contemplar las causas y consecuencias de su implementación, así como la disponibilidad de recursos y la integración de los procesos a fin de que cada modificación se encuentre dentro del marco esperado y conlleve a la mejora inicialmente planteada. (ISO, 2015)

3.3.4. Apoyo

Dentro de los requisitos de apoyo, están presentes, en primera instancia, los recursos involucrados en el desarrollo del SGC; estos son: las personas que realizarán la implementación del sistema y sus procesos, los recursos materiales y el equipamiento tecnológico que acompañen la operación y control de los procesos, el despliegue de un ambiente que permita la ejecución de las operaciones y que conlleve a la calidad esperada. Así también, se espera, que a estas operaciones se les aplique el control respectivo mediante monitoreos que conduzcan al aseguramiento del nivel de satisfacción de los clientes. Si sumado a estos recursos, se le añade un sistema de organización del conocimiento, la empresa podrá garantizar, no sólo una eficaz implementación del SGC, sino también un adecuado mantenimiento que permita llevar a cabo una mejora continua.

Cabe resaltar que este capítulo no sólo se basa en los recursos antes mencionados, sino que también hace énfasis en cómo la organización debe prepararse para desarrollar otros factores importantes que van de la mano junto con ellos. Por ejemplo, un ambiente que fomente el crecimiento de los colaboradores y que difunda la relevancia de implementar y mantener un SGC.

Para ello, la empresa deberá plantear la forma en cómo fluirá la información de manera interna y externa; esto abarca tanto los canales de comunicación y difusión como la información que se dará a conocer, la cual deberá regirse por los criterios establecidos tanto para su creación y actualización como para su control (ISO, 2015).

3.3.5. Operación

Cuando se habla de operaciones, la SGC se refiere a la ejecución de los procesos necesarios para el cumplimiento de los requisitos de los productos y servicios a ofrecer (ISO, 2015).

En este capítulo, la norma exige que para poder proveer de productos y servicios a los clientes primero se debe implementar los procesos que conllevan a que éstos se efectúen. En ese sentido, es importante recordar que cada proceso, previo a su implementación, pasará por una fase de planificación en la cual se establezcan criterios y recursos necesarios para lograr el desarrollo de las operaciones en la organización.

Además, se exige a la organización mantener documentados los procesos a fin de poder aplicar los controles respectivos en cada una de las fases: en la planificación en caso de presentarse cambios de alto impacto y en la implementación como un acompañamiento en el cual se asegure el cumplimiento de lo previsto.

Esto último, requiere también que la organización realice los esfuerzos necesarios para lograr relacionarse con el cliente no sólo por el servicio y producto ofrecido; esto es, recibir y responder a los comentarios, consultas, requerimientos y hasta quejas y/o reclamos a fin de aprovechar cada uno de ellos como forma de retroalimentación.

3.3.6. Evaluación de desempeño

Los esfuerzos por cumplir los requisitos mencionados en los capítulos anteriores deben descansar sobre un plan de evaluación de desempeño organizacional puesto que, para llegar a implementar mejoras, la empresa debe haber realizado previamente un análisis y evaluación de los procesos, documentación, satisfacción del cliente y calidad del servicio brindado.

La norma hace hincapié en los métodos de medición, análisis y evaluación que debe llevar a cabo la empresa para conocer no sólo el efecto del servicio ofrecido sino el cumplimiento de los requisitos del SGC. Es por ello que sugiere contar con auditorías internas, las cuáles sean revisadas por la alta dirección a fin de tomar acción correctiva de acuerdo al resultado obtenido.

3.3.7. Mejora

La ISO 9001 gira alrededor del principio de mejora continua, por ello, la implementación de mejoras en los procesos principales de la empresa es indispensable para proporcionar un impacto positivo en la eficiencia del desarrollo del producto o servicio, y en el nivel de satisfacción del cliente para lograr un círculo virtuoso del SGC. Es por ello que, induce a realizar un análisis constante del SGC a fin de que se adecúe de acuerdo a lo que mejor convenga; además, de hacer frente a las no conformidades, puesto que ayuda a mantener una mejora continua.

3.4. Gestión de riesgo

Es un aspecto integral orientado a objetivos el cual no puede eliminarse, sino que debe ser gestionado para reducir su nivel de impacto. Actualmente, existe un gran impulso en

diferentes empresas de diversas industrias para su implementación, ya que permite obtener adecuados niveles de rendimiento (Aven & Vinnem, 2007).

La gestión de riesgo es un concepto que ha tenido constantes cambios y es analizada desde diversas perspectivas. “Teóricamente, en una organización se define cómo tratar con los riesgos antes de que se vuelvan problemas. Es preocuparse de ser proactivos en vez de reactivos. Incluye planificar la forma en la que se van a gestionar, identificar, documentar y analizar los riesgos, planificar cómo enfrentarlos, implementar los planes y luego supervisarlos” (Buchtik, 2012, p. 5). Para Aven y Vinnem (2007), el riesgo se define como la combinación de dos dimensiones básicas: las posibles consecuencias y la incertidumbre asociada. El propósito de la gestión del riesgo es garantizar que se tomen las medidas adecuadas para proteger a las personas, el medio ambiente y los bienes de posibles consecuencias que perjudiquen las actividades que se están llevando a cabo.

Con el objetivo de lograr las metas organizacionales y mejorar el rendimiento de los recursos, algunos autores proponen gestionar el riesgo basándose en seis características que determinan la ejecución de los procesos. Según Carmona, González y Rivas (2007), estas características son “la capacidad de alinear el riesgo con la estrategia de la empresa, la capacidad de darle respuesta en los momentos adecuados, la capacidad de minimizar imprevistos y pérdidas a partir de la identificación oportuna y la capacidad de identificar los riesgos para cada proceso de la empresa, la capacidad de sacar ventaja a las oportunidades presentadas, y finalmente la capacidad de mejorar la rentabilidad de la empresa a través de la obtención de información fiable y oportuna” (p. 11).

3.4.1. Tipos de riesgo empresarial

De acuerdo con la norma ISO 31000, el riesgo empresarial se puede dividir según el tipo de actividad y según la naturaleza del riesgo.

Según el tipo de actividad, el riesgo se clasifica tal como se indica en el cuadro siguiente (ver Tabla 7):

Tabla 7: Tipo de riesgo, según la actividad

TIPO	DETALLE
Riesgo sistemático	La norma ISO 31000 define el riesgo sistemático a aquellos riesgos que están presentes en un sistema económico o en un mercado en su conjunto. Las consecuencias de este riesgo afectan a la totalidad de los elementos que intervienen en el mercado, como sucede, por ejemplo, con las crisis económicas grandes.
Riesgo no sistemático	De acuerdo con la Norma ISO 31000 se define a los riesgos no sistemáticos como aquellos que se originan como consecuencia de la gestión financiera y administrativa de cada compañía. Es decir, en este caso la que falla es una empresa específica y no el conjunto del mercado.

Adaptado de: Astivia Tecnologías Avanzadas (2019).

Tabla 8: Tipo de Riesgo según la Naturaleza

TIPO	DETALLE
Riesgo financiero	Son aquellos que están relacionados con la gestión financiera, es decir, aquellos movimientos, transacciones y otros elementos que influyen en las finanzas de la empresa como inversión, diversificación, expansión, financiación, entre otros.
Riesgo económico	Está asociado a la actividad económica de la empresa, ya sean de tipo interno, el cual están orientadas a las pérdidas que puede sufrir una organización, debido a las decisiones tomadas en su interior, o externo, orientados a aquellos eventos cuyo origen es externo.
Riesgos ambientales	Son aquellos a los que están expuestas las empresas cuando el entorno en el que operan es particularmente hostil o puede llegar a serlo. Tienen dos causas básicas: naturales o sociales.
Riesgos políticos	Se originan de cualquier circunstancia política del entorno en el que operen las empresas. Son de dos tipos: gubernamentales, legales y extralegales.
Riesgos legales	Está conformado por aquellos obstáculos legales o normativos que podrían obstaculizar el rol de una empresa en un sitio determinado.

Adaptado de: Astivia Tecnologías Avanzadas (2019).

3.4.2. Procesos de gestión de riesgo

El proceso de gestión de riesgo de una organización está compuesto por cinco etapas: la identificación, la evaluación, la reducción, transferencia interna y transferencia externa de riesgos (Pujol, 2004).

Identificar y evaluar son procesos primordiales en la gestión del riesgo, y se ejecuta a todo nivel organizacional, desde los procesos más básicos y sencillos, hasta niveles estratégicos y directivos. Primero se debe identificar la tipología de éste. En cada organización se identifican diferentes tipos de riesgos, y estos afectan de manera particular a cada empresa dependiendo de las características de sus operaciones. Por ejemplo, los riesgos que se identifican en un banco, serán diferentes a los de una empresa exportadora, de salud o de transportes y estos afectarán en proporciones diferentes a cada organización. Según su tipología, se pueden clasificar en: financieros, estratégicos y operativos (Figuroa, San Martín & Soto, 2018).

Una vez identificados los riesgos, se debe analizar las consecuencias de estos y cómo afectan a la organización. En algunos casos, resulta evidente el análisis de las consecuencias; sin embargo, existen ocasiones en donde es necesaria la participación de diferentes departamentos para realizar el análisis.

Una vez que ya se evaluó el tipo de riesgo se debe buscar reducirlo o minimizarlo. En este proceso, la organización debe reconocer las características de los riesgos para planear estrategias que permitan reducir el nivel de impacto, así como analizar el costo-beneficio de las soluciones para poder optar por la más adecuada. Para ejecutar la prevención se debe evaluar constantemente el sistema de prevención y buscar adaptarlo en función a los requerimientos

del mercado y las necesidades empresariales. Para Pujol (2004) y Carmona et al. (2007) es fundamental proponer periódicamente recomendaciones para mejorar las medidas de protección.

La cuarta etapa es la de transferencia interna del riesgo. Una vez que se tienen mapeados a los riesgos, se conoce su alcance y como protegerse ante este, la organización debe tomar la decisión de afrontarlo directamente o transferirlo. Para ello, la empresa debe ser consciente de los requerimientos de éste y los procesos que tiene que ejecutar para mitigarlos. En este caso, es importante estimar la siniestralidad de los riesgos.

Finalmente, si la organización no puede afrontar de manera directa estos eventos, lo recomendable es que estos sean transferidos a un externo, a través, de seguros o alternativas financieras. Es recomendable solicitar servicios de *brokers* especializados para colocar los riesgos en el mercado. En este caso, su función es buscar las mejores opciones del mercado y elegir la más adecuada para la organización en función a sus requerimientos. Es importante hacer un *benchmarking* respecto a organizaciones similares para conocer las diferentes opciones de aseguramiento.

3.5. Fases del proceso de Implementación de la Norma ISO 9001:2015

El proceso de implementación de la Norma ISO 9001:2015 se lleva a cabo de forma eficiente mediante “la identificación de las necesidades y requisitos del cliente, se determinan estrategias para su cumplimiento, alineando a los procesos en su conocimiento, logrando el empoderamiento de todos los esfuerzos de la organización en torno a la calidad” (Arciniegas & Gonzales, 2016, p. 298). Es así que Arciniegas y Gonzales (2016) propusieron las siguientes fases: sensibilización, diagnóstico, planeación y organización del SGC, implantación del nuevo SGC.

3.5.1. Sensibilización

La primera etapa de la implementación es la de sensibilización. En esta etapa, se busca comprometer, tanto al personal como a la dirección, para que el sistema funcione adecuadamente y no se convierta en una obligación que nadie quiera cumplir, por ello, es importante dedicarle todo el tiempo y recursos necesarios en esta etapa. Uno de los mayores retos es el de superar la resistencia al cambio y convencer a los integrantes de la organización que es necesaria la presencia de un Sistema de Gestión de Calidad, y de no tener éxito en esta etapa, el SGC no será utilizada por los empleados (Arciniegas & Gonzales, 2016).

3.5.2. Diagnóstico

Es esta fase se realiza un análisis inicial para determinar cómo se encuentra la organización en función a los requisitos de la ISO 9001:2015. El objetivo principal de esta fase

es diagnosticar el inicio de la organización, identificar los factores más importantes y compararlos con el modelo de SGC que se implementará. Para ello, es fundamental realizar reuniones con el personal involucrado, ya sean, directivos, personal operativo, jefes, entre otros (Arciniegas & Gonzales, 2016).

3.5.3. *Planeación y Organización del SGC*

Una vez que se ha trabajado en la cultura organizacional y se ha convencido a todos los involucrados de que es necesario implementar un Sistema de Gestión de Calidad, se procede a la creación de un equipo que trabaje en la implementación del SGC. Se nombra a un líder que conducirá todo el proceso de implementación, que por lo general es un director o coordinador del SGC, que se encargará de la dirección, organización y supervisión de todo el equipo. Luego se elabora el plan de trabajo y finalmente se elabora la documentación de todo el sistema, en donde se diseñan los documentos y el control del SGC (Arciniegas & Gonzales, 2016).

3.5.4. *Implantación del nuevo SGC*

En la última etapa de la implementación, se debe ir introduciendo, de forma paulatina, las reglas y procedimientos mientras se van definiendo y aprobando por la Alta Gerencia, para que los empleados se familiaricen con el SGC. La introducción del sistema no debe afectar las actividades naturales de la organización, por el contrario, deben reflejar un aporte a la gestión de la misma (Arciniegas & Gonzales, 2016).

Finalmente, se debe realizar un seguimiento constante al SGC con el objetivo de garantizar la efectividad y ejecución del sistema (Arciniegas & Gonzales, 2016).

3.6. Documentación de SGC Norma ISO 9001:2015

La documentación forma parte fundamental del sistema de gestión de calidad, toda vez que en ella se detalla la forma de operar de la organización, además de contener la información para el desarrollo de procesos y toma de decisiones. Para la versión de la norma ISO 9001:2015 se contempla la posibilidad de usar el sentido común para la elección de la documentación que formará parte del sistema de Gestión de la calidad, que se elegirá en base a las características de la empresa como tamaño, actividad, procesos, competencia del personal, entre otros (Cortés, 2017).

Para la elaboración de la documentación, primero se deberá tener en cuenta la visión general del SGC, que esta consolida en el Manual de la Calidad. Posteriormente se deberá diseñar los procedimientos, registros y otros documentos de soporte. Sin embargo, en la práctica primero se suele determinar la información a registrar y luego se elaboran los documentos que den soporte a la información, para finalmente registrarlos (Arciniegas & Gonzales, 2016).

3.6.1. Tipos de Documentos de SGC

a. Política de Calidad

La Política de calidad consiste en una declaración de intenciones respecto a la calidad consolidados en un documento elaborado y avalado por la Alta dirección de la empresa, donde se establecen los aspectos generales de actuación, funciones, dependencias, entre otros temas relacionaos con la gestión de la calidad de la organización (Cortés, 2017).

La política de calidad deberá cumplir las siguientes características: primero ser apropiado al propósito y contexto de la organización, además deberá proporcionar un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad, también deberá mostrar compromiso de cumplir los requisitos y de mejorar continua de, sistema de gestión de calidad (Sánchez & Enríquez, 2016)

De acuerdo con Sánchez y Enríquez (2016) los principales factores a tomar en cuenta para establecer las políticas de calidad son: establecer el compromiso de cumplir los requisitos, incluir pautas de comportamiento que impliquen la satisfacción del cliente, valorar si es necesario el análisis de comportamiento de las empresas competidoras, alinear las políticas de calidad con el contexto de la organización, utilizar un vocabulario y expresiones adecuadas al nivel de los empleados, con el fin de ser comprendidos por todos los empleados.

b. Manual de Calidad

El manual de la calidad es un documento que contiene los requisitos que se deberán considerar en materia de calidad (Cortés, 2017). Además, “sirve para la trazabilidad el sistema y para la inducción del personal nuevo en la compañía” (Arciniegas & Gonzales, 2016, p. 269). El manual de calidad, en la práctica, suele contener todos los procedimientos y la mayor parte de los documentos (Arciniegas & Gonzales, 2016).

El manual de la calidad debe incluir el alcance del sistema de gestión de la calidad, los detalles y la justificación de cualquier exclusión. El objetivo principal del manual de la calidad es la de servir como guía de la empresa para realizar los procesos y actividades y para que los auditores puedan encargarse de verificar el cumplimiento de os requisitos establecidos en la norma ISO (Arciniegas & Gonzales, 2016).

El manual de la calidad de acuerdo a Cortés (2017) cumple las siguientes misiones: describir de forma general las políticas y objetivos de calidad de la empresa, además de las responsabilidades de los integrantes; asimismo, deben mostrar a los clientes actuales y potenciales, la organización sus compromisos con la calidad y la manera de operar de la empresa.

Además, debe servir de referencia a cualquier organismo certificador, como base de actuación de las empresas a certificar en materia de calidad.

Asimismo, el manual de la calidad deberá contener la siguiente estructura: título, alcance del sistema, términos y definiciones, contexto de la organización, liderazgo, planificación, soporte, operaciones, evaluación del desempeño y mejora (Cortés, 2017)

c. Procedimientos

Los procedimientos son documentos que detallan cada uno de los pasos y acciones necesarias para asegurar que los procesos se realicen de manera correcta, es decir deberán responder las siguientes interrogantes: ¿Qué se debe hacer? ¿Quién lo debe hacer? ¿Cuándo? y ¿Dónde? (Cortés, 2017).

El grado y detalle de los procedimientos que forman parte del SGC deben ser dependientes de la complejidad del trabajo, de los métodos utilizados, de las habilidades y del entrenamiento del personal (Cortés, 2017).

Los procedimientos deben ser de cumplimiento obligatorio para todas las áreas de la empresa y es necesario que en su elaboración participen todos los funcionarios de la organización, que además debe reflejar las labores comunes de la empresa. Además, deben ser conocidos y entendidos claramente por todo el personal (Cortés, 2017).

d. Protocolos:

Los protocolos también son denominadas instrucciones técnicas, y son documentos que detallan como realizar las actividades o tareas indicadas en los procedimientos (Cortés, 2017).

e. Registros de Calidad

Son documentos que demuestran resultados y/o evidencia de haberse efectuado una actividad o tarea determinada, y por lo tanto son auditables (Arciniegas & Gonzales, 2016). Por ejemplo, las actas de reuniones, informes de resultados de actividades, partes de asistencia, entre otros (Cortés, 2017)

Es importante el uso de registros, toda vez que son base para garantizar la confianza de los clientes, dado que constituyen evidencia confiable de la operación del SGC, además de demostrar conformidad del producto. Los registros también son necesarios para las auditorías internas y externas, que son requeridas para la obtención de la certificación.

4. Gestión de procesos

Podríamos definir los procesos como el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras. Son la base operativa de varios grupos de organizaciones y

conforme pasa el tiempo se convierten en la base estructural de un creciente número de empresas. Según Zaratiegui (1999, p. 81), “los procesos son secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación para alcanzar unos resultados programados que se entregan a quienes lo solicitaron, clientes de cada proceso”.

Asimismo, la gestión tiene los conceptos de mejora y objetivos, buscando contribuir al valor añadido y aportando una serie de ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo a la organización (Velasco, 2009). La gestión por procesos es la forma de gestionar una organización basándose principalmente en los procesos, donde estos son definidos como una secuencia de actividades que tienen como objetivo principal generar un valor añadido que permita conseguir un resultado para satisfacer a los clientes (Negrín, 2014). La gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la organización a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar y mejorar los procesos de la organización para conseguir la confianza de los clientes (Carrasco, 2011).

La gestión por procesos aproxima las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes. Principalmente se enfoca en lo crítico para generar valor en el corto y largo plazo (Velasco, 2009). Las principales ventajas que podemos obtener al aplicar este modelo basado en gestión de procesos son:

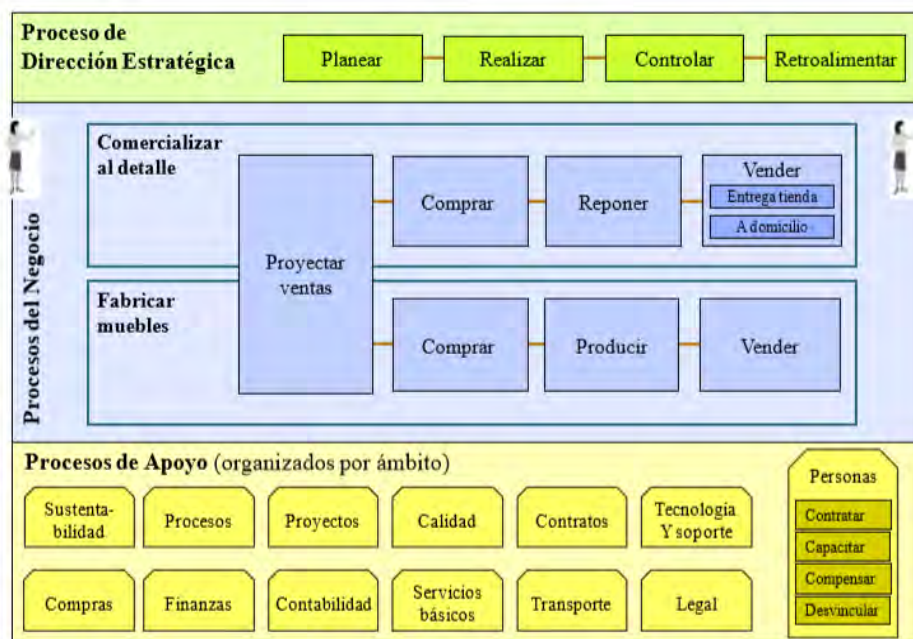
- Facilita la toma de decisiones: al conseguir que todas las áreas de la empresa se encuentren correctamente alineadas, se elimina la duplicidad de trabajo y contradicciones en la toma de decisiones. Los canales de comunicación se vuelven más eficientes.
- Mejora la gestión e implementación de recursos: si mejora la comunicación y la relación entre las distintas áreas, es lógico que a la vez también mejore el uso de los recursos. Se realiza un ahorro al eliminar los gastos innecesarios por corrección de errores.
- Se disminuyen recursos aumentando la eficiencia: se disminuyen tiempos aumentando la productividad, se disminuyen errores ayudando a prevenirlos, se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.
- Favorece la calidad de los productos: la interconexión entre distintas áreas permite que la organización pueda aumentar su calidad en los procesos donde el valor añadido es mínimo. Esto permite que los resultados traducidos en productos, sean cada vez de una mejor calidad.
- Aumenta la satisfacción del cliente: al contar con productos de buena calidad, la satisfacción del cliente está casi asegurada.

Además, este modelo de gestión de procesos permite que las organizaciones eliminen no solo las barreras de interacción entre sus áreas, sino que también aumenta la cantidad de espacios de trabajo más abiertos y fluidos (OBS Business School, 2016)

4.1. Herramientas de gestión

El mapa de procesos es una herramienta que provee una visión de conjunto de todos los procesos de la organización. Consiste en un mapa donde se puede observar todo el hacer a nivel de los tipos de procesos y de sus divisiones principales: etapas y versiones (Carrasco, 2011). La siguiente imagen presenta el Mapa de procesos de la empresa Linhogar (ver Figura 3).

Figura 3: Mapa de procesos de la empresa Linhogar



Fuente: Carrasco (2011).

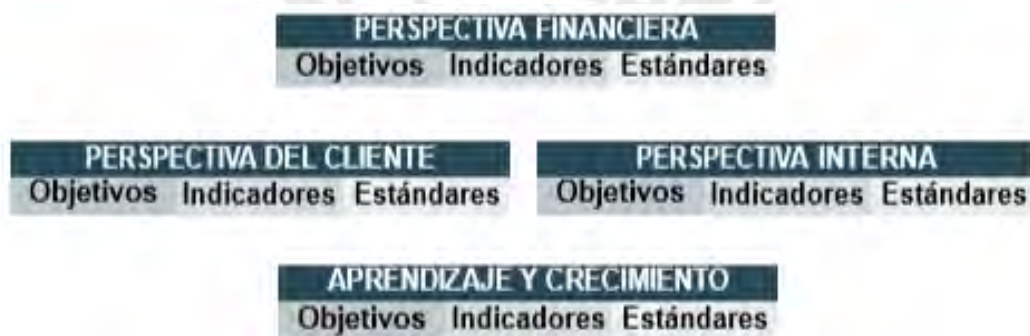
En el mapa de procesos se puede apreciar tres secciones:

- Proceso de dirección estratégica: tiene como objetivo analizar las necesidades que condicionan la sociedad, el mercado y los accionistas, para obtener la respuesta a las mencionadas necesidades.
- Proceso del negocio: procesos que tienen contacto directo con el cliente, normalmente estos son operativos que permiten conseguir el resultado final (producto).
- Procesos de apoyo: aquellos encargados de apoyar a la empresa con los recursos relacionados a personas, maquinaria y materia prima para generar el valor añadido que se busca.

La relación de los procesos debe ser revisada y mejorada constantemente ya que la empresa sobre todo cuando se encuentra en una industria dinámica esta propensa a que sus herramientas queden obsoletas si es que no son actualizadas.

Otra herramienta que apoya la gestión de procesos es el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard. Esta herramienta es muy útil para dirigir una empresa en el corto y largo plazo. Permite analizar diversos indicadores, tanto financieros como no financieros, y ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que se dividen en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, interna y de aprendizaje y crecimiento (ver Figura 4). Su eficacia se basa principalmente en la buena comprensión de sus fundamentos y que la aplicación de esta herramienta sea liderada por la dirección de la compañía (Dávila, 1999).

Figura 4: Cuadro de mando integral



Fuente: Dávila (1999).

4.2. Requisitos para mejorar los procesos

Los requisitos para la mejora de procesos son:

- Apoyo de la dirección: es muy importante que la dirección se involucre totalmente ya que es la única forma que el compromiso a nivel organizacional pueda ser una realidad.
- Compromiso a largo plazo: si se buscan resultados satisfactorios y comprobables a corto plazo será muy difícil conseguirlo.
- Metodología disciplinada y unificada: todos los integrantes de cada uno de los procesos deberán trabajar con la misma metodología y asegurarse de que se cumpla esta.
- Debe haber una persona responsable por cada proceso.
- Se deben desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación: todos los trabajadores tienen derecho a conocer su progreso y si van en el camino correcto, así como también

los directivos tienen el deber de hacérselos saber, facilitarles las herramientas para que ellos mismo se autoevalúen.

- Concentrarse en los procesos orientado a clientes: este modo de trabajo se basa en el hecho de que los resultados buscados por las compañías tienen su origen en ciertos "procesos" y, por lo cual son estos los que se deberían mejorar de manera prioritaria, por encima de aquellos trabajos realizados de manera individual. Por lo cual se deberá buscar maximizar la producción con el menor recuso (Ministerio de Fomento, 2005).

4.3. Etapas

La gestión de los procesos tiene cuatro principales etapas:

1. Identificación de los procesos y sus interrelaciones internas y externas: para definir y seleccionar los procesos a incluir se debe tener en cuenta los siguientes factores: influyen en la satisfacción del cliente, además de la calidad del producto/servicio, también en factores clave de éxito como la misión y estrategia, en el cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios, los riesgos económicos y de insatisfacción.
2. Documentación, formación y ejecución: una vez seleccionados los procesos, se debe definir y reflejar la estructura para que sea más sencillo la interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos. Una forma que realizarlo es a través del mapa de procesos, esto es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman la organización.
3. Control: para que se pueda ejercer control sobre los procesos, los indicadores que se trabajaron deberán permitir el análisis del proceso y la toma de decisiones estará enfocada en conseguir una mejora del comportamiento del proceso.
4. Mejora: con la información recopilada se podrá conocer qué procesos no están alcanzando los resultados esperados y con esto plantear oportunidades de mejora. Para llevar a cabo esta mejora se deben seguir diversos pasos, pueden estar basados en el ciclo de mejora continua de Deming o ciclo PDCA donde existen cuatro pasos importantes: planificar, hacer, verificar y actuar.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Antecedentes generales de Montalvo Salón & Spa

La empresa MONTALVO SALON & SPA tiene sus orígenes cuando su fundador el Sr. Víctor Hugo Montalvo Blas, quien habiendo logrado el éxito en el negocio de los plásticos viaja a Chile para adquirir moldes de fabricación, no obstante, ahí presenciaria una exposición de belleza que cambiaría la dirección de su vida.

Poco tiempo después, en el año 1994 abre su primer salón de belleza con el nombre de Vitto's, el cual no tubo los resultados que esperaba, principalmente porque no estaba ubicado en un lugar adecuado, no era visible y además era pequeño y tuvo que cerrar hasta en dos oportunidades, pero ese no fue motivo para que se desanime, por el contrario, lo motivó a seguir adelante.

Luego en 1997 cuando abre en Magdalena el primer salón de belleza Montalvo, teniendo como sus principales fortalezas la innovación, el servicio de primera, los mejores productos y la capacitación para todo su equipo.

Desde esa fecha el camino solo fue en ascenso, contando actualmente con un total de sesenta y cinco (65) salones de belleza a nivel nacional.

2. Sector y actividad económica

El sector que se analiza en el presente estudio es el de Salones de belleza y Spa. Actualmente en el Perú existe aún un gran nicho por explotar, consumidores que, a pesar de satisfacer sus necesidades con los servicios existentes, siempre están buscando nuevas y mejores experiencias.

Asimismo, según el estudio de mercado realizado por ICEX España Exportación e Inversiones (2019) el mercado peruano de cosmética e higiene personal ha experimentado un crecimiento continuo durante los últimos cinco años. Este mercado está dirigido principalmente a la mujer con un 86% del total de productos. Además, se estima un crecimiento entre 4% a 6% para el año 2019, entre el 3% y 5% para el 2020 y entre 4% a 6% para el 2021.

El sector se encuentra fragmentado en más de 10,000 empresas; sin embargo, la participación se concentra en un grupo de cadenas. Existen entre cinco y seis cadenas de salones de belleza en el país, las que tienen una facturación superior a los S/8 millones cada una, con una ganancia entre 25% y 35%, según cifras de la feria Cosmo Beauty Professional (La República, 2017).

Según un estudio realizado por IPSOS, en promedio un 53% de personas manifiesta asistir a un salón de belleza; si se tratase únicamente del NSE A esta cifra sube a 82% y en el caso del NSE B sube a 62% (Álvarez, 2016). Según las estadísticas en Lima en el año 1993 se censaron un total de 4 mil 200 establecimientos de peluquerías y spa. En el 2007, dicha cantidad aumentó en 214%, alcanzando los 9 mil 200 negocios, asimismo, en el 2014 un informe del INEI señala que al día se otorgan 8 licencias de peluquería y spa (La República, 2017).

Existen varios negocios que concentran la participación del sector, algo que tienen en común es que siguen una estrategia similar, se basan en ofrecer el mejor servicio posible a sus clientes, con los mejores profesionales, productos de calidad y experiencias agradables. Algunas de las empresas que pertenecen a este grupo son: Aramis, Marco Aldany, Montalvo Spa, Tomyko Spa, Tomy's, Amarige Salon, Nail Spa, Malu y Divas Salón de Belleza, entre otras.

La competencia en el sector es bastante fuerte. Al existir en la industria más de 10,000 establecimientos hace que muchos de estos negocios concentren sus esfuerzos en estrategias comerciales basadas en precios bajos. Para ciertos clientes, estas estrategias son atractivas, sin embargo, muchos lo ven como una desventaja, ya que genera una mala percepción del servicio que se ofrece, se asocian los precios bajos con productos de mala calidad o trabajadores poco capacitados.

Hoy en día, a pesar de que el sector es bastante atractivo, su principal desventaja se basa en que es una de las industrias con más informalidad y con escasez de mano de obra calificada. Existen alrededor de 30 centros de estudio que ofrecen las especialidades que solicita el mercado. Luego de los tres primeros meses de estudio la persona puede llegar a ganar S/800 mensuales y una vez pase los 6 meses de estudio se convierte en “estilista” lo que genera un incremento en su sueldo a 1500 y puede llegar hasta los 6000 soles (La República, 2017). "En Perú solo el 20% de estilistas se ha preparado profesionalmente", reveló Víctor Hugo Montalvo, gerente general del Instituto Montalvo (Patiño, 2018). Sin embargo, la inmigración venezolana al Perú ha fortalecido el sector ya que llegaron profesionales de muy buen nivel, se ha cubierto 30% de lo que se necesitaba en cuanto a mano de obra. "Por un tema de cultura, ha ayudado a que el consumo sea mayor. Además, que en Venezuela se ve al rubro de belleza como una opción profesional. Acá solemos verlo como la última alternativa", puntualizó Víctor Hugo Montalvo (Patiño, 2018).

3. Análisis del contexto externo para Montalvo Salón & Spa

3.1. Análisis PESTEL

Para tener una visión general de las características del entorno en el que se desarrolla la empresa Montalvo, se ha realizado el análisis PESTEL.

3.1.1. Factor político

Según la *British Broadcasting Corporation*, el escenario político interno, se vio afectado por la crisis que desató la Disolución del Congreso el 30 de setiembre del 2019 (BBC, 2019). Bajo este panorama solo el poder Ejecutivo tiene la facultad de legislar mediante Decretos de Urgencia con fuerza de ley, los cuales serán recibidos y examinados por la Comisión Permanente y recién podrán ser sometidos a votación por el nuevo pleno legislativo que se instale luego de las elecciones del 26 de enero del 2020. Esto quiere decir que, por un lapso aproximado de 5 meses, las propuestas en materia política relacionadas al sector Peluquería como, por ejemplo, el “Anteproyecto de Ley de la Profesionalización del Peluquero Peruano” se mantendrán en “*stand by*” y será el nuevo gabinete ministerial quien tendrá la responsabilidad de atender, analizar y articular dichas propuestas para ser planteadas al próximo Congreso.

Respecto a políticas internacionales, El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo viene trabajando el “Plan de desarrollo de Mercado (PDM) - Panamá” en el marco de la implementación del Plan Estratégico Nacional Exportador, PENX 2025. El objetivo de este PDM es ampliar, diversificar y consolidar la presencia de las empresas de bienes y servicios peruanos en el mercado panameño, de los estudios realizados en este mercado se ha identificado que existe poca oferta para los servicios de peluquería, limpieza y cuidado de mascota y que estos tienen alto potencial de desarrollo. Es por ello, que ha establecido políticas estratégicas para promover, fortalecer y posicionar marcas del servicio de peluquería en Panamá. Estas políticas contemplan participaciones en las principales ferias, estrechar vínculos con instituciones públicas reguladoras panameñas, evaluación de aranceles y cuotas arancelarias, entre otros (MINCETUR, 2019). Sin embargo, investigando los PDM del Perú con otros países extranjeros se observa que el servicio de peluquería aún no ocupa un puesto prioritario dentro de las políticas de comercio exterior.

3.1.2. Factor económico

Según el ministro de Economía y Finanzas, Carlos Oliva, se planea que para el 2019 el Perú lidere el crecimiento económico de la región, con más de 4%, superando a países importantes como Colombia, Chile, México y Brasil. Este crecimiento está basado

principalmente por la demanda interna y la inversión privada. La inversión está orientada a nuevos proyectos mineros, de infraestructura e hidrocarburos (2018).

Asimismo, durante el 2018, se observó un crecimiento del PBI real y de la inversión privada de más 3%. El índice de empleo formal se recuperó en función a la recuperación de la actividad económica. Los puestos de empleos formales crecieron más del 3% frente al impulso del empleo generado por el sector privado (Oliva, 2018).

Respecto al 2019 las especulaciones en torno a un futuro conservador apuntan a un crecimiento de 4%, por otro lado, en un mejor escenario aumentaría en 6% (PerúRetail, 2019).

3.1.3. Factor social

En los últimos años, los hombres peruanos han incrementado el gasto en productos de higiene personal, es decir, invierten más dinero en su aspecto físico. Esto se debe a que las personas tienen mayor poder de compra. Además, debido al mundo digitalizado los *influencers* nacionales e internacionales generan un impacto sobre las nuevas tendencias (Siicex, 2014). La globalización ha traído como resultado que los avances y las tendencias mundiales se trasladen mucho más rápido de continente en continente. Esto ha generado que las modas de países del primer mundo lleguen a distribuirse en todo el mundo a una velocidad mucho más rápida, generando una mayor demanda en el deseo de cambios de looks para estar a la vanguardia en lo que respecta a este sector (Baca & Cornejo, 2016).

Durante la última década, las mujeres han obtenido mayor participación en diversos sectores económicos. En el 2017, el número de mujeres pertenecientes a la PEA fue de 7.3 millones, representando el 44% de la fuerza laboral total en el Perú. La mujer está dejando la tarea tradicional de madre administradora del hogar para ocupar puestos ejecutivos en cualquier tipo de organización, según INEI. Asimismo, se observa un aumento de la población femenina accediendo a una mejor educación superior para poder seguir escalando profesionalmente (El Comercio, 2019). Este acontecimiento les ha dado autonomía en sus decisiones sobre cómo gastar el dinero de su salario (El Comercio, 2019).

Según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, este cambio social produce una mayor demanda de productos y servicios de belleza, ya que si bien, estos servicios eran utilizados generalmente por mujeres en situaciones especiales, la empleabilidad femenina, primero, les brinda recursos propios para poder utilizarlos cuando ellas deseen, y segundo, que son constantemente expuestas a situaciones que les demanda utilizar usualmente este tipo de servicios. Al incrementar su poder adquisitivo, les permite tomar decisiones de una manera mucho más autónomas sobre qué servicios utilizar y la frecuencia de estos. Los consumidores

están incrementando la demanda de distintos productos para el cabello. Anteriormente solo buscaban un producto para la limpieza del cabello, actualmente, buscan productos complementarios que cuiden y mejoren la apariencia del cabello, productos más especializados a precios razonables (Siicex, 2014).

3.1.4. Factor tecnológico

La tecnología avanza de manera muy rápida. Día a día se encuentran nuevas maneras de realizar los productos con mejores características y las empresas cuentan con máquinas más especializadas. Este cambio tecnológico no ha sido ajeno a la industria de estética y cosmética, puesto que, para poder seguir en el mercado, las organizaciones se han visto obligadas a seguir las tendencias de modernización de máquinas y productos que mejoren el servicio que brindan y que el cliente requiere (Baca & Cornejo, 2016).

Para los servicios de estética y cosmética se han desarrollado aplicaciones que permiten al consumidor probar distintos productos en sus rostros previos a realizar su compra. Asimismo, el Grupo New Kinpo ha creado espejos inteligentes que permiten detectar desperfectos en el rostro y dar consejos personalizados que ayudan a mejorar el aspecto físico de la persona, recomendando productos adecuados. En el *Consumer Electronics Show 2019* se presentó otra innovación tecnológica, esta fue la impresora de maquillaje. Esta máquina analiza la piel de la persona y aplica pequeñas cantidades de maquillaje con precisión para mejorar el aspecto físico de la persona (Expo Beauty Magazine, 2019).

Este cambio no solamente se ha dado en función a maquinaria, sino también en el acceso a la información y en la forma de acceder a este y comunicarse con los demás. En ese sentido, la forma de comunicarse con los clientes ha cambiado drásticamente. En acceso a las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram se han vuelto herramientas fundamentales para llegar al cliente. La forma de comunicación se ha vuelto mucho más directa y libre, en donde el cliente y la organización interactúan constantemente. Las redes sociales son una gran oportunidad para los Spa, pues disminuyen costos en publicidad y comunicación con el cliente, y personalizan la interacción, sin embargo, pueden ser una amenaza si no se gestiona adecuadamente pues empodera enormemente al cliente y en algunas ocasiones puede ser una fuente de mala reputación para la organización (Baca & Cornejo, 2016).

3.1.5. Factor ecológico

Las personas han notado que deben ser más conscientes al realizar sus compras, existe una tendencia del consumidor por ser más amigable con el medio ambiente. Las personas prefieren frecuentar lugares en los cuales sean amigables con el medio ambiente, es decir, que

usen productos que no tengan un impacto ambiental negativo. Un establecimiento que utilice productos naturales es mejor visto por los compradores. El comportamiento del consumidor peruano ha sufrido transformaciones en los últimos años, este se encuentra mucho más informado de los efectos que tienen sus hábitos de consumo, incluso está dispuesto a pagar un mayor precio por productos o servicios que sean mucho más amigables con el ambiente. De acuerdo al estudio global de sostenibilidad realizado por Nielsen (2013), los consumidores latinoamericanos que estarían dispuestos a pagar mayores precios por una marca, servicio o producto de una compañía que sea consciente del impacto de sus acciones en el medio ambiente mantiene una tendencia creciente desde el 2011 y ha llegado hasta el 71% en el 2015, lo que representa un incremento de 8 puntos porcentuales.

Cabe resaltar que se le preguntó a los encuestados sobre los factores que repercutían en su decisión de compra y se obtuvo variables como salud, bienestar, confiabilidad de la marca y que estén hechos de ingredientes orgánicos, las cuales son determinantes en el posicionamiento del producto en la mente del consumidor. Para Belmartino, Liseras y Berges (2008), los comercializadores de productos ecológicos deben enfocarse en lo que busca el cliente y hacerle sentir que su actuar es coherente respecto a sus preocupaciones con el medio ambiente. En el caso del consumidor ecológico, sus nuevos hábitos no se ven orientados por lo que parece más conveniente si no por los efectos negativos reales de no seguir tendencias más amigables con el planeta.

3.1.6. Factor legal

Las leyes de protección al consumidor son cada vez más estrictas con las empresas, en miras de proteger al consumidor. INDECOPI es el ente encargado de proteger al consumidor de cualquier negligencia o abuso de una empresa. La “Ley que protege al consumidor de los establecimientos de cosmetología y estética” de los consumidores que contratan servicios cosméticos y estéticos. Esto surge a partir de que los servicios cosméticos y estéticos vienen presentando un crecimiento importante y podrían causar un impacto negativo si no se regula adecuadamente. En esta ley se obliga al prestador de servicio a contar con personal que cuente con formación básica en un centro de educación técnico. En otros casos, deben poseer un título técnico otorgado por un instituto de educación superior autorizado (Indecopi, 2013).

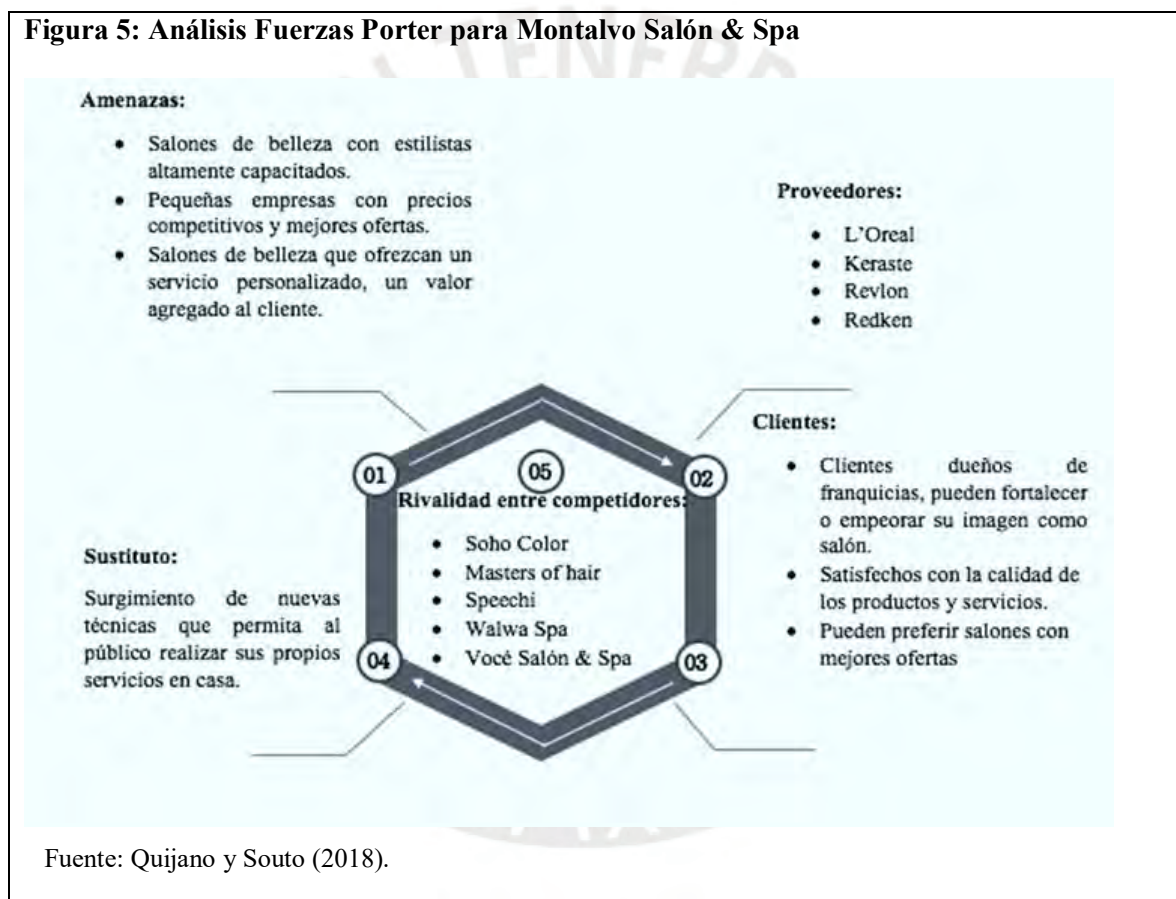
Los propietarios de alguna franquicia de Montalvo Spa deben tener identificados los trámites a seguir para garantizar la formalización de sus establecimientos. Se sabe que, en cuanto al rubro de la belleza en el que se establece Montalvo, existe el proyecto de Ley N°1990/2012-CR que protege al consumidor de los establecimientos de cosmetología y estética. (Indecopi, 2019). Para ello se ha planteado la norma ISO 19011, la cual ayuda a que las empresas puedan

aumentar su desempeño de los Sistemas de Gestión implantados en la empresa, proporcionando herramientas eficaces y fiables de apoyo a las políticas y facilitando información acerca de cómo debe actuar una organización, todo esto a través del cumplimiento de los principios de auditoría (Escuela Europea de Excelencia, 2015).

3.2. Análisis PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982) tiene como finalidad servir como base en el análisis competitivo y la búsqueda de nuevas estrategias competitivas (ver Figura 5), es un modelo que sirve para evaluar el atractivo de la industria para la empresa (Quijano & Souto, 2018).

Figura 5: Análisis Fuerzas Porter para Montalvo Salón & Spa



Fuente: Quijano y Souto (2018).

En el modelo de Porter se debe seguir 3 pasos para determinar si el nivel de competencia en una industria haría posible que la empresa tenga utilidades (David, 2003):

1. Descubrir aquellos aspectos o elementos importantes de cada una de las fuerzas competitivas que afectan a la organización.
2. Analizar qué tan relevante son cada uno de los elementos para la empresa.

3. Considerando la sumatoria de fuerzas de cada uno de los elementos, se deberá decidir si resulta positivo ingresar o mantenerse en el sector.

El estudio de las cinco fuerzas de Porter en el caso Montalvo es el siguiente:

3.2.1. Poder de negociación de los clientes

Generalmente en las industrias enfocadas en un servicio, los compradores no cuentan con mucho poder frente a los precios que ya se encuentran fijados. En el caso de Montalvo sus precios son conocidos y aceptados por el mercado gracias a su posicionamiento de marca y su trayectoria de más de 15 años en la industria por lo tanto sus clientes no tienen poder alguno.

Sin embargo, algo indiscutible es que los consumidores cada vez ganan mayor poder sobre las empresas debido a la gran cantidad de información que se encuentra fácilmente gracias a la tecnología. El poder de negociación con los clientes de Montalvo es bajo, dado que ellos hoy en día pueden comparar fácilmente sus opciones antes de tomar una decisión de compra; además el costo que implica cambiar de servicio de peluquería es cero.

Las empresas se ven obligadas a invertir mayor tiempo y dinero en sus estrategias comerciales y sobre todo mantener la reputación de su marca. El 92% de clientes investiga online antes de visitar o contactar un negocio (Villar, 2019). Ante esta realidad, Montalvo no descuida sus esfuerzos comerciales frente a sus clientes ya que sabe lo importante que es mantener su posicionamiento de marca para que se siga percibiendo esa diferenciación frente a la competencia.

3.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Respecto a proveedores de mano de obra, Montalvo trabaja con especialistas que en su mayoría provienen del Instituto Montalvo, marca del Grupo Montalvo (Montalvo, 2019)

El poder de negociación con proveedores es medio. Montalvo depende de la relación con los proveedores de productos de belleza, insumos que utiliza en los diferentes servicios que posee. Mantiene alianzas con L'Oreal Perú y Baor profesional, quienes le proveen de productos y equipos innovadores para tratamientos estéticos. Además, trabaja con los productos más solicitados por los clientes ya que estos muchas veces están bien informados sobre los mismos. Por ejemplo, en los locales de Lima prefieren la marca Koleston mientras que, en provincias, Igora (Montalvo, 2019)

Estos factores hacen que Montalvo forme sociedades estratégicas con proveedores para lograr (1) reducir los costos, (2) acelerar la disponibilidad de productos, (3) mejorar la calidad

de los productos que se proveen y (4) forzar la obtención de ahorros significativos en los costos, tanto para ellos mismos como para sus proveedores.

3.2.3. Amenazas de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, ya que el sector ha demostrado un alto crecimiento en los últimos años. Según un informe de la Feria Cosmo Beauty Professional, las cadenas de salones de belleza en el país tienen una facturación superior a los S/ 8 millones cada una, con una ganancia de entre 25% y 35% lo que convierte al mercado de peluquerías en un atractivo de oportunidades no sólo para los empresarios nacionales sino también para cadenas internacionales, un ejemplo es la cadena española Marco Aldany que ya incursiona en el mercado peruano (La Republica, 2017).

Otro punto que hace que la amenaza de la entrada de nuevos competidores sea relevante es que existen nichos poco o nada explorados en el mercado como, por ejemplo, el servicio de peluquerías para varones que ha generado altos rendimientos para algunas cadenas por lo que muchos inversionistas han decidido incursionar en estos nichos y por lo cual vuelve más atractivo al sector.

Sin embargo, siendo Montalvo y Marco Aldany las cadenas de belleza más visitadas, las consumidoras aún prefieren ir al salón de belleza local ya sea por la cercanía a sus hogares, bajos precios y porque conocen y se sienten más conectados al estilista. (Invera, 2016). Por lo cual se debe trabajar en paquetes y precios más atractivos para este grupo de personas.

Una de las ventajas con la que cuenta Montalvo es que trabaja con profesionales especializados, es decir mano de obra calificada que proviene de su propio centro de formación: el Instituto Montalvo; lo que le confiere mayor valor y confianza ante los clientes y posicionamiento sobre la competencia ya que, actualmente, en el país son pocos los centros de estudios que ofrecen las especialidades que más demanda el mercado (Patiño, 2018). Sin embargo, en este punto, observamos que la ibérica Marco Aldany también tiene en proyecto dos centros de formación que fortalecerán su marca. Es decir, entrada de nueva competencia, por una empresa que ya compite en el mercado, vinculada a un nicho del sector de peluquerías.

Finalmente, Montalvo cuenta con alta presencia (51 locales distribuidos en zonas favorables) lo cual le permitió lograr rápido posicionamiento (empresa líder) en el mercado, que hace algunos años era poco explorado. Montalvo, también trabaja con insumos y equipos innovadores en alianza con marcas reconocidas y productos con tecnología de punta como la nanotecnología lo que le confiere el grado de pioneros en el país. Este y anteriores puntos

detallados, califican como ventajas independientes del tamaño ante la entrada de nuevos competidores.

3.2.4. Amenazas de servicios sustitutos

Para Montalvo se puede afirmar que la amenaza de productos sustitutos es baja ya que muchos de los clientes establecen una relación con la empresa debido a que a marca les genera confianza y supera sus expectativas. A pesar de que en el Perú existen muchas cadenas de belleza con precios mucho más bajos, los clientes de Montalvo no suelen ser sensibles al precio ya que su atracción hacia la marca es la diferenciación y servicio personalizado que ofrece frente a la competencia. “El consumidor peruano de niveles socioeconómicos A, B y C+, asignan un presupuesto mensual que va entre 10% y 15% para gastos en servicios y productos de belleza” (PerúRetail, 2016).

3.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores del sector es alta, debido a que actualmente existen una gran cantidad de negocios enfocados en servicios de belleza. Es una industria fragmentada que se traduce en una lucha constante de precios y sobre todo exige a estas empresas realizar grandes esfuerzos comerciales para diferenciarse de tantos competidores en la industria. “Rubro de belleza mueve 50 mil locales en Perú” (Goytizolo, 2015).

Los costos son relativamente altos ya que la mayoría de negocios cuenta con personal fijo, altos montos de alquiler y equipamiento especializado que genera una barrera de salida.

Los competidores de la industria se encuentran frente al problema de diferenciarse, ofrecer un servicio personalizado muchas veces requiere de grandes inversiones en tecnología y dinero, algo que la mayoría de negocios no puede hacerlo ya que son pequeñas empresas.

4. Análisis interno de Montalvo Salón & Spa

4.1. Análisis AMOFHIT

4.1.1. Administración y Gerencia

La administración de Montalvo Salón & Spa está conformada por una sociedad anónima cerrada la cual viene siendo dirigida por el Gerente General y también fundador, el Sr. Víctor Hugo Montalvo, quien tiene la responsabilidad de guiar a los demás colaboradores en la ejecución de los objetivos y la misión que promueve la organización.

Luego de él, la organización también cuenta con los gerentes de las diferentes Divisiones, Departamentos y Unidades que apoyan y ejecutan las operaciones del salón de belleza; entre

ellos: Administración, Planeamiento Estratégico, Auditoría Interna, Marketing, Comunicaciones e Imagen, Asesoría Legal y la División de Negocios cuyo Departamento de Operaciones es el motor de la empresa.

4.1.2. Marketing y Ventas

En sus primeros años, la empresa Montalvo apelaba mucho a la publicidad de boca en boca que pueden realizar sus clientes satisfechos, hasta el año 2013 se enfocaba solo en llegar a su público objetivo a través de los medios televisivos; sin embargo, desde el 2016 en adelante, se vio en la necesidad de incorporar lineamientos de imagen y protocolos de atención, uniformizando sus locales, sus procesos de atención al cliente y su cultura corporativa.

A pesar de eso, Montalvo no dejó de lado los medios de comunicación mediante el cual se apoyan como son las revistas de modas y entretenimiento, y principalmente a través de radio y televisión. En la televisión su foco son los programas de entretenimiento como son los bloques de espectáculos y programas de competencia, donde han canalizado un público más joven y moderno. También se han enfocado en algunos reportes periodísticos donde se ha resaltado el éxito de la marca.

Otro de los medios publicitarios en los que se han enfocado ha sido en el uso de afiches publicitarios, principalmente porque el costo es menor que los medios de difusión como radio y televisión.

Sin embargo, se observa que la empresa no ha sabido desarrollarse adecuadamente en las redes sociales y página web, toda vez que su fan page es bastante simple y no es muy interactivo, no conversa con las personas solo realiza publicaciones 1 o 2 veces por semana, y si a aquello le añadimos que no posee una página web, entonces podremos darnos cuenta que esta área está bastante desaprovechada.

4.1.3. Operaciones y Logística

El Departamento de Operaciones comprende la actividad principal del salón de belleza Montalvo. Esta área administra los sesenta y cinco locales (65) distribuidos a lo largo de Lima y Provincias del país. De los cuales 13 salones de belleza corresponden a franquiciados y 52 son salones propios.

Su principal recurso es el personal especialista en belleza altamente capacitado con el que cuenta, sumado al abastecimiento de productos de marcas reconocidas que captan la atención del cliente.

El inicio del servicio parte con la disposición del cliente para atenderse en alguno de los salones y por la orientación del encargado de recepción del local, el cliente puede basar su elección. Una vez asignado al especialista de belleza que lo atenderá (ya sea por decisión del recepcionista como por el cliente) éste lo atenderá y se encargará de brindar la mejor experiencia posible al cliente.

Montalvo cuenta con un manual de buenas prácticas de atención al cliente. Al finalizar toda atención, se toma los datos del cliente, del servicio y del personal que lo atendió; pero a pesar de ser una recopilación válida, resulta poco útil si no se le da el tratamiento correcto para conocer el nivel de satisfacción.

4.1.4. Finanzas

El principal ingreso de la empresa está constituido por lo recaudado en cada uno de los locales de acuerdo a lo consumido por los clientes que fueron atendidos, ya sean éstos los de franquicia como los propios de Montalvo.

En este punto es importante señalar que Montalvo opera sus finanzas de una manera diferente a lo que se ve normalmente en una empresa, puesto que cuenta con franquicias. Es decir, siempre que los locales requieran de abastecimiento de productos, son éstos los que se contactan con el proveedor; y luego de ser abastecidos se encargarán de pagarles y emitir la factura al área contable que maneja la sede administrativa central de Montalvo a fin de que puedan contabilizar los gastos realizados. De la misma forma sucede con los ingresos pues al término de cada día, los administradores de los locales deben rendir cuentas al Departamento de Contabilidad y Finanzas.

Los costos que asume la empresa se resumen en publicidad, pago al personal administrativo y asociados. Por otro lado, ahondando en los gastos sólo de los locales, éstos se ven reflejados en el pago al personal que opera en el local, así como de mantenimiento y limpieza, servicios básicos (luz y agua) y el pago a proveedores por la compra de productos.

4.1.5. Recursos Humanos

Víctor Montalvo considera que el factor humano es uno de los elementos más complicado de gestionar, así como lograr mejorar los procesos de desarrollo humano. Es por ello, que se creó el Instituto Montalvo a fin de que sea el principal lugar del cual se reclute personas capacitadas y formadas de acuerdo a los protocolos y lineamientos de Montalvo Salón.

La selección de todo personal para la empresa la ejecuta el Departamento de Recursos Humanos quien además se encarga de la inducción y capacitación constante de los mismos. Esta área es quien recibe los requerimientos de personal por parte de las distintas sedes y procede a

ejecutar el proceso respectivo a fin de conseguir la persona idónea para el puesto. Además, realizan las demás gestiones relacionados a los colaboradores, de asegurarse que se encuentren en la planilla de la empresa, así como de trabajar en el ambiente adecuado.

4.1.6. Tecnología, Investigación y Desarrollo

La empresa hace uso de las plataformas de redes sociales, principalmente de Facebook. No obstante, su fan page no está debidamente atendida con personal que le brinde una interacción adecuada con usuarios, por lo cual no explota de manera óptima este recurso tecnológico. Tampoco cuenta con una página web con lo cual pueda difundir sus productos.

En cuanto al servicio la empresa ha invertido en la adquisición de tecnologías físicas y químicas cuya función es satisfacer las necesidades clave de los clientes. Estas tecnologías contienen equipos y dispositivos que disminuyen la estática y el *frizz* mediante el uso de la tecnología de cargas activas, también se utilizan placas de cerámica en alisadores de cabello y hebras sin costura en cepillos y secadores de cabello. Además, cuenta con productos y tratamientos que utilizan adaptación al calor y nanotecnología, el cual permite el proceso y preparación del color a temperatura ambiente en vez de utilizar un secador de pelo.

Esta clase de tecnología que usa para brindar sus servicios, así como el investigar sobre nuevos productos y servicios para ir más allá de lo conocido; además, analizar otros mercados y zonas donde implantarse es lo que favorece a Montalvo y lo coloca dentro de los salones de belleza con mayor reconocimiento del país.

4.2. Descripción de la empresa

4.2.1. Misión

“Nuestra misión es la de contribuir con el desarrollo integral y al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes, brindando servicios de excelencia y calidad en el arte de la belleza, estética y la relajación, bajo los principios de la honestidad, responsabilidad y cumplimiento, y así, convertirnos en la cadena de salones de belleza y Spa más reconocida y grande del Perú, siendo nuestra principal premisa, la satisfacción total de nuestros clientes” (Montalvo Salón & Spa, 2019). Como se observa, Montalvo direcciona todas sus actividades en crear una experiencia integral en belleza para sus clientes ya que esto garantizará la satisfacción de éstos y el crecimiento de la empresa.

4.2.2. Visión

La visión de la empresa no se encuentra de manera explícita en ningún documento formal de la empresa. De la misión podemos deducir que la visión de la empresa es consolidarse a nivel

nacional, sin embargo, en la actualidad los cargos direccionales y los trabajadores manifiestan que muchas de las actividades y cambios que se están presentando en la empresa están enfocados a los planes de expansión internacional. Por ello se plantea como visión lo siguiente: Expandir nuestras fronteras y posicionar la marca en el mercado internacional a través de la excelencia y calidad de los servicios brindados en nuestros salones de belleza y spa.

4.2.3. Valores y principios

Los principios bajo los cuales se conduce a todos los miembros de la organización de Montalvo Salón & Spa son los siguientes (ver Tabla 9):

Tabla 9: Principios de Montalvo

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	CULTURA DE INNOVACIÓN
Todas nuestras acciones, capacidades y valores están enfocados a crear una experiencia única a nuestros clientes.	Mantenerse a la vanguardia de las últimas tendencias e innovaciones tecnológicas en la industria de la belleza y ser manifestación de estos cambios.
COMPROMISO EN EL SERVICIO	CULTURA DE CALIDAD
Destacarse por el elevado nivel de profesionalismo en los servicios que se ofrecen en la empresa.	Perfeccionar nuestros procesos, a través de la mejora continua y la constante capacitación de nuestro personal.

A lo largo de este proyecto, estos principios se han hecho manifiestos en los empleados de Montalvo, especialmente en los especialistas de estética y spa. Por otro lado, tres son los valores que se manifiestan dentro de la misión: honestidad, responsabilidad y cumplimiento; sin embargo, en base a las observaciones de la cultura organizacional de Montalvo, las declaraciones de los altos directivos y la forma de realización de sus actividades, se destaca el siguiente grupo de valores (ver Tabla 10):

Tabla 10: Valores de Montalvo

HONESTIDAD	RESPONSABILIDAD
Obrar con transparencia y con base moral en las actividades para con el cliente y en el manejo de la información y recursos.	Realizar el trabajo o cualquier otra acción con el cuidado y atención que amerita, siendo consciente de asumir las consecuencias de esas acciones.
CUMPLIMIENTO	CREATIVIDAD/INNOVACIÓN
Realizar el trabajo de manera completa y satisfactoria tanto para el cliente como en las labores internas de la empresa.	Descubrir, proponer y aplicar nuevas soluciones y conceptos ante cualquier circunstancia que lo requiera.
RESPETO	DETERMINACIÓN
Mantener y proyectar relaciones con consideración hacia los clientes, hacia los compañeros de la organización y hacia la sociedad.	Fijarse un objetivo y encaminarlo con pasión y ganas de superación para lograr concretarlo.

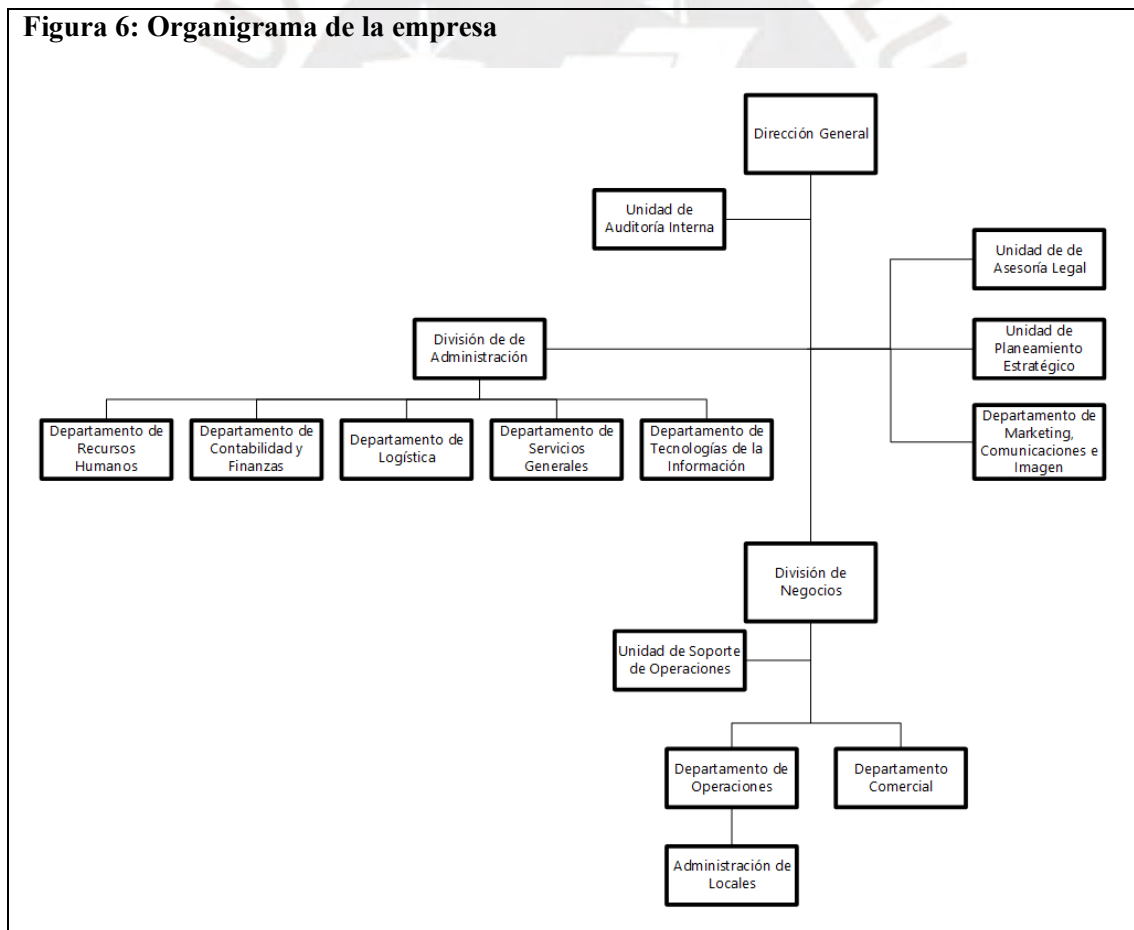
4.2.4. *Objetivos estratégicos de la empresa*

- Implementar y articular procesos para obtener la mayor satisfacción del cliente.
- Proyectar una imagen sólida de la marca y brindar el mismo servicio de calidad en todas las sedes.
- Promover la constante capacitación del personal para la mejora del desempeño.

4.2.5. *Organización de la empresa*

Los salones de Montalvo se administran bajo 3 tipos de modelos, uno de ellos, el más frecuentemente utilizado, es bajo la administración del dueño de la marca, otro es en asociación con terceros y por último el modelo de franquicias. Éstos se encuentran bajo una misma estructura encabezada por la Dirección General. La estructura cuenta con áreas de control, de asesoría, de soporte y áreas de línea donde ubican las operaciones principales de Montalvo Salón & Spa. La representación del esquema organizacional la encontramos en la siguiente imagen (ver figura 6):

Figura 6: Organigrama de la empresa

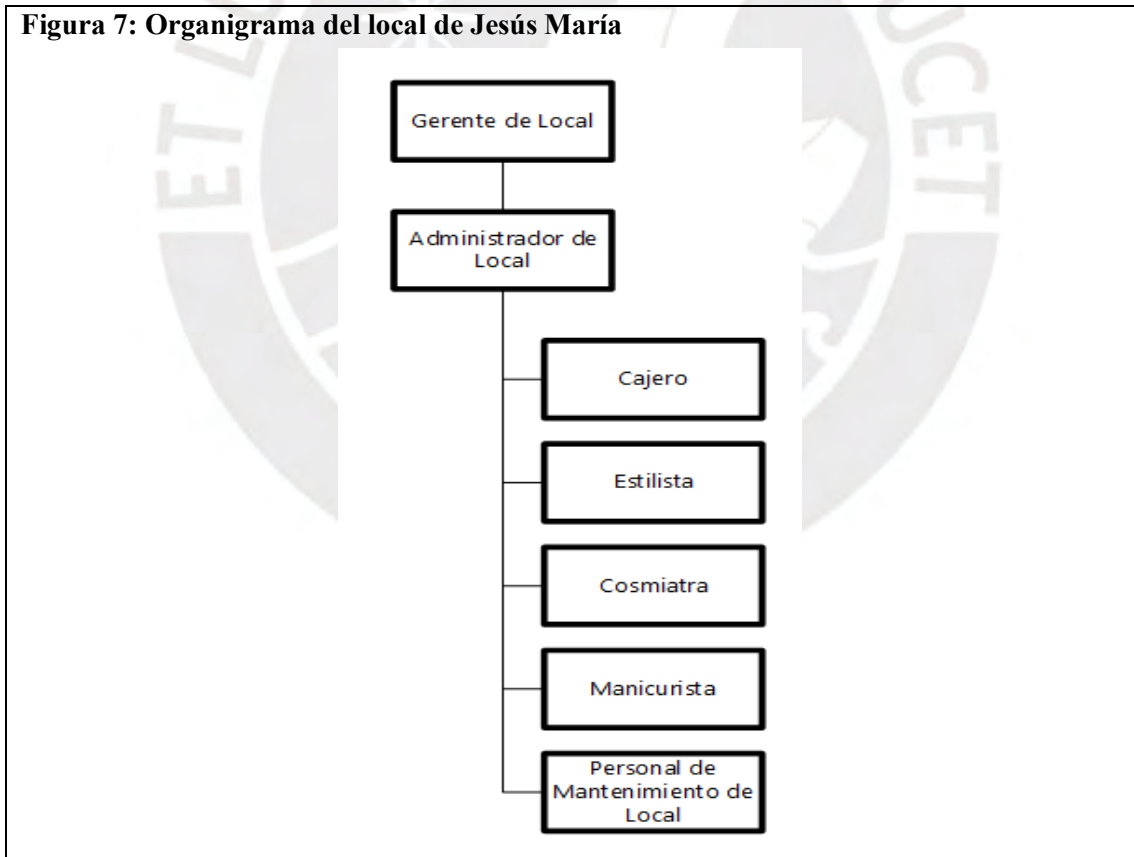


Como área principal tenemos a la División de Negocios; ésta cuenta con el departamento de Operaciones que se encarga de gestionar los servicios de los salones y la Unidad de Soporte de Operaciones que facilita la eficiencia de recursos a la administración de cada local. Así también, la División cuenta con el Departamento Comercial cuya función es analizar y evaluar la rentabilidad de cada salón.

Montalvo, además, cuenta con Unidades de Asesoría tanto en el ámbito legal y de planificación como de proyección de imagen y posicionamiento.

La empresa se apoya en áreas administrativas para las operaciones de todos sus salones; entre ellas la contratación con proveedores de productos de belleza, así como productos para la gestión interna, y por otro lado con proveedores de servicios para la implementación de los proyectos de construcción y ambientación de nuevos salones. Tienen, la gestión del personal que es uno de los factores más importante para el dueño de Montalvo, en el cual se trabaja no sólo la selección sino la capacitación constante de los estilistas, cosmiatras y administradores, a quienes se les facilita equipos y herramientas tecnológicas para el servicio a brindar (ver Figura 7).

Figura 7: Organigrama del local de Jesús María



Montalvo, además se preocupa por controlar la gestión de la empresa, es por ello que cuenta con una unidad que realiza las auditorías a cada una de las áreas encargadas de reportar las operaciones a las entidades públicas.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

El siguiente capítulo tiene como objetivo desarrollar el proceso metodológico utilizado para lograr los objetivos del proyecto profesional. Se inicia con la descripción del alcance y el diseño metodológico. Luego se detalla la muestra y se explica el proceso del proyecto profesional y sus fases. Por último, se puntualiza las consideraciones éticas utilizadas en este proyecto.

1. Alcance

Según Pasco y Ponce (2015), luego de definir los objetivos, se debe definir el alcance del proyecto. Este puede tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o causal (2018). El presente estudio tiene un alcance descriptivo dado que el fin de este es describir los elementos y analizarlos, sin plantear correlación entre ellos. Robson detalla que el objetivo de un estudio descriptivo es “definir un perfil preciso y exacto de personas, eventos o situaciones” (Robson 2002, citado en Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, p. 140). Asimismo, “es necesario tener una imagen clara de los fenómenos en los que desea recopilar datos” (Saunders et al., 2009, p. 140).

Los estudios descriptivos son importantes porque permiten mostrar las dimensiones de un fenómeno en particular, por lo cual, es fundamental que el investigador determine el objetivo de la investigación, es decir, que se va a medir, ya sean variables, componentes o factores y sobre quién o qué se recogerá la información, ya sean personas, comunidades, procesos, entre otros. (Hernández et al., 2010); este nivel de detalle se logra debido al nivel de profundidad al que se llega con el objeto de estudio.

En el presente proyecto profesional se busca, primero determinar los procesos de atención al cliente clave para la organización y luego proponer un Sistema de Gestión de Calidad en función a las normas ISO 9001:2015.

2. Diseño Metodológico

El objetivo principal del presente proyecto profesional consiste en desarrollar una propuesta de diseño de un SGC con base en los requisitos de la norma ISO 9001:2015. Es importante resaltar que se realizará un proyecto profesional, dado que según Pasco y Ponce (2015) indican que en el proyecto profesional, se realiza un trabajo analítico-descriptivo y un trabajo de gestión aplicada, como son los estudios de mercado en los que se realizan investigaciones exploratorias, para averiguar si el producto o servicio tendrá demanda en el mercado, o una investigación concluyente, para calcular la disponibilidad de compra de los consumidores y calcular el rendimiento de la inversión (Pasco & Ponce, 2015). Por tal motivo, se realizará un proyecto profesional bajo las características que describen a este tipo de investigación aplicando conocimientos de gestión en el diseño del SGC de Montalvo Salón & Spa.

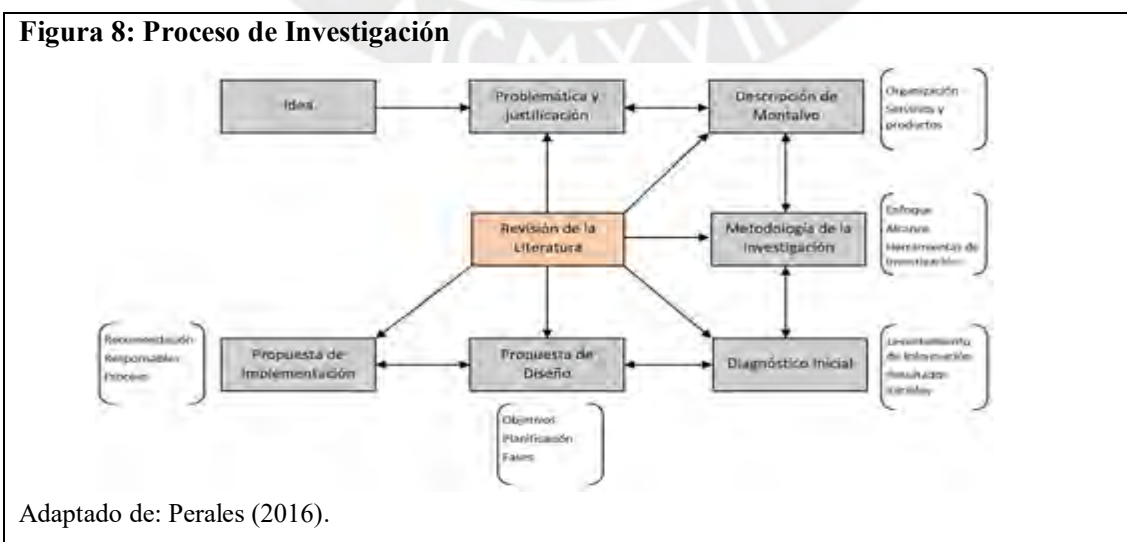
Ponce y Pasco (2015) explican las diferentes formas de ordenar el diseño metodológico, siendo los más comunes el enfoque, la estrategia general y el horizonte temporal.

Asimismo, se ha elaborado la matriz de consistencia (ver Anexo A) con la finalidad de presentar y resumir los principales elementos que forman parte del proyecto. Es decir permitirá mantener una visión general de la pregunta general y las secundarias, los objetivos, las variables, los actores, método de recolección de datos, entre otros.

2.1. Enfoque

El presente proyecto profesional cuenta con un enfoque de estudio cualitativo. En este tipo de modalidad de levantamiento de información es importante la percepción de los participantes, ya que “se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir y luego generar perspectivas teóricas) [...] consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias significados y otros aspectos más bien subjetivos)” (Hernández et al., 2010). El enfoque ayudará a identificar datos relevantes para el proyecto profesional, pues ayudará a tener un mayor conocimiento a profundidad en cuanto a su situación actual, procesos y servicios de la empresa; es decir, lo que creen que ofrecen, el impacto que tiene y qué podrían mejorar.

La característica determinante de este tipo de estudio es la inmersión total que tienen los investigadores en la organización, ya que es necesario que cuenten con un conocimiento total de los procesos y dinámica presente del objeto de estudio. No obstante, requiere que el enfoque sea lo más objetivo posible; es decir, buscar de minimizar el sesgo, los datos no deben ser manipulados o alterados en función a las creencias o ideologías que tengan los investigadores. Asimismo, el proceso debe ser ordenado y estructurado para tener información confiable. En la siguiente figura se muestra el proceso de investigación que se siguió para la realización del siguiente proyecto (ver Figura 8):



2.2. Estrategia general

Actualmente, no existe información exacta sobre la cantidad de salones de belleza que hay en el Perú, ya que es un sector donde existe mucha informalidad. En el presente proyecto, se opta por la metodología de estudio de caso, debido a que se propone la comprensión de un fenómeno en su contexto natural; estudiar una organización particular y sus procesos al fin de diseñar un SGC. Esto lo confirman Pasco y Ponce (2015) al señalar que es un estudio que se lleva a cabo en los contextos donde generalmente ocurre el fenómeno organizacional estudiado. No obstante, su duración es mucho más larga (pueden implicar muchas semanas o tal vez meses). De hecho, utiliza varias técnicas (tanto cuantitativas como cualitativas) para recopilar información de una amplia variedad de actores clave (Pasco y Ponce, 2015).

De acuerdo a Hernández et al. (2010), el tamaño mínimo de muestra para estudios cualitativos es de 6 a 10 casos y en caso de profundidad es de 3 a 5 casos (2014). Sin embargo, para el presente estudio el enfoque es en base a una sola organización, por lo tanto, se tomará en cuenta lo que indica Pasco y Ponce: “en ocasiones, un solo caso que le ayuden a comprender un fenómeno más amplio” (Pasco y Ponce, 2015, p. 47). Asimismo, Yin (2003) señala que este tipo de estudio permite obtener nuevas evidencias de un fenómeno, contrastar el fenómeno estudiado con el ambiente y responder las dudas en un momento determinado.

“De acuerdo a Drucker, la supervivencia empresarial radica, no tanto en la calidad de la planificación a largo plazo, sino en la claridad de nuestro pensamiento estratégico. La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras sino en el futuro de las decisiones presentes” (Drucker 1966, citado en Quesada, 2018). Dada las nuevas competencias del mercado, Montalvo se encuentra en la búsqueda de diseñar una nueva forma que le permita atraer y retener a sus clientes a través de sus servicios, de esa manera se plantea una estrategia que va a ser diferenciada bajo una norma de gestión de calidad ISO.

De acuerdo a David “Cuando algunos clientes son de importancia primordial y requieren muchos servicios diferentes, entonces una estructura de divisiones por clientes es la manera más eficaz de implantar las estrategias. Esta estructura permite que una empresa satisfaga con eficacia las necesidades de grupos de clientes muy definidos” (David, 2003, p. 247). Por lo tanto, la estrategia de una certificación ISO debe estar acorde a los diferentes servicios que brinda el local, cada uno es independiente y presenta sus propios procesos, resaltando que está más enfocado a un público joven y moderno. De la misma manera, el autor menciona lo siguiente: “Las estrategias mejor formuladas e implantadas se vuelven obsoletas conforme cambian los ambientes externo e interno de una empresa; por lo tanto, es fundamental que los estrategas revisen, evalúen y controlen la ejecución de las estrategias de modo sistemático (David, 2003, p.

300). Por lo tanto, una vez diseñado la estrategia, la certificación de Gestión de Calidad ISO facilitará su implementación y a la vez, un proceso de control futuro que permita su mejora continua.

Para este estudio, se elige la sede Montalvo Cuba debido a la facilidad del acceso. Los investigadores tienen una relación cercana con el administrador y dueño del local, lo que brinda mayor apertura y facilidad para el recojo de información confidencial. Esto último es de vital importancia, ya que para aplicar la metodología de ISO 9001:2015 es necesario un acceso total a la empresa y el compromiso de los líderes con el instrumento de calidad.

Asimismo, el proyecto ayudará a la implementación de la norma ISO 9001:2015 en el local de Jesús María para los dos principales servicios; primero en los de estética se encuentran: elaboración corte y cabello, realización y tratamiento capilar, alisado de cabello, teñido de cabello; y segundo los servicios de relajación: realización de tratamiento facial, manicure y pedicura. En ese contexto, el local servirá como piloto para la implementación de la norma en los demás locales, en caso esta sea satisfactoria. Por último, es esencial el proyecto para la estrategia de expansión internacional de la compañía ya que fortalecerá el prestigio de la marca a través del aseguramiento del estándar a nivel nacional e internacional.

2.3. Tipo de diseño y horizonte temporal

El presente proyecto profesional se encuentra dentro del diseño no experimental, ya que solo describe los fenómenos que ocurren en la organización y no se manipulan o se producen estímulos para que ocurran ciertos fenómenos.

El horizonte temporal puede ser longitudinal o transversal. Este estudio se realizará en un horizonte transversal, donde se recaba la información en un tiempo único; con el fin de analizar las variables y la interrelación entre ellas (Pasco y Ponce, 2015). No se tomará en cuenta periodos posteriores, ya que no es pertinente para el presente estudio de caso.

3. Muestra

Se ha optado por el muestreo no probabilístico, debido a que es una selección de unidades de observación según ciertos criterios elegidos por el propio investigador. En este caso, la muestra no pretende representar estadísticamente a la población sino mostrar un nivel de aproximación al fenómeno organizacional estudiado (Pasco & Ponce, 2015). De la misma manera, la opción de muestreo es por conveniencia pues exalta la selección basada en la facilidad de acceso a la unidad de observación por parte del mismo investigador. En el ejemplo examinado, esto sucedería si el investigador constituye la muestra con colaboradores del departamento más visible y de fácil acceso de la compañía (Pasco & Ponce, 2015).

Por tal motivo, la elección es un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que se conoce el tamaño de la población de Montalvo, se aplicaron encuestas y entrevistas a los trabajadores operativos, administradores y clientes para obtener diferentes perspectivas acerca de los procesos y tener información más balanceada.

4. Fases del Proyecto

Para el presente proyecto profesional se ha empleado como referencia las cinco fases de Grinnell (1997 citado en Hernández et al., 2010). La primera fase es realizar la observación de los procesos internos y externos con los que cuenta la empresa Montalvo, el segundo punto es establecer ideas sobre lo que hemos observado y evaluado, dado que hemos recolectado la información podemos conocer cómo se llevan a cabo los procesos, los actores involucrados, así como los servicios brindados. En cuanto a la tercera fase, es demostrar el grado en que los procesos mencionados anteriormente tienen fundamento, en este caso se valida si concuerda el proceso con su documentación e incluso con entrevistas a las personas encargadas del local.

Cuarto, revisar los procesos en base al contraste realizado en la fase anterior, en ella se indicará qué procesos no se están llevando a cabo y se propone mejoras al final del proyecto. Por último, la quinta fase es proponer nuevas observaciones, la fase quedará fuera del proyecto profesional dado que el objetivo del mismo es diseñar un SGC, por lo tanto, no abarca la observación si la empresa está implementando las propuestas de mejora o recomendaciones dadas.

5. Técnicas de recolección de datos

Existen varias herramientas para recoger información del trabajo de campo, las cuatro más utilizadas son la entrevista individual, encuestas y observación. (Pasco y Ponce, 2018). Para el presente proyecto profesional se utilizarán dos de estas herramientas, las cuales son las entrevistas a profundidad y observación. Asimismo, se empleará la lista de verificación a fin de profundizar el fenómeno a estudiar.

5.1. Entrevistas a profundidad

Las entrevistas a profundidad se llevarán a cabo a personal clave del local de Montalvo Sede Cuba para tener mayor conocimiento sobre los procesos de las áreas de la organización y del local, su opinión acerca de la gestión de calidad, la importancia de desarrollarla y los beneficios que tiene para la organización; , por ello se realiza una entrevista al dueño de la empresa Montalvo (ver Anexo B), gerente del local (ver Anexo C), administrador del local (ver Anexo D) y al personal operativo del local (ver Anexo E). Asimismo, se busca conocer la percepción que tienen sobre los servicios que ofrecen. Para ello se cuenta con una guía de

entrevistas semiestructuradas, es decir, no seguirán un orden secuencial de las preguntas debido a que resulta ser más flexible. Sin embargo, se han realizado dos entrevistas no estructuradas, en una etapa exploratoria para recolectar información para el marco contextual.

5.2. Observación

La observación es un instrumento cualitativo que implica la interacción social con los informantes en su entorno, durante el cual los datos se recopilan de manera sistemática y no intrusiva. (Taylor & Bogdan, 2000). Según Hernández et al. (2010) la observación cualitativa incluye profundizar en cuestiones sociales y mantener un rol activo, así como una reflexivo (2014, p. 399).

En el presente proyecto se realizan observaciones cualitativas con el objetivo de consolidar la información obtenida en las entrevistas a profundidad, identificar los procesos y tener conocimiento de las zonas donde se desarrolla cada uno de estos. Las observaciones se realizarán en la sede de la Av. Cuba.

Posterior al trabajo de campo, se desarrolló las bitácoras en torno al diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad del local según los requisitos de la norma ISO 9001:2015 (ver Anexo F). Además, se realizó la bitácora de campo mediante la observación de los servicios de Estilismo (ver Anexo G) y, finalmente, se elaboró la bitácora de campo de los servicios de relajación (ver Anexo H)

5.3. Lista de verificación

La Lista de verificación es un documento en el que se recoge y resume de manera ordenada aquellos datos considerados importantes para luego procesarlos. Esta lista deberá ser ajustada a los objetivos y necesidades, de modo que facilite el recojo de información y por consecuencia el procesamiento y análisis de los datos. En consecuencia, esta lista deberá cumplir con el objetivo de recopilar la información y permitir el análisis de los datos (Peresson, 2007). De esta forma, esta herramienta es esencial en el inicio del proceso de implementación de ISO 9001:2015 porque evalúa, y diagnostica las no conformidades, conformidades e información documentadas en torno a los “debes” de la norma.

6. Sistematización de la información

La sistematización y análisis de datos se llevará a cabo mediante una matriz, en principio en Excel, que permita establecer la problemática encontrada junto con la comparación de las problemáticas halladas en la teoría analizada previamente. En este análisis se identificarán cuáles son los problemas y también de dónde provienen; así como, las consecuencias que se generan a partir de ello.

CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1. Diagnóstico del cumplimiento de requisitos del SGC

El presente diagnóstico fue efectuado, gracias al consentimiento informado del dueño de la empresa, Víctor Montalvo, y el gerente del local, Gilmer Guevara, con ayuda de las recomendaciones de la experta en implantación de SGC, Ing. Rosa Campos Pacheco, y validada por nuestro asesor y experto en procesos de implementación de la norma ISO, Mgtr. Franco Alberto Riva Zaferson, quien esclareció no sólo la forma de recopilar información de la empresa para comprender su situación actual sino también cómo llevar a cabo la valorización para conocer el nivel de cumplimiento de la empresa con respecto a los requisitos de la ISO 9001:2015 (ver Anexo M).

En la entrevista que se encuentra detallada en el Anexo I del presente documento (ver Anexo I), el experto en implantación de SGC especifica que la empresa, en materia de estudio, no necesita contar con todos los documentos mencionados por la ISO, así como, que existe una alta probabilidad que la empresa no cumpla con todos los requisitos establecidos en la norma puesto que esta sería la primera vez que realizaría una implantación del SGC.

Por tanto, siguiendo la metodología compartida por el experto, se determinó emplear los valores de cumplimiento dividiéndolo en 2 sistemas de valoración: uno para los requisitos sin documentación (ver Tabla 11) y, otro para la documentación obligatoria (ver Tabla 12). El equivalente en porcentaje, asignado para cada ítem exigido por la norma, nos permitió conocer los resultados globales para establecer el panorama de la situación de la empresa Montalvo frente al cumplimiento de requisitos que indica la ISO 9001:2015 (ver Anexo J)

Así también, es importante que se entienda que no se consideró dentro del diagnóstico a los ítems anteriores al punto 4 del documento de requisitos de la Norma ISO 9001:2015, ya que no corresponden expresamente a requisitos planteados por la norma, sino a una forma introductoria y teórica de la misma.

Tabla 11: Valores de Cumplimiento- Requisitos sin documentación

VALOR DE CUMPLIMIENTO	PORCENTAJE EQUIVALENTE DE CUMPLIMIENTO	DETALLE
0	0%	Si no se sabe que se necesita
1	40%	Si se sabe que se necesita
2	80%	Si se sabe y se tiene un plan para tenerlo
3	100%	Si se tiene
N/A	N/A	No aplica

Tabla 12: Valores de Cumplimiento - Requisitos con documentación

VALOR DE CUMPLIMIENTO	PORCENTAJE EQUIVALENTE DE CUMPLIMIENTO	DETALLE
0	0%	No existe.
1	25%	Si existe, pero no documentado.
2	50%	Si existe el documento.
3	75%	Si es que existe, está probado y comunicado.
4	100%	Si se usa correctamente.
N/A	N/A	No aplica.

Luego de haber aplicado la herramienta de diagnóstico en Montalvo Salón & Spa, obtuvimos la siguiente puntuación que, a través de entrevistas, observación pasiva y revisión de documentos facilitados por la empresa y sugeridos por el experto, nos revela su situación actual frente al cumplimiento de requisitos del SGC de acuerdo a lo que dicta la norma ISO 9001:2015 (ver Tabla 13).

Tabla 13: Resultados del cumplimiento de requisitos del SGC

Cláusula	Porcentaje de Implementación
4. Contexto De La Organización	48%
5. Liderazgo	53%
6. Planificación	40%
7. Soporte	50%
8. Operación	64%
9. Evaluación Del Desempeño	54%
10. Mejora	47%
PORCENTAJE OBTENIDO	51%
Brecha entorno al Diagnóstico requisitos ISO 9001:2015	49%

El análisis de la evaluación realizada punto por punto se encuentra en el diagnóstico detallado en el Anexo J del presente documento. En este anexo se especifica el tipo de respuesta dada por cada requisito y así también los porcentajes como resultado de haber completado esta herramienta.

2. Resultados del cumplimiento de requisitos del SGC

2.1. Contexto de la organización

La empresa ha realizado un análisis FODA y un estudio de mercado enfocado a conocer al cliente, esta información ha sido revisada y utilizado para conocer las tendencias del rubro; sin

embargo, no se ha realizado un análisis de la información que permita identificar oportunidades de mejora en la organización.

Actualmente, se ha identificado que existe poca evidencia de documentación respecto a las cuestiones externas e internas pertinentes para el propósito y la dirección estratégica de la empresa, sin embargo, la alta dirección tiene conocimiento de la situación actual de la empresa y conoce los objetivos estratégicos alineados a la calidad.

2.2. Liderazgo

De acuerdo al resultado obtenido del diagnóstico, se evidencia que la alta dirección no ha establecido ni implementado una política de calidad; sin embargo, cuenta con una orientación a la calidad dentro de sus protocolos y lineamientos de imagen. Adicionalmente, cabe resaltar que estos protocolos y lineamientos son conocidos por todos los empleados, por lo que se podría decir que tiene objetivos en torno a la calidad, estos no están explícitos ni interiorizados. Además, de no contar con un sistema de gestión de clientes.

La alta dirección entiende y conoce la importancia de la calidad, esto se evidencia en los aspectos de flujos de ventas y pocas quejas registradas. No obstante, desconoce los requisitos del SGC. Asimismo, se ha planeado, se conoce y se cumple las responsabilidades de las áreas pertinentes, pero no se evidencia retroalimentación para mejora.

Se promueve la mejora del conocimiento respecto a los servicios, tendencias de moda y productos, además de la preocupación de la gerencia por capacitar a los gerentes de cada local, sin embargo, no hay preocupación en analizar la información de las partes interesadas y mejora en todo el sistema.

2.3. Planificación

La empresa no cuenta con una matriz de riesgos, que le permita abordarlos de una manera eficiente en sus procesos principales y aprovechar las oportunidades de mejora, si bien previene algunos riesgos que alterarían el poder brindarles un servicio de calidad del cliente, esto responde a un tema de regulación gubernamental, por ello, es necesario tomar acción correctiva analizando mediante el método causa-raíz para encontrar el verdadero problema y evaluar Oportunidades de Mejora para aumentar los efectos deseables. Solo realiza correcciones de errores al momento, mas no hace acciones correctivas que resuelvan el verdadero problema de raíz.

La empresa Montalvo no cuenta con una política de calidad documentada, por lo tanto, no tiene establecido objetivos de calidad de manera explícita y clara; si bien hace alusión a ellos en su documentación, no hay evidencia escrita de los mismos. Asimismo, cuenta con procesos

debidamente delimitados y con personal competente para la realización de sus servicios, sin embargo, hay déficit de planificación en torno a la evaluación de las salidas.

La organización solo enfoca el cambio a la actualización de sus servicios en torno a la tendencia de estilismo y estética, mas no hay cambios planificados en los procesos para la mejora del SGC.

2.4. Apoyo

La empresa Montalvo tiene un departamento de Recursos Humanos dentro del local Administrativo CREATIVE, el cual se encarga de elaborar el perfil adecuado de los puestos que laboran en la empresa, además se encarga de seleccionar, gestionar y mantener al personal idóneo en la empresa. Cuenta con un Instituto donde forman a los profesionales de la belleza y los más destacados son reclutados para que laboren en alguno de los locales; este Instituto también es utilizado para capacitar al personal que requiera potenciar alguna habilidad, ubicar trabajadores clave dentro de locales que lo requieran.

En cuanto al local de la Av. Cuba, este cuenta con una infraestructura adecuada para la prestación de los servicios, ya que consta de ambientes acondicionados y equipados para cumplir esta finalidad.

No se evidencia información documentada de las comunicaciones internas y externas de la organización (toma de consciencia, entre otros), aunque es importante precisar que la empresa utiliza como medio de comunicación interna el correo electrónico con los administradores de cada local, quienes se encargan de replicar la información con su personal a cargo.

2.5. Operación

Montalvo cuenta con protocolos y lineamientos establecidos para la prestación de sus servicios; sin embargo, no realiza un control ni análisis que permita una mejora continua y actualización de los mismos; el único control es mediante la observación, a las entradas en torno a la cantidad y calidad de los insumos, competencia del personal, pero no se hace un registro de lo encontrado durante esta actividad.

Si bien se preocupa por una correcta formación de su personal no realizan una evaluación constante del mismo para asegurar la calidad del servicio ofrecido y así evitar las no conformidades, se identifica una falta de retroalimentación.

Como medio de comunicación principal utiliza las redes sociales, específicamente el Facebook; sin embargo, para agendar citas es necesario comunicarse vía telefónica con la sede a la que desea asistir.

Montalvo no terceriza sus servicios, todo es realizado por ellos mismos. En cuanto a sus proveedores, realiza un control estricto de aquellos con quienes trabajará y de la calidad de los productos adquiridos. Lleva un control del inventario para no quedarse sin stock. Para poder cumplir con ello, la empresa realiza una evaluación a su proveedor (ver Anexo K sub AI) y de ser necesario una reevaluación al mismo (ver Anexo K sub AJ).

2.6. Evaluación del desempeño

Se evidencia que la organización solo realiza seguimiento a sus procesos productivos en torno a las ventas, competencia del personal y al control de stock y calidad de insumos para asegurar resultados válidos. Es decir, actualmente Montalvo no cuenta con el SGC establecido en razón a los requisitos de la ISO 9001:2015, es así que, no se evidencio gran cantidad de indicadores faltantes para el mejoramiento del SGC; por lo tanto, no existe seguimiento ni análisis en varios de los procesos actuales ni evaluación mediante procesos de auditoría interna sobre el mismo.

Adicional a ello, tampoco cuenta con un mecanismo de medición de la experiencia al cliente. Si bien existen protocolos para asegurarlo, no se verifica el impacto que este tiene en la satisfacción final del cliente de Montalvo.

Existe supervisión por la alta dirección a las operaciones de la organización en torno a la finanzas y personal competente, sin embargo, no se evidencia la revisión de lo indicado en la norma de estudio, ya que la supervisión realizada actualmente es bastante rudimentaria y no es registrada en ningún documento.

2.7. Mejora

Montalvo se actualiza en las nuevas tendencias para que sus servicios se encuentren en la vanguardia de lo que los clientes requieren; sin embargo, no existe una investigación que compruebe el nivel de satisfacción de sus clientes.

Además de ello, no cuenta con un proceso establecido para actuar ante las no conformidades; se evidencia que la organización no ha implementado métodos para reaccionar ante no conformidades, así como para el establecimiento de acciones correctivas para eliminar las causas raíz de las mismas, a fin de que no vuelvan a ocurrir. Tampoco se evidencio la existencia de procedimientos o cualquier otro tipo de documento que contengan lineamientos para la toma de acciones frente a la identificación de no conformidades. Actualmente, no realizan ningún tipo de análisis de reclamos y, por lo tanto, no existe un proceso de retroalimentación ni mejora continua al respecto.

La única documentación existente por no conformidades es el libro de reclamaciones; sin embargo, al no existir un SGC no se realiza ningún tipo de control de calidad al respecto.

CAPÍTULO 6: CRONOGRAMA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Para el presente proyecto profesional sobre la propuesta de diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad para una empresa de servicio dedicado al rubro de salones de belleza es necesaria la elaboración de un cronograma con las actividades requeridas para el cumplimiento de los requisitos estipulados en la Norma.

El cronograma de actividades es una herramienta indispensable para la implementación, ya que permite dimensionar el alcance del proyecto a ejecutar. Para su elaboración es importante determinar la lista de actividades a realizar, así como, las fechas y plazos para su ejecución. Por otro lado, permite agrupar las actividades de acuerdo a las siguientes etapas: sensibilización; diagnóstico; planeación y organización; e implantación.

El cronograma del SGC contribuye a la supervisión y control de los tiempos y recursos establecidos para cada actividad; así como, realizar la evaluación y seguimiento de las actividades realizadas, todo esto con el objetivo de lograr la certificación en el ISO 9001:2015. En este caso particular, se elaboró un Diagrama de Gantt para exponer de manera gráfica las actividades y los plazos para su realización. En la Tabla 14 se presenta una síntesis del Plan de Trabajo del SGC que se encuentra en el Anexo K Sub H, donde se proyectan los tiempos que tomo realizar cada uno de las tareas para realizar el diseño del sistema de gestión de calidad. (ver Tabla 14)

El diseño del sistema de gestión de calidad producto de este proyecto profesional comprende las 3 etapas iniciales de la implementación del SGC, no obstante, se ha proyectado las acciones que deberá realizar a la empresa si desea implementar la ISO 9001, los cuales se detallan en la siguiente tabla (ver Tabla 15).

Para la implementación del SGC se deberá considerar las siguientes etapas: 1) Sensibilización, 2) Diagnóstico, 3) Planeación y Organización del SGC e 4) Implantación.

Tabla 14: Etapas de procesos realizadas

Etapas	Inicio	Duración (Días)	Fin	Etapas
1. Sensibilización (1, 2 y 3)	5-Sep	5	9-Sep	Sensibilización
2. Diagnóstico inicial, análisis y propuesta de mejora (4)	14-Sep	17	30-Sep	Diagnóstico

Tabla 14: Etapas de procesos realizadas (Continuación)

Etapas	Inicio	Duración (Días)	Fin	Etapas
3. Actualizar política, objetivos y alcance (5, 6, 7)	02-Oct	5	06-Oct	Planeación y Organización del SGC
4. Partes interesadas y Matriz de riesgo (8, 9)	09-Oct	5	13-Oct	
5. Elaboración de programas e indicadores (10, 11)	16-Oct	5	20-Oct	
6. Sensibilización del personal, comunicación, plan de acción y auditorías (12, 13, 14, 15)	23-Oct	5	27-Oct	
7. Identificación y elaboración de mapa de procesos (16, 17)	30-Oct	12	10-Nov	
8. Diagrama de flujo de procesos (18)	14-Nov	12	25-Nov	
9. Procedimiento de control documental, aprobación y elaboración de documentos de procesos, fichas y registros (19, 20, 21)	28-Nov	5	2-Dic	
10. Diseño de plan de recursos, elaboración y actualización de cronograma y descripción de puesto (22, 23, 24)	4-Dic	5	8-Dic	
11. Capacitación y sensibilización del personal (25)	11-Dic	21	1-Ene	
12. Manual de Calidad (26)	11-Dic	25	6-Dic	

Tabla 15: Etapa de procesos Projectados

Ítem	Etapa	Duración (Días)	Etapas
1	Implementar Políticas y Objetivos del SGC (27)	10	Implantación
2	Generar registro que demuestren evidencia de SGC (28)	5	
3	Revisión de progreso e identificación de mejora (29, 30)	5	
4	Auditoría interna, acciones preventivas y correctivas, y revisión del progreso con Alta dirección (31, 32, 33)	5	
5	Selección de certificador, Realización de auditoría y medición y evaluación del SGC (34, 35, 36)	5	
6	Envío de manual de calidad y solicitud del certificador (37)	5	
7	Auditoría de certificación (38)	5	

1. Sensibilización

En la primera etapa para la implementación de la ISO 9001:2015, se iniciará con la presentación de la propuesta de calidad a la Alta Dirección de la empresa Montalvo, que estará a cargo del Gerente del local de la Av. Cuba. En esta presentación se deberá indicar quién será el responsable de la gestión de calidad, para este caso se ha designado al administrador o administradora del local. Adicionalmente, una vez se haya realizado la propuesta es necesario llevar a cabo una reunión de sensibilización a la Alta Dirección para comenzar a determinar las actividades que se llevaran a cabo para trabajar con los empleados y lograr una cultura en función al SGC (ver Anexo K sub H). Las reuniones para llevar a cabo esta etapa se ejecutarán durante toda la segunda semana de agosto (ver tabla 16).

2. Diagnóstico

Posteriormente, se deberá realizar un diagnóstico acerca del cumplimiento de los requisitos de la ISO en el local de la Av. Cuba, el cual estará a cargo del administrador del local. Para realizar este diagnóstico se realizó entrevistas a la Alta gerencia y al personal operativo de la empresa, además se realizó observación pasiva y la revisión de los documentos facilitados por la empresa.

3. Planificación y Organización del SGC

En base a la información recibida se procedió a actualizar los documentos y políticas con las que contaba Montalvo Salón & Spa. Asimismo, en esta etapa se elaboraron todos los documentos correspondientes al Sistema de calidad, como procedimientos, protocolos, manuales y políticas, guías, matrices, formatos entre otros documentos que se consolidaron en el Manual de la Calidad como producto final. Esta etapa es la que mayor tiempo demandó porque la mayoría de tareas planificadas se desarrollaron en esta etapa.

4. Implantación

Esta etapa está fuera del alcance del proyecto profesional, por cuanto nuestro alcance es el diseño del sistema de gestión de calidad, no obstante, se ha realizado proyecciones de las tareas que se deberá realizar cuando la empresa implemente este sistema.

Para la implantación de las políticas y objetivos del SGC será necesario la capacitación correspondiente del personal. Asimismo, se deberá colocar físicamente en un lugar visible estas políticas y objetivos para que el personal pueda acceder a ellas en el momento que lo requiera. Durante la primera semana se brindará la capacitación en las políticas y en la segunda semana sobre los objetivos.

Para la generación de registros, identificación de progreso e identificación de proyectos de mejora será necesario capacitar al personal en los formatos y protocolos correspondientes, asimismo el administrador deberá evaluar si la data recogida se corresponde a los indicadores deseado, y de no cumplirse se deberá formular las acciones correspondientes para lograr el cumplimiento.

Posteriormente se deberá elegir a la persona encargada de la auditoría interna a fin de verificar si el personal conoce las políticas, objetivos, procedimientos, manuales entre otros. Cada auditoría consistirá en una serie de preguntas que se formulará al personal acerca del SGC por la cantidad de personal la auditoría tomará dos días y al finalizar se deberá plantear las acciones correctivas y preventivas y evaluar el progreso que se ha obtenido a la fecha.

Posteriormente se deberá elegir a la empresa certificadora, además de realizar auditoría previa para verificar si se ha subsanado las observaciones encontradas en la auditoría interna previa y realizar la medición y evaluación del desempeño, las tareas asignadas tomarán una semana, toda vez que la elección del auditor se puede realizar en paralelo con las tareas de auditoría y medición y evaluación del desempeño.

Luego se remitirá el manual de calidad elaborado a la empresa certificadora para que finalmente se realice la auditoría de certificación. Al respecto tomará una semana cada tarea indicada.

Tabla 16: Plan de trabajo del SGC

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Semana																								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1. SENSIBILIZACION																											
1	Presentar la propuesta a la Alta Dirección de Montalvo	Gerente de Local																									
2	Asignar al responsable de calidad en el local piloto	Gerente de Local																									
3	Reuniones de concientización con la Alta Dirección de Montalvo	Gerente de Local/Tesistas																									
2. DIAGNOSTICO																											
4	Diagnóstico inicial, análisis y propuesta de mejora	Administrador del Local/tesista																									

Tabla 16: Plan de trabajo del SGC (continuación)

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Semana																								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
3. PLANEACION Y ORGANIZACION DEL SGC																											
5	Actualizar la política de calidad de Montalvo	Administrador Local/Tesistas																									
6	Definir los objetivos de calidad	Gerente de Local																									
7	Definir el alcance	Gerente de Local																									
8	Plantear cuadro de partes interesadas	Administrador de Local/Tesistas																									
9	Realizar la Matriz de Riesgos	Administrador de Local/Tesistas																									
10	Elaborar el programa de seguimiento, medición y evaluación	Administrador de Local/Tesistas																									
11	Elaboración de Indicadores de Desempeño	Administrador de Local/Tesistas																									
12	Plan de capacitación y sensibilización de Recursos Humanos	Administrador de Local/Tesistas																									
13	Realizar matriz de comunicación	Administrador de Local/Tesistas																									
14	Programar el Plan de Acción	Administrador de Local/Tesistas																									
15	Plan de Auditoria	Administrador de Local/Tesistas																									
16	Identificar los principales procesos e interacciones	Administrador de Local/Tesistas																									
17	Elaborar el mapa de procesos	Administrador de Local/Tesistas																									
18	Realizar el diagrama de flujo de procesos	Administrador de Local/Tesistas																									
19	Elaborar el procedimiento para control de documentos	Administrador Local/Tesistas																									
20	Aprobar la documentación de los procesos	Gerente de Local																									

CAPÍTULO 7: PROPUESTA DE DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

1. Preparación del Sistema de Gestión de Calidad

1.1. Sensibilización a la alta dirección

La empresa se asegurará que la Alta Dirección tome conciencia sobre la importancia de la gestión del SGC, con el fin que tanto la gerencia como el personal puedan interiorizar los principios de calidad de la norma ISO 9001: 2015. La dirección debe valorar la importancia de definir la política de calidad y los objetivos de calidad también, debe tomar conciencia sobre la implementación y mejora del sistema de calidad, para lo cual actualizará la política, misión, visión y demás información como punto de partida (Cortés, 2017).

Este proceso de sensibilización a la alta dirección se realizará mediante el dictado de charlas de sensibilización, talleres y, demostraciones con ejemplos demostrativos y prácticos sobre las mejoras que trae consigo la aplicación de un SGC.

1.2. Designación de recursos

La empresa deberá identificar las necesidades de recursos, proveerá y mantendrá los recursos necesarios para la implementación, mantenimiento y mejora continua de su SGC, es por ello que se realizó entrevista al gerente de la empresa Montalvo (ver Anexo B) y al gerente del local (ver Anexo C).

Los recursos asignados de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 son: Personas, Infraestructura, Ambiente para la Operación de Procesos, Recursos de Seguimiento y Medición, y Conocimiento de la Organización, los cuales detallaremos en la descripción de la implementación detallados en el numeral 2 del presente capítulo.

1.3. Sensibilización al personal

La empresa deberá capacitar constantemente a todo su personal, a fin de que cada uno se especialice en temas relacionados a sus roles y funciones. Los responsables de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad determinan los requisitos de las competencias del personal que realizan actividades que afectan la calidad de los servicios.

Asimismo, deberá asegurarse que sus colaboradores tomen conciencia sobre: La política de la calidad, los objetivos de la calidad, su contribución a la eficacia del SGC, además se hablará de las ventajas de una mejora de desempeño, los beneficios entorno al cumplimiento de los requisitos del ISO 9001 y las consecuencias de la gestión de la calidad. Esta

comunicación se proporcionará mediante inducciones, charlas de sensibilización, talleres, cursos, emisión de correos, entre otros medios de comunicación. Además, se les comunicará la información actualizada de la misión, visión y demás información relativa a la empresa (Cortés, 2017).

2. Propuesta de Diseño del Sistema de Gestión de Calidad

La propuesta de Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad será presentada mediante el desarrollo y creación de los formatos de acuerdo a los requisitos planteados por la norma ISO 9001:2015 (ver Anexo K). A continuación, se desarrollará cada requisito para el local de Montalvo ubicado en el distrito de Jesús María.

2.1. Contexto de la organización

2.1.1. *Comprensión de la organización y su contexto*

Montalvo Salón & Spa ha realizado una serie de análisis internos y externos, siendo los más destacados el FODA, el cual se evidenció y se formuló a través de la entrevista al dueño del local, Gilmer Guevara, quien nos comentó sobre varias fortalezas que destacaban como una infraestructura y equipos modernos de trabajo, personal altamente calificado, servicios variados y de alto nivel. A raíz de la entrevista, se demuestra que la empresa conoce sus fortalezas y debilidades para hacer frente a las amenazas y oportunidades en la formulación de estrategias. Además, el análisis PESTEL que se realizó para la empresa denota que conoce parcialmente sobre el entorno económico, social, tecnológico y legal; y sobre las cinco fuerzas de Porter, la empresa conoce los salones de belleza con quienes compete y sus proveedores, pero le falta mejorar en la gestión de sus clientes. No obstante, los resultados obtenidos no se han actualizado de forma periódica y no son herramientas que el directorio utilice constantemente para tomar decisiones importantes. Por lo que se recomienda la actualización de forma periódica de los diferentes análisis que realiza como el FODA (ver Anexo K Sub A), el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, para que la organización tenga una fuente de información útil para tomar decisiones respecto a su entorno (ver Tabla 17).

Tabla 17: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Contamos con talento humano altamente calificado F2. Somos una marca reconocida F3. Contamos con cartera de clientes F4. Mantenemos la seguridad externa e interna permanente F5. Contamos con servicio de alto nivel F6. Disponemos de una Infraestructura moderna F7. Mantenemos un ambiente adecuado y propicio para la prestación de los servicios	O1. Ingreso de nuevas tendencias al mercado de belleza O2. Mayor poder adquisitivo de mujeres O3. Incremento en el cuidado personal de hombres y mujeres O4. Incremento en la demanda de productos y servicios de belleza O5. Accesibilidad a redes sociales, contacto directo con clientes O6. Rápido crecimiento en tecnología
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. No poseemos precios accesibles solo para cierto nivel socioeconómico D2. No trabajamos con procesos estandarizados D3. No contamos con indicadores de control D4. No designamos recursos de personal para el control de la calidad D5. No mapeamos los riesgos D6. Poseemos una deficiente gestión de la información documentada D7. No cuenta con un sistema de gestión de la calidad	A1. Inestabilidad política A2. Empoderamiento del cliente por la información disponible A3. Mayor importancia a productos eco amigables A4. Bajas barreras de entrada para el sector A5. Mayores exigencias por parte de INDECOPI A6. Ingreso de empresas del mismo rubro a menor costo.

Por otro lado, la organización cuenta con una misión, visión y valores que guían las acciones y procesos de los colaboradores, los cuales han sido descritos en la entrevista realizadas al gerente de Montalvo; sin embargo, estas no se encuentran visibles ni expuestas en un lugar de fácil acceso para los colaboradores. Por ello, se recomienda implementar un sistema de comunicación que utilice medios físicos y digitales como correos, calendarios, volantes, souvenirs, entre otros, para mantener constantemente informado a todo el personal sobre los valores de la organización, la misión y visión.

2.1.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Montalvo Salón & Spa tiene identificado los requerimientos y responsabilidades frente a sus partes interesadas con el fin de satisfacer y detectar las mejoras en su gestión. Este hallazgo se puede evidenciar a raíz de la entrevista con el dueño del local, en la cual se han identificado organizaciones privadas, estatales y sociales como grupos de interés. Sin embargo, a pesar de la creación del documento Matriz de partes interesadas (ver Anexo K Sub B), un mapeo general con las responsabilidades y requerimientos de sus *stakeholders*, este no muestra el nivel de prioridad que hay entre las partes (ver Tabla 18). Se recomienda a la organización establecer una matriz que muestre el nivel de importancia que representa cada grupo de interés con el fin de que determinar el nivel de poder que representa cada parte interesada en su ciclo de valor.

Tabla 18: Matriz de partes interesadas

PARTES INTERESADAS	SUB GRUPOS PARTES INTERESADAS	DESCRIPCIÓN DE PARTES INTERESADAS	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE PARTES INTERESADAS
Clientes	Damas y Caballeros	<p>Damas: Buscan estar a la vanguardia de la moda.</p> <p>Caballeros: Cuidan de su aspecto personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de requisitos; - cumplimiento del marco normativo aplicable a la prestación de los servicios; - servicios de calidad; - procesos ágiles; - Variedad de servicios - servicios de orientación y consulta en línea; - orientación oportuna. - Personal calificado - No discriminación.
Colaboradores	Personal operativo y administrativo	Trabajadores que cumplen distintas funciones y responsabilidades en Montalvo.	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto a los derechos laborales; - estabilidad laboral; - evaluación imparcial de desempeño; - reconocimiento al desempeño; - trato igualitario; - buen clima laboral; - eventos de confraternidad; - seguridad y salud en el trabajo; - línea de carrera - capacitaciones, entrenamiento profesional y desarrollo de competencias; - recursos necesarios para el cumplimiento de funciones y actividades
Ente Supervisor	Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral	“SUNAFIL es responsable de promover, supervisar y fiscalizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico sociolaboral y el de seguridad y salud en el trabajo” (Congreso de la República, 2013).	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar el cumplimiento de la normativa laboral - Imponer sanciones en materia sociolaboral - Resolver interrogantes de ciudadanos sobre inspección y normas legales
	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú es el órgano del estado peruano encargado de promover el empleo digno, así como el cumplimiento de derechos y deberes de los ciudadanos en el ámbito laboral (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, 2019).	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto a los derechos laborales. - Trabajadores en planilla

Tabla 18: Matriz de partes interesadas (continuación)

PARTES INTERESADAS	SUB GRUPOS PARTES INTERESADAS	DESCRIPCIÓN DE PARTES INTERESADAS	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE PARTES INTERESADAS
Ente Supervisor	Municipalidad	Entidad local con persona jurídica con la finalidad de velar por los intereses de los ciudadanos, así como su desarrollo (Municipio al día, 2019).	<ul style="list-style-type: none"> - Pago de impuestos y arbitrios - Empresa formal - Cumplimiento de normativa legal.
Proveedores	Schwarzkopf, Revlon, L'oreal-Expert, Wella, Liheto, Redkon, Azmusebat, Agimax, INOA, OPI, Recamier, Idraet y Depillini.	Persona natural o jurídica que provee bienes y servicios a Montalvo.	<ul style="list-style-type: none"> - Pago oportuno - Mayores paquetes de compras
Competencia	Marco Aldany, Soho Color, Aramis, Tomy's, Amarige Salon, entre otras	Empresas que se dedican al rubro de servicios de belleza	<ul style="list-style-type: none"> - Tener mayor margen de Mercado - Retención de clientes fidelizados - Prestigio de Marca
Accionistas	Dueño de la Franquicia y Dueño del local	Inversionistas que se preocupan por la correcta gestión de su capital invertido.	<ul style="list-style-type: none"> - Ganancias Recibidas - Transparencia en la documentación
Estado	Perú	El Perú, país localizado en América del Sur, limitando con cinco países tales como Ecuador, Brasil, Bolivia, Chile y Colombia. Conocido por su variedad de cultura y recursos naturales. (Peru Travel, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto a las Leyes

2.1.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

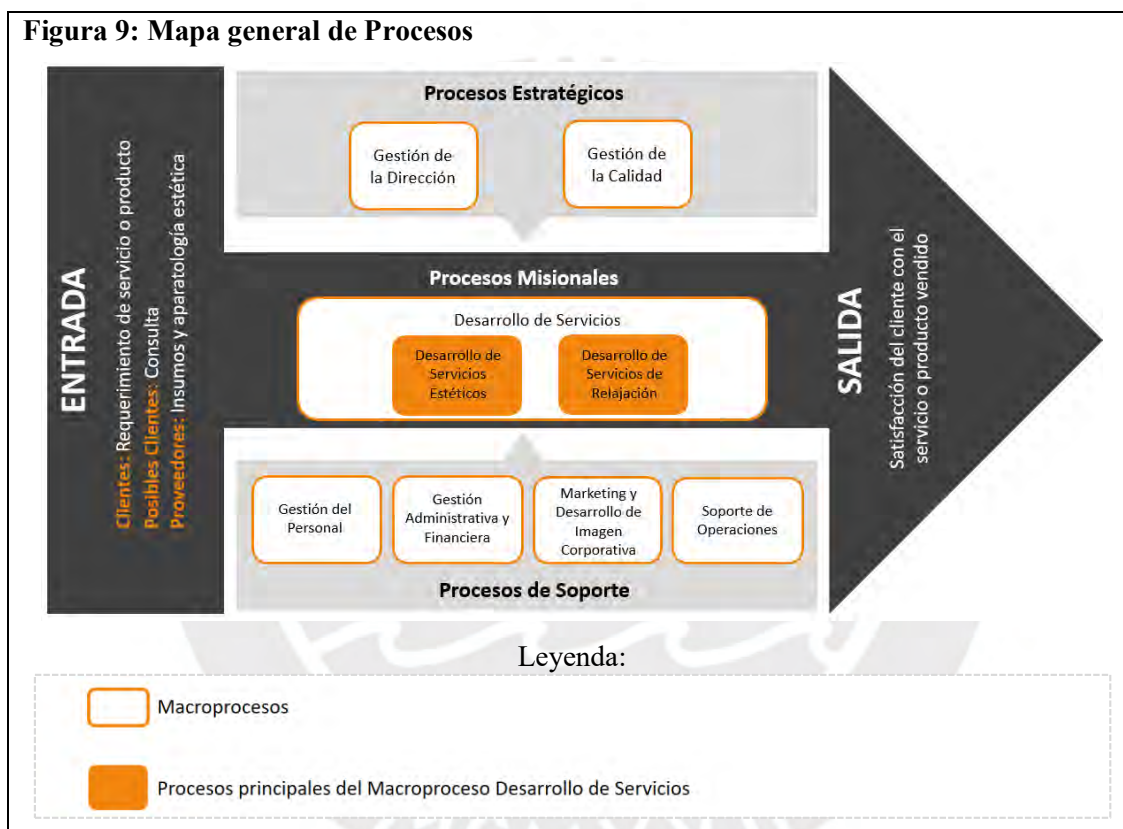
Se realizó una entrevista con el dueño de la empresa de Montalvo, Víctor Montalvo, en la cual se analizó la posibilidad de cuantos locales cubriría el proceso de diseño de la propuesta del SGC. Es así que se definió que el prototipo se realice en la sede Av. Cuba 987 en Jesús María. Se recomienda a la organización establecer su Sistema de Gestión de Calidad para sus procesos misionales, peluquería y spa, de la sede de Av. Cuba 987 (Jesús María) de tal forma que sirva como prototipo inicial que permita afinar los procesos, subsanar errores e identificar problemas para replicar el Sistema de Gestión de Calidad en todos los procesos de las diferentes áreas y locales de manera más efectiva, tal como se encuentra definido en el documento del Alcance del SGC (ver Anexo K Sub C).

2.1.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

Montalvo Salón & Spa tiene mapeado sus procesos estratégicos, misionales y de soporte, definidos en el mapa general de procesos (ver Anexo K Sub D) que le permiten identificar el tipo de proceso al que pertenecen. Se recomienda documentar, mantener y mejorar sus procesos de tal forma que cualquier empleado pueda entender los flujos de los procesos y puedan aportar mejoras a la estructura (ver Figura 9).

El Sistema de Gestión de Calidad debe estar estrictamente documentado en un manual para que haya formalidad en sus procesos y permita entender fácilmente como se ha estructurado la organización.

Figura 9: Mapa general de Procesos



2.2. Liderazgo

2.2.1 Liderazgo y Compromiso

La Alta Dirección se comprometió a participar activamente de las charlas y cursos que se realizaran para capacitar y sensibilizar al personal sobre el Sistema de Gestión de la Calidad y el cumplimiento de los requisitos de la ISO 9001:2015. Para tal fin se estableció un programa de capacitación (Anexo K Sub E).

Asimismo, la Gerencia General de la empresa firmó una carta de compromiso donde se comprometió a los siguientes puntos:

- Comunicar a la Organización la importancia de cumplir los requisitos del Sistema de Gestión de calidad para lograr el objetivo principal que es la satisfacción de nuestros clientes, así como cumplir los requisitos legales y reglamentarios.
- Establecer la política de la calidad y sus objetivos.
- Asegurar el establecimiento y cumplimiento de los objetivos de la Calidad.
- Designar los roles y responsabilidades a los miembros involucrados en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Supervisar el proceso de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad a través de las revisiones por la gerencia general.
- Asegurar la disponibilidad de recursos tanto humanos y formativos como técnicos y materiales para la adecuada realización de las tareas asignadas.

2.2.2 Política

La empresa Montalvo aprobará e implementará la política de calidad de acuerdo a los requisitos de la ISO 9001:2015, la cual se formalizará mediante un documento donde además se establecerán la visión y misión de la empresa, debidamente definidas en el documento de visión, misión y políticas (ver Anexo K Sub F).

Estas políticas de calidad serán difundidas a todos los miembros de la organización que laboren en las instalaciones del local de la Av. Cuba, de forma presencial capacitaciones, talleres o charlas o mediante medios de difusión como correo electrónico o redes sociales, tal como se indicará en la respectiva Matriz de Comunicación (ver Anexo K Sub S), que se elabora para tal fin.

2.2.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La Alta Dirección aprobó e implementó el correspondiente Protocolo de Gestión de la Dirección, donde se establece las funciones, responsabilidades y requisitos que deben cumplir los funcionarios de la Alta Dirección de Montalvo en relación al sistema de Gestión de la Calidad.

Asimismo, se propuso el Manual de Organización y Funciones (MOF) (ver Anexo K Sub G) donde se establecieron las funciones y responsabilidades de la Administración, los cuales están relacionados al control de caja, cuentas y pagos del personal y sanciones.

2.3. Planificación

2.3.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Se realizó la Matriz de riesgos (ver Anexo K Sub J) y la Matriz de Oportunidad (ver Anexo K Sub I) para que se facilite la identificación de los riesgos y las oportunidades que

influyan directamente en el logro de objetivos. Para lograr esto, se ha establecido una metodología de riesgo (ver Anexo K Sub K) para la gestión de riesgos en la organización.

Asimismo, es del caso precisar que de acuerdo a la metodología de riesgo (ver Anexo K Sub K) se tiene que aquellos que han obtenido niveles de riesgo superiores o iguales a 6 son considerados no aceptables. Por lo tanto, en la matriz de riesgo se puede verificar aquellas debilidades asociadas a niveles de riesgos en el rango indicado, los cuales se detallan a continuación (ver Tabla 19):

Tabla 19: Debilidades asociadas a niveles riesgos no aceptables

Debilidad Asociada	MAPEO DE RIESGO			Control Actual	EVALUACIÓN		
	Incertidumbre	Riesgo y Oportunidades	Consecuencia		Prob	Sev	Nivel de Riesgo
D7: No cuenta con un sistema de gestión de calidad	Débil capacidad de gestión en torno a un sistema de gestión de calidad	Gestión en función a un sistema de calidad	No logro de la certificación ISO 9001:2015 para el local del proyecto de estudio.	Capacitaciones, charlas de sensibilización y talleres sobre temas relacionados al SGC	2	3	6
D3. No cuenta con indicadores de control	Débil capacidad de gestión	Incumplimiento de objetivos, metas y compromisos	- Pérdida de clientes - Pérdida de credibilidad y confianza - Mala reputación - Cambio de Alta Dirección *Carencia de resultados - Uso inadecuado de recursos	*Sistema de Gestión de la Calidad	3	3	9
D2. Procesos no estandarizados	Falta de compromiso de la Alta Dirección con el SGC	No conformidades e incumplimientos de la norma ISO 9001:2015	* No obtención del certificado del SGC ISO 9001:2015 * SGC ineficaz	Capacitaciones, charlas de sensibilización y talleres sobre temas relacionados al SGC	2	3	6
D3. No cuenta con indicadores de control	No identificar los Servicios No Conformes	Procesos lentos	*Uso inadecuado de recursos *Insatisfacción de los usuarios y partes interesadas	Plan de Trabajo: Charlas de sensibilización de SNC	2	3	6

Se observa que la falta de indicadores de control son la debilidad asociada a los riesgos de mayor impacto sobre el SGC, primero se observa que está asociado al riesgo de incumplimiento de metas, objetivos y compromisos debido a una débil capacidad de gestión; este riesgo es de nivel 9 lo que lo califica como inaceptable para el desarrollo del SGC las acciones para contrarrestar este riesgo se debe implementar una matriz de indicadores y asignar a los responsables su implementación y debido seguimiento. Asimismo, se ha elaborado la Matriz de evaluación de riesgos del programa Anual de auditorías (ver Anexo K sub AW) para garantizar que se lleven a cabo las auditorías correspondientes.

Luego, la falta de indicadores, está asociada al riesgo de trabajar en base a procesos lentos lo que incurre a no poder identificar los servicios no conformes; este riesgo es de nivel 6 lo que califica como inaceptable para la gestión de la calidad en los procesos ya que origina un uso inadecuado de recursos y la insatisfacción de los clientes, los planes de acción sobre este riesgo son la inyección de talleres prácticos donde se aplica pruebas simulacro para la medición de los indicadores y, también, programar charlas de sensibilización al personal.

Asimismo, se ha identificado que la debilidad de no contar con un sistema de gestión de calidad generaría un nivel de riesgo de 6 puntos, el cual se encuentra dentro del margen de no aceptable, y podría traer como consecuencia no lograr obtener la certificación ISO 9001:2015 para el local en el cual se realizará el proyecto. Es por ese motivo que para mitigar este riesgo e debe Capacitar y sensibilizar al personal respecto a los temas relacionados al SGC.

Además, la debilidad de no contar con procesos estandarizados asociado al riesgo de obtener no conformidades y generar incumplimientos a la norma ISO 9001:2015 podría resultar como consecuencia contar con un sistema de la Calidad ineficaz o no lograr la obtención del certificado del Sistema de Gestión de la Calidad en base a los requisitos de la norma ISO 9001:2015. Para superar este riesgo será también importante las capacitaciones y sensibilizaciones del personal en lo referente a los diferentes procesos del SGC.

2.3.2 *Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos*

Para llevar a cabo un plan de trabajo para desarrollar el sistema de gestión de la calidad (ver Anexo K Sub H), se propuso a Montalvo una matriz de objetivos (ver Anexo K Sub L) en la cual se plasmarán los objetivos de calidad de manera clara y explícita, detallando los indicadores correspondientes, la frecuencia de medición y los criterios de evaluación de las metas. Siendo ocho los objetivos de calidad planteados, los más importantes son los vinculados a la resolución de quejas y las no conformidades para luego abordar los objetivos ligados a la satisfacción del cliente y, como apoyo al SGC, se plantea 2 objetivos que aseguren su mantenimiento a través de capacitaciones al personal (ver Tabla 20).

Tabla 20 Matriz de objetivos

N°	Objetivo	Métodos de medición de objetivos de calidad	
		Indicador	Frecuencia
01	Reducir las quejas y reclamos en un 20% respecto al periodo anterior	(# quejas del mes - # quejas del mes anterior) / (# quejas del mes anterior)	mensual
02	Reducir los servicios no conformes en un 30%	(# de servicios no conformes - # de servicios no conformes del mes anterior) / (# de servicios no conformes del mes anterior)	mensual
03	Reducir el rango de tiempo de espera del cliente hasta un máximo de 20 minutos	Tiempo promedio de espera	mensual
04	Incrementar en 10% el # de nuestros clientes satisfechos	(# clientes satisfechos - # clientes satisfechos del mes anterior) / (# clientes satisfechos del mes anterior)	mensual
05	Retener al 70% de nuestros clientes fidelizados	(# clientes totales - # clientes antiguos) / (# clientes antiguos)	bimestral
06	Asegurar al 80% la cobertura de la capacitación de acuerdo con el perfil del puesto	# del personal que cumpla con el manual de funciones / total del personal	mensual
07	Lograr 4 capacitaciones al año sobre SGC Montalvo e ISO 9001:2015	# capacitaciones realizadas / # capacitaciones programadas	trimestral
08	Incrementar las ventas de productos en un 20% respecto al año anterior	(Ventas de productos del mes - ventas del mes anterior) / (Ventas de productos del mes anterior)	mensual

2.3.3 Planificación de los cambios

Se ha propuesto un procedimiento para la planificación de los cambios (ver Anexo K Sub M), que estará a cargo del líder del Sistema de Gestión de Calidad, para evaluar, planificar y ejecutar aquellos cambios relacionados a la mejora del Sistema de Gestión de Calidad. Para llevar un registro y el seguimiento sistemático a este proceso, se adenda la matriz de seguimiento e implementación de mejoras y cambios (ver Anexo K Sub N). Esto le permite a la organización gestionar un Sistema que esté en constante actualización y mejora.

2.4. Apoyo

2.4.1 Recursos

Se debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, desarrollo, ejecución y mejora continua del sistema de gestión de calidad. Para ello, se realizó un

análisis en el que se identificó todas las capacidades y limitaciones que posee la organización actualmente y se determinó cuáles son los recursos que ésta necesita, tal como se detalla en el documento de gestión de recursos (ver Anexo K Sub O).

Se realizó un estudio para determinar si el personal con el que cuenta en el local es suficiente para cubrir de manera efectiva la demanda que presenta, el cual se encuentra plasmado en la matriz de análisis de demanda contra la capacidad (ver Tabla 21) (ver Anexo K Sub P); asimismo, se estableció como política la revisión constante del estado de la infraestructura del local y los equipos utilizados por los estilistas y cosmiatras, esto servirá para hacer las refacciones y cambios de equipos oportunamente.

Tabla 21: Matriz de análisis de la demanda contra capacidad

		Demanda (Promedio) # de servicios		Tiempo por servicios(horas)		# Personal			
						Requerido (Personas)		Programado (Persona)	
Día	Turno	Estilismo	Spa	Estilismo	Spa	Estilismo	Spa	Estilismo	Spa
Lunes	Mañana - tarde	5	3	7,5	3	2	1	2	1
	Tarde - Noche	14	10	21	10	5	1	6	2
Martes	Mañana - tarde	4	2	6	2	2	1	2	1
	Tarde - Noche	16	10	24	10	5	2	7	2
Miércoles	Mañana - tarde	6	2	9	2	2	1	3	1
	Tarde - Noche	19	9	28,5	9	5	2	7	2
Jueves	Mañana - tarde	7	2	10,5	2	2	1	3	1
	Tarde - Noche	29	25	43,5	25	6	1	8	1
Viernes	Mañana - tarde	10	3	15	3	3	1	4	1
	Tarde -Noche	34	16	51	16	7	2	8	2
Sábado	Mañana - tarde	12	3	18	3	3	1	4	1
	Tarde - Noche	35	9	52,5	9	8	2	8	2
Domingo	Mañana - tarde - noche	30	10	45	10	5	2	7	2

Lunes - sábado	Turno mañana - tarde	9:00 a.m.	6:00 p.m.
Lunes - sábado	Turno tarde - noche	12:30 p.m.	9:30 p.m.
Domingo	Turno mañana - tarde - noche	10:30 a.m.	8:30 p.m.

Por otro lado, es necesario que el administrador del local haga un seguimiento y evaluación periódica del ambiente; es decir, adaptar los espacios a las necesidades que se puedan presentar para que tanto trabajador como clientes se encuentren conformes.

Se deberá mantener una documentación codificada y/o enumerada para facilitar la trazabilidad de los servicios y del desempeño y eficacia de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, los cuales e encontraran debidamente listados en la Matriz de gestión de documentos del SGC (ver Anexo K Sub U).

Los recursos necesarios para la implementación de la norma se describen a continuación:

a. Personas

Mediante las observaciones y entrevistas realizadas, el equipo halló que Montalvo provee el personal necesario para prestar los servicios acordes a los requisitos y especificaciones del cliente, las responsabilidades y roles del personal se encuentra en el manual de organización funciones (ver Anexo K Sub G). Asimismo, para mantener la calidad de los servicios, Montalvo capacita a sus trabajadores en las últimas tendencias de la moda, para lo cual establece un cronograma de capacitaciones para la competencia (ver Anexo K Sub Q). Para lo cual la empresa cuenta con el apoyo de su área de recursos humanos que le da soporte a toda la organización, proveyendo de personal adecuadamente capacitado y facilitando la gestión del talento. Asimismo, de acuerdo a la entrevista al administrador del local se cuenta con un instituto en donde se recluta a los estudiantes sobresalientes para que el talento permanezca en la organización. Además, en el Manual de Organizaciones y Funciones modificado por la inclusión de nuevos roles de trabajo en torno a gestionar eficientemente el Sistema de Gestión de Calidad del local, se elaboró la Lista de Personal involucrado en el SGC (ver Anexo K sub I). Finalmente, se registrará la asistencia del personal involucrado en el SGC del local mediante una lista de asistencia (ver Anexo K sub BJ).

b. Infraestructura

En las observaciones realizadas al local de Jesús María se determinó que Montalvo cuenta con la infraestructura y equipos (hardware y software) para asegurar la conformidad de los servicios que presta. Es por eso que, para asegurar la conformidad de los servicios hemos determinado los procedimientos de diseño y desarrollo de servicios (ver Anexo K Sub AB), donde se estableció los protocolos donde se especifica las condiciones mínimas para la prestación de los servicios que van desde mantener un ambiente apropiado hasta el vestuario del personal.

Respecto a los equipos necesarios para la realización del servicio, tanto hardware como software, servicios de telefonía e internet, mantenimiento y limpieza para los espacios de trabajo, así como, los servicios de apoyo se determinarán, adquirirán y se mantendrán de acuerdo a lo establecido por la organización.

c. Para la operación de los procesos

Para lograr la conformidad del servicio del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad se han creado protocolos donde se especifica lineamientos en relación a:

- Condiciones ambientales Ambiente pulcras y ordenadas con una distribución de equipos y aparatos que permiten el normal acceso de los clientes y demás partes interesadas, también cuentan con equipos detectores de incendio y extintores de incendio.
- Las instalaciones cuentan con iluminación adecuada para el desempeño de las funciones del personal, así como la señalización respectiva en las zonas de seguridad.
- También cuenta con instalaciones de servicios adecuados para la prestación de los servicios del alcance de su sistema de gestión de la calidad.

Esto contribuirá a que tanto el personal como los clientes puedan contar con un ambiente adecuado durante la realización de los servicios de peluquería y spa

d. Recursos de seguimiento y medición

A fin de cumplir y demostrar el cumplimiento de los requisitos de nuestros clientes respecto a los servicios del alcance del sistema de gestión de la calidad, la conformidad del SGC y la eficacia del mismo, se validó los recursos necesarios para la validez y fiabilidad de los resultados del seguimiento y medición de los procesos. Asimismo, mantendrá una documentación codificada y/o enumerada para facilitar la trazabilidad de los servicios y del desempeño y eficacia de los procesos del Sistema de gestión de la Calidad, los cuales están listados en la matriz de gestión de documentos del SGC (ver Anexo K Sub U). Por último, se desarrollará un acta de reunión donde se pueda gestionar quienes serán los responsables de tomar acciones correctivas para combatir las no conformidades y evitar que vuelvan a ocurrir (ver Anexo K sub BK).

e. Conocimientos de la organización

Montalvo cuenta con una cuenta en las redes sociales (Facebook) donde actualiza y comparte los conocimientos adquiridos a lo largo de su existencia, tales como: tips, historia,

lecciones aprendidas. También cuenta con mapas y fichas de procesos, entre otros, estos documentos que se encuentran disponibles en la carpeta compartida del SGC Montalvo.

2.4.2 Competencia

Se realizó una revisión del MOF y se hizo una revalidación y actualización de la descripción del perfil y las funciones de cada puesto de la empresa, así como, sus indicadores de evaluación, establecidos en la matriz de indicadores (ver Anexo K Sub AS). Posterior a ello, se realizó una verificación para confirmar que los trabajadores de Montalvo cumplen con los requisitos de educación, formación, habilidades y experiencias que figuren en el MOF (perfil de puesto y funciones asociadas a cada uno de ellos). Finalmente, una vez se verificó lo anterior esta información deberá ser compartida con todos los trabajadores.

Adicional a ello, para asegurar la calidad se realizó un Cronograma de Capacitación para la competencia (ver Anexo K Sub Q), esto con el objetivo de que tanto estilistas como cosmiatras estén actualizados con las últimas tendencias del rubro y adaptados a las necesidades actuales y futuras de los procesos, clientes, productos y servicios.

2.4.3 Toma de conciencia

Se realizó la revisión y actualización de las políticas de Montalvo, objetivos estratégicos, misión y visión, la cual fue compartida e interiorizada por los trabajadores. En primera instancia, fue compartida presencialmente por Víctor Montalvo, para luego ser enviada vía e-mail y; finalmente, se realizaron pequeños afiches que quepan en la billetera de los trabajadores y puedan llevarlos consigo a todas partes.

Adicional a ello, se propuso a la empresa la realización de inducciones, charlas de sensibilización y talleres para que los colaboradores tomen conciencia sobre: La política de calidad y los objetivos de calidad, para lo cual se cuenta con un cronograma de capacitación y sensibilización del SGC (ver tabla 22) (ver Anexo K Sub R).

Tabla 22: Cronograma

No.	Tema	Periodicidad	Dirigido a	Puntos básicos del tema	Responsable	SEMANA ¹			
						15	16	17	18
1	Introducción y fundamentos de las Normas ISO 9001:2015	Solo una vez	Todo el personal	- ¿Qué es el SGC? - ¿Qué es calidad? - ¿Que son las normas ISO? - Principios de Gestión de Calidad	Administrador				
2	Misión, Visión, Política de Calidad y Objetivos de Calidad.	Solo una vez	Todo el personal	- Misión, Visión, Política de Calidad, Objetivos de calidad. - Política de calidad.	Administrador				
3	Enfoque al cliente. Ciclo PHVA	Anual	Todo el personal	- Talleres didácticos para entender el ciclo PHVA y el enfoque al cliente y su importancia. - Mapa de procesos.	Administrador				
4	Requisitos de la Norma ISO 9001	Anual	Todo el personal	- Talleres para entender los requisitos y cómo se dará cumplimiento a ellos en la empresa.	Administrador				
5	Manejo de registros y documentos	Anual	Todo el personal	- Manejo adecuado de documentos y registros que se utilizan en la organización.	Administrador				
6	Acciones correctivas / preventivas	Solo una vez	Todo el personal	- Cómo establecer acciones correctivas - Técnicas estadísticas para análisis de causas. - Identificación, tratamiento y control de acciones correctivas y preventivas.	Administrador				
7	Control del producto o servicio no conformes	Anual	Todo el personal	- Capacitación en el procedimiento y en el numeral de la norma.	Administrador				
8	Auditorías de calidad	Anual	Todo el personal	- Tips de cómo contestar y dar evidencias al ser auditados. - Capacitación en el procedimiento y en el numeral de la norma.	Administrador				

¹ Nota: De acuerdo al cronograma del Gantt

2.4.4 Comunicación

Se realizó una reunión con los líderes para poder establecer de manera acertada su matriz de comunicaciones, la cual se realizó con el siguiente detalle: la información que se comunicará, la fecha que será comunicada, las personas a las cuales se les comunicará esta información y el modo en que esta información será transmitida. Asimismo, se definió quiénes serán las personas responsables de transmitir esta información al resto de colaboradores, ya que es de vital importancia que la información sea 100% transparente y no haya distorsiones de la misma.

2.4.5 Información documentada

Para la creación, modificación, revisión, aprobación y difusión de la documentación; se cuenta con el Manual de procedimiento de gestión documental (ver Anexo K Sub T). También, se propuso a Montalvo Salón & Spa manejar un Codex para la identificación de los documentos del SGC, el Codex contempla las siguientes características: el logo, nombre, código, versión (indica el ultimo nivel de actualización del documento) y la fecha de vigencia (indica la fecha de vigencia de la aplicación obligatoria del documento).

Es indispensable que cada uno de estos documentos del SGC hayan sido previamente revisados y aprobados antes de su almacenamiento en la matriz de gestión de documentos del sistema de gestión de calidad que, para fines prácticos se le denominará Lista maestra de documentos (ver Anexo K Sub U). Se sugiere que esta lista sea comunicada y publicada de forma física o a través de un sistema de Intranet, de tal forma que sea de fácil uso y accesibilidad para las áreas funcionales que la requieran.

Asimismo, se asignó un responsable para mantener actualizados y disponibles, en la lista de registros, los documentos del SGC, esta persona deberá de cerciorarse que estos se encuentren publicados y almacenados en un formato que evite su modificación para asegurar la integridad, preservación, conservación y recuperación de los mismos (ver Anexo K sub V)

2.5. Operación

2.5.1 Planificación y control operacional

Montalvo Salón y Spa, a fin de lograr el cumplimiento de la calidad esperada por las partes interesadas, deberá documentar sus procesos actuales e identificar nuevos procesos requeridos para la entrega de sus productos y servicios; además de aquellos necesarios para la evaluación y control de los mismos, tomando en cuenta los riesgos presentes en la ejecución de las actividades a realizar por la empresa.

Para esto, se propuso a Montalvo los procedimientos a incorporar dentro del Sistema de Gestión de Calidad mediante el Mapa General de Procesos elaborado, en donde los procesos que se formularon y establecieron agrupan a los subprocesos y éstos a los procedimientos. Cada procedimiento fue documentado y se identificaron los recursos necesarios para su desarrollo, estableciéndolos en una Lista de Recursos (ver Anexo K Sub W).

2.5.2 *Requisitos para los productos y servicios*

Montalvo Salón & Spa deberá comunicarse con el cliente brindando información transparente y real con respecto a los productos y servicios que ofrece.

Es por eso que, la empresa debe definir cuáles serán los canales de comunicación y delimitar los servicios y productos que ofrecerá a su público considerando los requisitos implícitos y explícitos que éstos presenten. Para ello, se elaboró el procedimiento para la atención y evaluación de la satisfacción del cliente (ver Anexo K Sub X).

Asimismo, Montalvo se encargará de revisar periódicamente si puede cumplir con los requisitos antes de brindar sus servicios; el cual se encuentra especificado en la ficha de revisión de requisitos relacionados a los servicios (ver Anexo K Sub AA) y en caso de precisar alguna modificación en los servicios, preverá los cambios necesarios en sus procedimientos y documentación relacionada, de acuerdo a lo establecido en el procedimiento para la planificación de cambios (ver Anexo K Sub M).

Por otro lado, los servicios deberán encontrarse dentro de una lista que especifique los servicios ofrecidos por Montalvo como la Lista de Servicios (ver Anexo K Sub Y) adaptada de los servicios con los que ya cuenta el salón.

2.5.3 *Diseño y desarrollo de los productos y servicios*

Para los nuevos servicios o productos que Montalvo desee ofrecer al público, deberá disponer de un proceso que describa los pasos para llevarlos a cabo; esto es, desde la planificación del diseño hasta el desarrollo y puesta en marcha, considerando las entradas, salidas y los controles del proceso, así como los cambios que pueden ocurrir mientras se está diseñando o desarrollando el nuevo servicio. Para ello, se elaboró el procedimiento de diseño y desarrollo de productos y servicios (ver Anexo K Sub AB).

2.5.4 *Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente*

De la misma manera que Montalvo exige a sus colaboradores el cumplimiento de los requisitos de los servicios que ofrece a sus clientes, también deberá exigírselos a sus proveedores.

De esta forma, Montalvo controlará los procesos, productos y servicios que le suministran siempre que éstos terminen siendo proporcionados directamente al cliente.

Para ello, la empresa deberá elaborar un procedimiento de planificación de pedidos (ver Anexo K Sub AD), un procedimiento de control de stock (ver Anexo K Sub AE) y un procedimiento de compras (ver Anexo K Sub AF), pero además contar con un procedimiento para dar seguimiento a sus proveedores (ver Anexo K Sub AG) a fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos de los productos y servicios abastecidos.

2.5.5 *Producción y provisión del servicio*

Montalvo Salón debe asegurarse que la ejecución de los servicios se lleve a cabo de acuerdo a los procedimientos. Para ello deberá incluir controles en los documentos que describen las actividades para brindar el servicio esperado, así como asegurar la disponibilidad de recursos, infraestructura y prever los riesgos o fallas que pudiesen ocurrir para su desarrollo. Estos controles se encuentran dentro de cada una de las Fichas de Procesos que se elaboró (ver Anexo K Sub AC), entre los principales tenemos a los procedimientos de desarrollo de servicios de estilismo, de relajación y spa.

Por otro lado, se le propuso al salón implementar el sistema de espera mediante ticket, lo cual se estableció en un Formato de Ticket de espera (ver Anexo K Sub AK) para la atención a sus clientes y considerar una encuesta de satisfacción (ver Anexo K Sub AM) para recibir la retroalimentación de los mismos; así también, seguir los lineamientos establecidos en el procedimiento de atención y evaluación de la satisfacción al cliente (ver Anexo K Sub X) para el control de quejas, reclamos o sugerencias.

2.5.6 *Liberación de los productos y servicios*

Montalvo deberá obtener la conformidad de cada cliente con respecto al servicio prestado y preservarla en documentos físicos o digitales, pudiendo ser una firma en la boleta de venta. Todos los documentos que evidencien la conformidad del servicio deberán ser custodiados por el administrador del local y, adicional a esto, Montalvo deberá contar con un Excel donde registre todos los servicios realizados diariamente. Para ello, se propone hacer uso del procedimiento de liberación del servicio para el cumplimiento del control de salidas del local de Montalvo Salón y Spa mediante una ficha de Identificación Trazabilidad (ver Anexo K Sub AL).

2.5.7 *Control de las salidas no conformes*

Si bien la norma exige a las empresas asegurar el cumplimiento de los requisitos de un producto o servicio antes de ofrecerlo, también demanda registrar y subsanar aquellos que no hayan alcanzado a cumplirse. Es por eso que, Montalvo deberá mantener un registro de los

requisitos o salidas no conformes y establecer un procedimiento que indique la forma de proceder cuando esto suceda. Para ello se propone seguir los lineamientos del procedimiento de control de servicios no conformes (ver Anexo K Sub AQ) y registrarlos en la matriz de control de servicios no conformes (ver Anexo K Sub AN). Por otro lado, una vez subsanadas las no conformidades, éstas deben ser registradas describiendo las acciones tomadas y los responsables de su ejecución, en el registro elaborado para controlar la corrección de servicios no conforme (Anexo K Sub AP).

2.6. Evaluación del desempeño

2.6.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación

Montalvo a fin de asegurar la conformidad de los servicios necesita determinar qué es lo que debe medir, los respectivos modelos de medición, el análisis y los métodos de evaluación para verificar que los resultados giren en torno a los requisitos del cliente.

De esta forma, se debe tomar en cuenta los formatos elaborados para medir la satisfacción del cliente, los servicios no conformes y el desempeño de los procesos. Para la medición se usará la encuesta de satisfacción del cliente (ver Anexo K Sub AM), el control de servicios no conformes (ver Anexo K Sub AN), las fichas de indicador (ver Anexo K Sub AR), poder evaluar la percepción del servicio brindado o las debilidades detectadas por el cliente.

Los resultados del análisis de estas mediciones deben conservarse como información documentada y deben asociarse al formato de Matriz de identificación de servicios no conformes (ver Anexo K Sub AT) y a la Matriz General de control de servicios no conformes (ver Anexo K Sub AU) según corresponda. Todo ello con el fin de verificar el correcto desempeño y avance de cada meta u objetivo del Sistema de Gestión de Calidad.

2.6.2. Auditoría interna

Se propone un plan de auditorías internas que servirán para evaluar la eficacia del SGC de Montalvo Salón & Spa, esto ayudará a plantear las acciones correctivas y preventivas. Se debe hacer efectivo el programa anual de auditorías (ver Anexo K Sub AV) de acuerdo al formato respectivo. En este periodo se realizarán 2 auditorías integrales al SGC, la primera será útil para determinar las medidas para subsanar los requisitos que no se cumplen al 100% de la norma y la segunda será con la finalidad de determinar si se puede proceder al proceso de certificación.

Para llevar a cabo el proceso de auditoría es necesario escoger y evaluar al auditor que lo realizara, para ello se desarrollara el formato de evaluación del auditor (ver Anexo K sub AZ). Estas auditorías se dividirán en 2 corrientes: una para evaluar al personal sobre el conocimiento

e interiorización del SGC, este proceso tomará un aproximado de dos días. Y el otro para evaluar los resultados del SGC, es decir, la efectividad del SGC sobre los servicios medulares identificados.

Sin embargo, también se recomienda realizar auditorías específicas sobre algunos de los requisitos de implementación vinculados directamente con la realización de los servicios. Los responsables de las auditorías se deben definir según el proceso a evaluar, sin embargo, siempre debe estar presente un representante de la Alta dirección. Todo esto quedará registrado en el plan de auditoría interna (ver Anexo K Sub BA) donde también se debe especificar el alcance, los criterios y los procesos a auditar.

Los resultados de estas auditorías se registran en el Informe de auditoría (ver Anexo K Sub BB) y pasarán a ser revisadas por la dirección y por los responsables de la implementación del SGC de Montalvo, con el fin de identificar las oportunidades de mejora y dar conformidad para acceder o no, a formular un plan de auditorías externas que conduzcan a la certificación.

Asimismo, para llevar a cabo estas auditorías es importante que los auditores cuenten con habilidades necesarias establecidas en las competencias del auditor (ver Anexo K sub AY). Para ello, es necesario contar con un registro de Auditores, los cuales estarán en la lista de auditores internos (ver Anexo K sub AX).

2.6.3. *Revisión por la dirección*

La revisión del SGC comprende dos fases: una donde el equipo responsable realice revisiones durante el progreso y la culminación del proceso de implementación y otra, donde la Alta Dirección haga una revisión semestral del nivel de adecuación del SGC de Montalvo respecto al cumplimiento de los requisitos de la Norma; los informes de auditoría interna y los informes de las revisiones periódicas del equipo responsable serán de gran utilidad para tal fin.

Luego que la Alta dirección realice esta revisión, se evaluará las observaciones con el fin de readecuarlas a los requisitos de la norma.

En las entradas para la revisión por la Alta Dirección se debe considerar:

- El estado de las observaciones de las anteriores revisiones.
- Los cambios internos y externos observados post implementación del SGC.
- La eficacia del SGC, principalmente relacionados a: el nivel de logro de los objetivos de calidad, resultado de auditorías, grado de satisfacción del cliente y el nivel de mejora de procesos relacionados a los servicios.

- Riesgos identificados, los cuales serán indicados y evaluados en la matriz de riesgos (ver anexo K sub J).
- Oportunidades de mejora identificadas.

De acuerdo a las observaciones establecidas, en las salidas post-revisión por la Alta Dirección se debe considerar:

- Oportunidades de mejora
- Necesidades de cambio en el SGC.
- Los recursos necesarios y a qué deben ser destinados.
- Definir los responsables para subsanar observaciones

Los acuerdos y/o resultados de la revisión por la dirección se registran y suscriben en el formato de Acta de revisión del SGC (ver Anexo K Sub BE). El acta será conservada y mantenida por el coordinador del sistema de gestión de la calidad para el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos.

2.7. Mejora

2.7.1. Generalidades

En el proceso de las auditorías y de las revisiones, se identificarán qué puntos no se ajustan a la Norma, es decir, aquellos incumplimientos a la Norma a los que se les llamará No conformidades, el cual se describirá en el formato de solicitudes de acciones correctivas o de mejora (ver Anexo K Sub BH). Si se ha cumplido con los requisitos del cliente, estas no conformidades deberán ser controladas y subsanadas a través de acciones correctivas apropiadas.

2.7.2. No conformidad y acción correctiva

Como primer paso, el equipo encargado, deberá identificar las causas raíces de las no conformidades, proponer acciones para la mejora, plazos de ejecución, establecer los responsables de la ejecución de las acciones y verificar si las acciones planteadas fueron eficaces a fin de que no se vuelvan a repetir las no conformidades. Todo esto, se reunirá en el formato de Solicitudes de Acciones Correctivas o de Mejora (ver Anexo K Sub BH) debe conservarse como evidencia documentada.

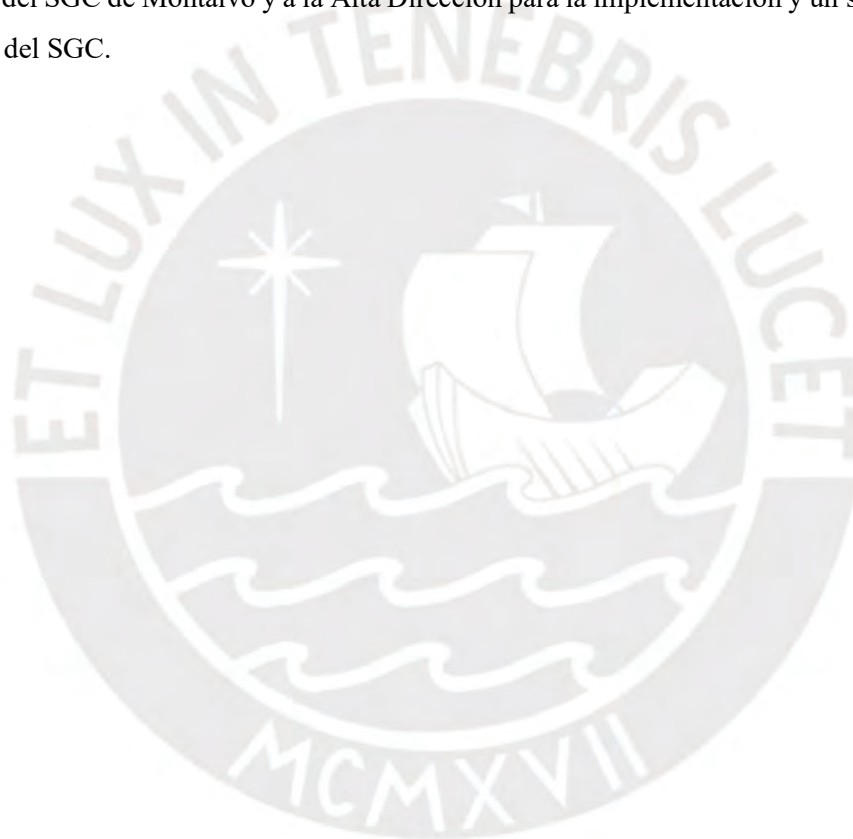
2.7.3. Mejora continua

Finalmente, se reúnen los hallazgos en la matriz de mejora continua (ver Anexo K Sub BF) donde se consideran los resultados con el final de determinar las oportunidades para seguir estableciendo una mejor continua.

Toda esta recopilación de información, conservación de documentación, mediciones, análisis, auditorías y revisiones conducen a que la organización pueda determinar necesidades u oportunidades de mejora para incrementar la satisfacción del cliente.

Este último paso promoverá la mejora de la eficacia del SGC y pre dispondrá a Montalvo a la implementación de las acciones necesarias para cumplir los requisitos actuales y las expectativas y necesidades futuras de los clientes.

Para tal fin se puede hacer uso del procedimiento de gestión de la dirección (ver Anexo K Sub BD), del procedimiento de acciones correctivas o de mejora (ver Anexo K Sub BG), y, además, se propone el uso de un Manual de Calidad que servirá como orientación a los encargados del SGC de Montalvo y a la Alta Dirección para la implementación y un seguimiento más formal del SGC.



CAPÍTULO 8: EVALUACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA

En este capítulo se realiza la evaluación técnica y económica de la propuesta del diseño del SGC. La primera parte, es la Evaluación Técnica del SGC donde se analizarán las principales propuestas que corresponden a cada requisito de la Norma ISO 9001:2015 y su impacto dentro de la empresa.

Como segunda parte, la evaluación económica, se centrará en un análisis Costo/Beneficio, tomando como base un análisis comparativo entre el movimiento financiero antes y después de implementar el SGC, siendo este último, proyecciones financieras debidamente justificadas. En este punto, se determinará los valores VAN y TIR para la rentabilidad.

1. Evaluación Técnica de la Propuesta de Diseño del SGC

El diseño del SGC, es una propuesta de estandarización y mejora sobre los procesos vinculados a los servicios estéticos y servicios de relajación de Montalvo. Como primera parte, se evalúa la eficacia del cronograma propuesto, y como segunda parte se realiza un análisis de los principales aportes, requisito por requisito de la norma.

Primero, se observó que la correcta gestión del cronograma permitió fortalecer la sensibilización respecto a la cultura de calidad y gestión de calidad en la empresa Montalvo. Como ejemplo, al cumplir los tiempos establecidos e ir aplicando los programas de capacitación, el personal ha ido adoptando la política de calidad tanto como filosofía de trabajo y como direccionador de sus actividades diarias. Se sugiere utilizar la herramienta Project SAP ya que hace posible la identificación de oportunidades de mejora, como la implementación de sistemas de indicadores de calidad o de programas de planificación de recursos y tiempo.

Respecto al requisito contexto de la organización, la empresa posee herramientas, FODA y matriz partes interesadas, que le permite conocer la información del mercado como de sus grupos de interés, sin embargo, esta información no era suficiente para la toma de decisiones es por ello, que al desarrollar el mapa de procesos y caracterizar los principales procesos se direccionó con mayor objetividad los lineamientos de calidad para finalmente sintetizar todo ello en el alcance del SGC.

Respecto al requisito liderazgo, las actividades de sensibilización y las entrevistas realizadas a la alta dirección permitieron definir mejor las acciones sobre el SGC. Se formalizó y determinó, la política de calidad y los objetivos de calidad, este hecho propició el establecimiento y formalización del MOF y el organigrama. Como muestra de mejora, se estableció la exposición

física y expresa de la misión, visión y política de calidad de la empresa para conocimiento y compromiso de todas las partes interesadas.

En lo concerniente al requisito planificación, se identificó que es el requisito con el menor porcentaje de cumplimiento que establece la norma ISO 9001:2015 y por ello se realizó un trabajo completo de todos los ítems que lo conforman.

La empresa no tenía conocimiento de la gestión de riesgos, por ello se desarrolló la matriz de riesgos donde se sintetiza la evaluación y las medidas de control lo que permitirá a la empresa reducir el nivel de riesgo de niveles no aceptable a niveles aceptable.

La empresa tampoco tenía desarrollado los objetivos de calidad, por ello se propuso una matriz de objetivos con sus respectivos indicadores haciendo posible hacer un seguimiento eficaz y formal, con registros que apoyen a la toma de decisiones. Por último, el establecimiento de los procedimientos de planificación de cambios y la matriz de seguimiento de mejoras y cambios permitirá a la empresa la actualización, la observación de puntos de mejora y el desarrollo de planes de contención ante eventualidades.

Respecto al requisito apoyo, se pudo determinar la capacidad real de la empresa para el desarrollo de sus actividades. Un punto importante es la innovación del documento de procedimientos de diseño y desarrollo de servicios donde se ensambla la data de recursos en infraestructura con los recursos para operar los procesos. El desarrollo de la matriz de comunicación aportó tener una propuesta específica de comunicación a todo nivel, así como, fomentar el conocimiento y toma de conciencia de la cultura de calidad en la empresa. Por último, otro aporte, es la agrupación por niveles y con un sistema de codificación de cualquier acción en una documentación formal lo que incrementa la sistematización y formación de un historial para análisis según convenga.

El requisito operación, fue el que mayor porcentaje de cumplimiento presentó en el diagnóstico. Sin embargo, la propuesta de diseño de SGC permitió estandarizar mejor los procesos e implementar acciones de soporte a los mismos, por ejemplo, el control de servicios no conformes, un sistema de gestión de stock y proveedores. En este punto, se especificó y actualizó los procedimientos de desarrollo de servicios. Como parte del enfoque al cliente, se estableció un formato de ticket que incluye una encuesta de satisfacción del cliente.

Respecto a la evaluación del desempeño, una primera parte establece un formato de encuesta de satisfacción al cliente y una estructura de fichas de indicadores para evaluar la percepción del cliente, para el seguimiento y evaluación de servicios no conformes se establece un conjunto de matrices.

La segunda parte incorpora la auditoría interna. Se establece todo el plan de auditorías internas, siendo una herramienta de mejora importante en la empresa. Dado que, no contaba con tal herramienta que le permita no sólo verificar la efectividad del SGC y posibilitar el acceso a una certificación externa, sino también estar en periódicas actualizaciones de los procesos contemplados en el alcance. En la tercera parte se enfatiza la importancia de la necesidad de una revisión formal por la dirección, lo que posibilita observar oportunidades de mejora o cambios en el SGC.

Finalmente, en el requisito mejora, el aporte es la matriz de mejora continua que promoverá la mejora de la eficacia del SGC y posibilitará a Montalvo a actualizar los estándares operativos con las necesidades futuras de los clientes.

Este detalle de los aportes de la propuesta de diseño del SGC, evidencia una mejora en el seguimiento y análisis de data antes no contemplada por la empresa. Asimismo, establecer los lineamientos de calidad y las herramientas para tratarlos, hace posible el inicio de la implementación del SGC.

2. Evaluación Económica

En este capítulo se presenta la evaluación económica del balance de costos y beneficios de la empresa si logra implementar la propuesta del diseño del SGC planteada para el sujeto de estudio, los servicios de estilismo y relajación brindados por el local de Montalvo. Se procederá al análisis financiero de los flujos de egresos e ingresos para determinar la rentabilidad de la certificación del ISO 9001:2015, esto se determinará a través del VAN y TIR.

Las fases son:

- Determinación de los costos de implementar la propuesta de diseño del SGC según las fases de la evaluación económica.
- Detallar los ingresos y costos actuales de producción de los procesos de los servicios de estilismo y relajación.
- Hallar los beneficios monetarios de implementar la propuesta del diseño del SGC.
- Realizar un flujo de los costos y ahorros para determinar el VAN y TIR del proceso de implementar la ISO 9001:2015.
- Análisis de resultados.

2.1. Costos de la implementación del SGC por fases:

En la gran mayoría de proyectos se incurre en un costo de inversión inicial alto. De esta forma, el local asumirá el total financiamiento de este proyecto, el cual tendrá una serie de costos

para el proceso de implementación. Es necesario, que la inversión se realice mediante una serie de pasos en torno al cronograma Gantt ya planteado en capítulos anteriores. Es así que la tabla 23, contiene el resumen de los costos de cada etapa del proceso (ver Tabla 23), la tabla 24, con mayor detalle los costos por cada etapa y la tabla 25, los costos de los dos años futuros si el local se decide por la implementación de la ISO (ver Tabla 25).

Tabla 23: Resumen de los Costos por etapas del proceso de implementación

ETAPA INICIO	S/ 100.00
ETAPA 1: REQUERIMIENTO DE PERSONAL	S/ 9,000.00
ETAPA 2: SENSIBILIZACIÓN	S/ 4,000.00
ETAPA 3: DIAGNÓSTICO INICIAL	S/ 600.00
ETAPA 4: PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	S/ 3,460.00
ETAPA 5: IMPLANTACIÓN SGC	S/ 9,450.00
ETAPA 6: CERTIFICACIÓN	S/ 10,250.00
COSTO TOTAL AÑO “0”	S/ 36,860.00

Es esencial saber la importancia de llevar a cabo la implementación del ISO 9001:2015 en el local de Montalvo, ya que asegurará el cumplimiento del estándar en sus servicios en torno a la calidad planteada. Además, del esfuerzo que destina la empresa y el recurso necesario de personal calificado para llevar a cabo este proceso. De esta forma, en la tabla 24, se detalla los costos por cada etapa de acuerdo a los requisitos planteados por la norma ISO. Es así que el sujeto de investigación servirá como piloto para la posterior certificación de la norma en todos sus locales tomando en cuenta que la empresa tiene en sus planes futuros la internacionalización (ver Tabla 24).

Tabla 24: Resumen de los costos implicados en cada etapa del proceso de implementación

ETAPA INICIO	Cantidad	Total horas	Costo
Concientizar Alta Dirección	6	6	S/ 100.00
ETAPA 1: REQUERIMIENTO DE PERSONAL	Cantidad	Sueldo Mensual	Sueldo Total
Auditor Líder (2 días)- por cada día se le paga S/500	1	-	S/ 1,000.00
Líder de SGC (2 meses)	1	S/ 3000	S/ 6,000.00
Colaborador del SGC (2 meses)	1	S/ 1000	S/2,000.00
ETAPA 2: SENSIBILIZACIÓN	Cantidad	Total horas	Costo
Capacitaciones Alta Dirección	6	12	S/2,000.00
Capacitaciones de Sensibilización Operarios	18	12	S/2,000.00
ETAPA 3: DIAGNÓSTICO INICIAL	Cantidad Total	horas	Costo
Diagnóstico inicial, análisis y propuesta de mejora	Todos	60	S/ 600.00
ETAPA 4: PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Cantidad	Precio/Unitario	Costo
Afiches	30	2	S/ 60.00
Formatos, procedimientos y manuales	200	2	S/ 400.00
Capacitaciones sobre SGC	18	-	S/ 3,000.00
ETAPA 5: IMPLANTACIÓN SGC	Cantidad	Total horas/PU	Costo
Mejoras tecnológicas (app medición de la satisfacción del cliente y software)	-	-	S/ 7,000.00
Control de riesgos (Prevención)	-	-	S/ 100.00
Inversión en equipos (Cómputo)	-	-	S/2,000.00
Validación y verificación de la implementación inicial	Todos	30	S/ 150.00
Resolver incumplimientos	Todos	20	S/ 100.00
Seguimiento y control inicial	Todos	20	S/ 100.00
ETAPA 6: CERTIFICACIÓN	Costo		
Pre auditoria (interna)	S/ 150.00		
Corregir No conformidades	S/ 100.00		
Certificado ISO 9001:2015	S/ 10,000.00		
COSTO TOTAL			S/ 36,860.00

Tabla 25: Costos posteriores a la certificación del local según la norma ISO

Egresos	Año 1	Año 2
Marketing de difusión de la certificación ISO	S/ 8,000.00	S/ 6,000.00
Capacitación sobre SGC a todos los trabajadores	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00
Seguimiento de la implementación del SGC	S/ 3,000.00	S/ 2,000.00
Acciones correctivas y preventivas	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00
Equipo de SGC temporal (2 meses)	S/ 8,000.00	S/ 8,000.00
Total Egresos	S/ 25,000.00	S/ 21,000.00

2.2. Costos actuales de producción del salón de Montalvo ubicado en Jesús María:

En el siguiente apartado, es necesario conocer el monto de los ingresos y costos actuales antes del proceso de implementación para obtener los beneficios o ahorros resultantes después de la certificación del ISO en el local de Montalvo. De este modo, en el Anexo L, se detallaron los ingresos y costos del local (ver Anexo L).

2.3. Beneficios Monetarios de implementar el SGC:

En el contexto, de que el local lleve a cabo el proceso de implementación y logre la certificación ISO 9001:2015 se llevó a cabo una proyección en torno a los beneficios con ayuda de un panel de expertos, el gerente del local, Gilmer Guevara y Ing. Rosa campos, experta en la norma ISO. De esta forma se obtuvo una serie de beneficios que se realizaran para los dos primeros años: en primer lugar, el costo de oportunidad por pérdida de clientes, el cual se estimó en una recuperación del 5% de la demanda diaria de servicios brindados; en segundo lugar, el ingreso por captación de nuevos clientes, que se decidió en un aumento del 8% de la demanda actual diaria; finalmente, la eficiencia en el uso de recursos que según los costos de producción anuales se determinó en conjunto con el equipo Montalvo que se reducirá en un 5% ya que los colaboradores cuentan con un gran experiencia.

De este modo, todos los cálculos de las ganancias planteadas anteriormente tendrán un costo del 50% perteneciente a los insumos empleados para realizar los servicios de estilismo y spa. Por ello, en la tabla 26, se presentarán las ganancias netas para las tres formas planteadas en el párrafo anterior (ver Tabla 26).

Tabla 26: Beneficios futuros debido al proceso de implementación de la ISO

GANANCIAS		
Beneficios de la implementación del SGC	Año 1	Año 2
Costo de oportunidad x pérdida de clientes	S/ 27,000.00	S/ 27,000.00
Ingreso por captación de nuevos clientes	S/ 43,200.00	S/ 43,200.00
Eficiencia en el uso de recursos	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00
Total Ganancias	S/ 94,200.00	S/ 94,200.00

2.4. Flujo de caja económico:

De esta forma, se presenta el flujo de caja económico futuro después del proceso de certificación de la norma ISO 9001.2015 (ver Tabla 27). Asimismo, por recomendación de una experta en evaluación de proyecto, Lic. Kathleen Vilchez, se pudo plantear una tasa de descuento conservadora de 28%.

Tabla 27: Flujo de Caja futuro

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2
EGRESOS (COSTOS)			
IMPLEMENTACION SGC	S/ 36,860.00	0.00	0.00
CONTINUIDAD DE LA IMPLEMENTACION	0.00	S/ 25,000.00	S/ 21,000.00
COSTOS TOTALES	S/ 36,860.00	S/ 25,000.00	S/ 21,000.00
INGRESOS (GANANCIAS)			
Costo de oportunidad x pérdida de clientes	0.00	S/ 27,000.00	S/ 27,000.00
Ingreso por captación de nuevos clientes	0.00	S/ 43,200.00	S/ 43,200.00
Eficiencia en el uso de recursos	0.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00
GANANCIAS TOTALES	0.00	S/ 94,200.00	S/ 94,200.00
FLUJO ECONOMICO			
FLUJO NETO	S/ -36,860.00	S/ 69,200.00	S/ 73,200.00
INDICADORES			
TASA DE DESCUENTO	28%		
VAN	S/.48,343.93		
BENEFICIO/COSTO	2.31		

2.5. Análisis de Resultados:

En el último apartado, se analizará la evaluación económica de la implementación de la norma ISO 9001:2015 en el local y sus beneficios futuros. De esta forma, el flujo de caja neto (Tabla “27”) de los 2 años posteriores a la implementación del SGC demuestra la consistencia de la inversión en el local con una tasa de descuento conservadora de 28% resulta un valor neto actual positivo de S/. 48,343.93 y un beneficio en torno a costo de inversión de 2.31. Esto implica que por cada sol que invierta la empresa recibirá un monto mayor a la inicial, resultando económicamente factible el proyecto. Por ende, el proyecto proporcionaría al local rentabilidad y eficiencia en el desarrollo de los servicios, promoviendo la calidad esperada por los clientes.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- El diseño del Sistema de Gestión de la Calidad de Montalvo Salón & Spa, está estructurado en base a la Norma ISO 9001:2015 y, está dirigido hacia los procesos relacionados con los principales servicios de belleza y cuidado personal que se desarrollan para el local de Montalvo sede Av. Cuba.
- El sistema de gestión de calidad del local de Montalvo presentó un 51% de nivel de cumplimiento en torno a los requisitos de la ISO 9001:2015. Los resultados del diagnóstico ponen en evidencia el déficit de conocimiento de la empresa en función a la gestión de un sistema de calidad para los procesos implicados en el desarrollo de los servicios de estética y relajación. Asimismo, el nivel de cumplimiento de los requisitos de operación es 64%, este resultado implica que el local de Montalvo sistematiza eficientemente las interacciones de sus procesos en función a las entradas y salidas. Sin embargo, en lo que respecta a la planificación se obtuvo un 40% de nivel de cumplimiento, Montalvo no cuenta con una matriz de riesgos, lo cual tiene como consecuencia la casi nula priorización de las principales problemáticas y su posterior gestión, ya que no se tiene claridad de cómo serán abordados.
- Producto de la investigación se ha diseñado el Sistema de Gestión de Calidad, para el local de Montalvo sede Av. Cuba. La propuesta de diseño está en cumplimiento de los requisitos de la ISO 9001:2015 y se ve sintetizada en el Manual de calidad que es el conjunto de procedimientos, protocolos, manuales, políticas, guías, matrices, formatos, el mapa general de procesos, entre otros documentos.
- La importancia de la eficiente consecución del cronograma de implementación del Sistema de Gestión de Calidad es un factor decisivo para que la empresa Montalvo logre la certificación ISO 9001:2015.
- Es fundamental que se gestione correctamente los tiempos de aplicación de los programas de capacitación y sensibilización al personal para el fortalecimiento cultural en torno a los valores de calidad y de la gestión del SGC. De este modo, el personal lograra usar correctamente los documentos y formatos, y se mejorara la trazabilidad de la información en todos los niveles organizacionales para la eficaz toma de decisiones y formulación de estrategias.
- La sede ubicada en la Av. Cuba de la empresa Montalvo se cumple intuitivamente y de manera parcial con algunos requisitos de la norma ISO 9001 respecto al enfoque al

cliente, los cuales se ven reflejados en algunos lineamientos de imagen y protocolos con los que cuentan, sin embargo, no analiza las tendencias para mejorar los procesos, ni examina la información de los clientes para aumentar su satisfacción.

- En cuanto al liderazgo, la organización no cuenta con una política de calidad establecida. Sin embargo, ha desarrollado protocolos con el objetivo de homogenizar sus operaciones, orientándolas a la calidad y satisfacción del cliente, asimismo, es de vital importancia que la Alta Dirección participe activamente y se comprometa con la sensibilización del personal respecto al SGC para lograr su implantación de acuerdo a los requisitos de la ISO 9001:2015.
- El nivel de importancia del compromiso de las personas es fundamental para la operatividad o funcionamiento del diseño del Sistema de gestión de calidad. En ese contexto, el local no proporciona una cultura fuerte a sus trabajadores en torno a los valores y principios de calidad, sin embargo, existe compañerismo, responsabilidad, equidad, retroalimentación y trabajo en equipo que genera productividad, pero no una mejora continua ni un perfeccionamiento de las habilidades del personal incidiendo negativamente en el nivel de capacidad óptimo del local en el desarrollo de servicios de calidad para el cumplimiento de requisitos del cliente.
- Respecto a la mejora continua, la organización tiene conocimiento y experiencia en torno a la realización de los procesos vinculados a los servicios brindados, sin embargo, no analiza la información saliente de los mismos repercutiendo negativamente en el ciclo de mejora continua. Asimismo, la competencia aumenta constantemente y las exigencias de los clientes son mucho mayores. Por ello, es necesario que Montalvo oriente su política a un enfoque de mejora continua para afrontar los constantes cambios en el sector.
- La toma de decisiones basada en evidencia es fundamental para elegir la opción más efectiva para la organización. Por ello, es importante tener la información adecuadamente sistematizada y actualizada para que sea confiable y permita tomar decisiones acertadas. La empresa ha desarrollado información, tanto interna, como externa, que le permite conocer el panorama actual del mercado, sin embargo, no sistematiza eficientemente la información de sus clientes y procesos incidiendo negativamente en sus decisiones al no tomar acciones correctivas para corregir las no conformidades.

- En cuanto a la gestión de las relaciones, la organización reconoce el nivel de importancia de sus partes relacionadas en su cadena de valor. Tiene mapeado de forma detallada a los *stakeholders* que intervienen en sus procesos para gestionarlos de manera efectiva y crear más valor en la empresa. Sin embargo, esta información no es utilizada de tal forma que permita brindar información importante para la toma de decisiones en la organización.
- En cuanto a apoyo, Montalvo cuenta con un departamento de recursos humanos que se encarga de la gestión total de este, proveyendo de mano altamente calificada a todas las sedes. La organización cuenta con el soporte del instituto Montalvo, que brinda capacitaciones y desarrolla al personal de la organización de ser necesario. Asimismo, la empresa invierte constantemente en su infraestructura, comprando maquinaria de vanguardia, mejorando los espacios de atención y asignando los recursos necesarios para asegurar un buen servicio. Sin embargo, esta información no se encuentra documentada en la organización, disminuyendo el nivel de formalización en estos procesos.
- Con respecto a la operación, Montalvo cuenta con un registro de todos los servicios prestados a sus clientes y la conformidad de los mismos. Por otro lado, si bien identifican la importancia de gestionar los servicios no conformes actualmente solo cuentan con el registro del Libro de reclamaciones.
- En cuanto a la evaluación del desempeño, la empresa únicamente realiza seguimiento a las ventas, competencia de la persona y calidad del stock; es decir, no existe una medición del desempeño en cuanto al resto de procesos. Asimismo, se destaca la importancia del registro de las evaluaciones, mediciones y supervisiones; el cual actualmente es nulo.
- La importancia de la eficiente consecución del cronograma de implementación del Sistema de Gestión de Calidad es un factor decisivo para la empresa Montalvo para el logro de la certificación ISO 9001:2015. Es fundamental que se gestione correctamente los documentos y formatos correctamente para la trazabilidad de la información en todos los niveles organizacionales para la eficaz toma de decisiones y formulación de estrategias.
- Una vez implementado el SGC se vuelve prioritario la implantación de un sistema de seguimiento con indicadores y metas claramente establecidas, la organización dio los primeros pasos con los protocolos, pero no hay herramienta que garantice su

cumplimiento. En consecuencia, una carente retroalimentación en los procesos imposibilita una mejora continua.

- El replanteamiento de la misión, visión y objetivos en función a la Política de Calidad de Montalvo, mejorará y facilitará la toma de decisiones. El control documentario del SGC permitirá un mejor manejo de los manuales, procedimientos, proyectos y registros en general; así como, el cumplimiento de la normativa legal vigente. Mientras que, la difusión de las nuevas políticas y cambios mediante capacitaciones y campañas de sensibilización permitirá involucrar al personal en el proceso de cambio, identificarlo con la organización y, desarrollarlo a nivel funcional y personal.

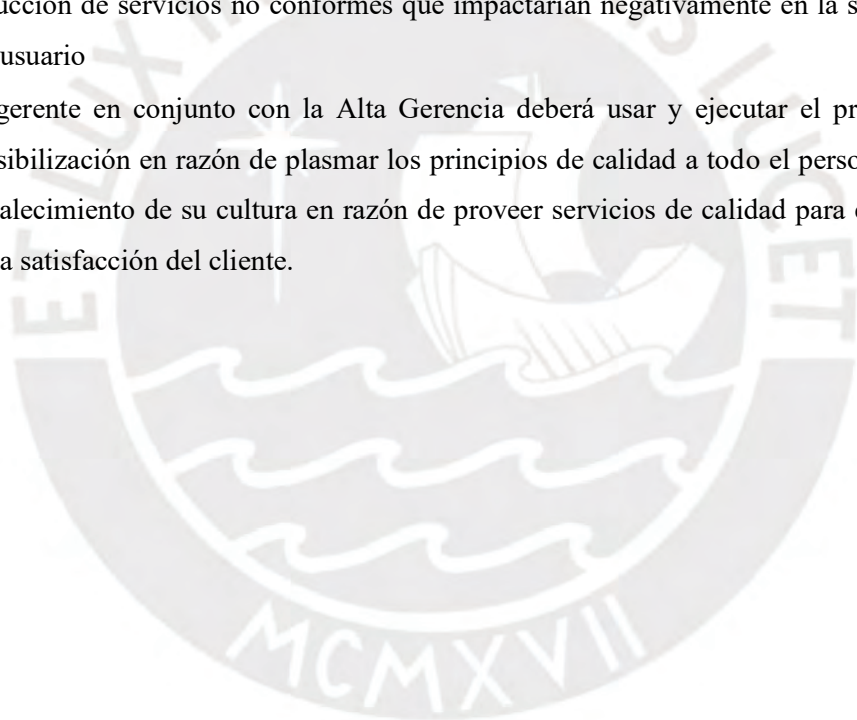
2. Recomendaciones

- Se recomienda seguir las especificaciones de la ISO 9001:2015 para mejorar el porcentaje de cumplimiento. Es importante seguir las directrices del SGC ya que, contribuye a la mejora y perfeccionamiento de los procedimientos, aporta indicadores de medición, establece las responsabilidades y, promueve la revisión y actualización de todos los procesos que aseguren la calidad del servicio brindado a los clientes.
- Se recomienda aplicar dentro del local de Montalvo sede Av. Cuba los lineamientos, procedimientos y demás formatos contemplados en el Manual de Calidad a fin de garantizar el enfoque al cliente, el liderazgo, y la mejora continua de sus productos y procesos.
- Se recomienda cumplir con el cronograma propuesto ya que, garantizará el cumplimiento y desarrollo organizado de los lineamientos de calidad Montalvo Salón & Spa.
- Una vez implementado el SGC se vuelve prioritario la implantación de un sistema de seguimiento con indicadores y metas claramente establecidas, la retroalimentación en los procesos posibilita una mejora continua.
- Se recomienda continuar con el proceso de implementación, siguiendo los lineamientos, procedimientos y demás formatos contemplados en el Manual de Calidad y en el cronograma de implementación. Además, certificar el sistema dado que, le permitirá reducir costos, satisfacer totalmente a sus clientes y expandirse a mercados internacionales.
- Es fundamental que la gerencia gestione correctamente los tiempos de aplicación de los programas de capacitación y sensibilización al personal para el fortalecimiento cultural en torno a los valores de calidad y de la gestión del SGC. De este modo, el personal lograra usar correctamente los documentos y formatos, y se mejorara la trazabilidad de

la información en todos los niveles organizacionales para la eficaz toma de decisiones y formulación de estrategias.

- Se recomienda a la alta gerencia que tome acción en torno al proceso de implantación y uso de los documentos realizados en el diseño del Sistema de Gestión de Calidad para promover procesos estandarizados y correctos, reducir los riesgos de ocurrencia de las no conformidades y una producción eficiente en el desarrollo de servicios de calidad para el cumplimiento de las necesidades de los usuarios.
- Se recomienda ejecutar los formatos como encuesta de satisfacción, matriz de riesgos, ficha de indicadores, matriz de objetivos, entre otras, para cumplir los requisitos del cliente reduciendo la probabilidad de fallo en los procesos internos y externos para brindar servicios de calidad que logren superar sus expectativas.
- Es importante que la Alta Dirección participe activamente y se comprometa con la sensibilización del personal respecto al SGC para lograr su implantación de acuerdo a los requisitos de la ISO 9001:2015 asimismo debe involucrarse en las revisiones de los avances del diseño del SGC.
- Se recomienda que la alta gerencia ejecute y use el documento Programa de Sensibilización en torno a los temas tratados en las capacitaciones como la importancia de la Norma ISO, principios de calidad, requisitos del SGC, entre otras para fomentar los valores y principios de calidad en la cultura del local de Montalvo y puedan ser interiorizados por todo el personal promoviendo así la mejora continua.
- Se sugiere hacer un análisis a profundidad de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, con el fin de asignar y mejorar los procedimientos y actividades en cada proceso, sus respectivos responsables e indicadores para determinar el nivel de efectividad que se da en cada actividad.
- Se recomienda implementar la ISO 9001:2015 a los procesos misionales de estilismo y relajación, con el fin de que sirvan como prototipos iniciales para corregir errores y mejorar procesos para poder replicarlo en los demás procesos, tanto de la sede como a nivel corporativo.
- Se recomienda actualizar constantemente la data sobre el entorno interno y externo de la organización para tener información precisa que permita tomar decisiones acertadas.
- Se recomienda gestionar y actualizar periódica la información de sus partes interesadas, clasificar a sus *stakeholders* en función al grado de poder e importancia que tienen para la empresa; así como, documentar y explicar cada uno de sus procesos de manera que pueda ser entendidos por sus colaboradores.

- Se recomienda establecer un área de gestión de la calidad dentro de la sede de Avenida Cuba, para realizar el seguimiento correspondiente a los procesos que se vienen implementando para obtener la certificación ISO, de tal forma que haya un responsable en todo el periodo de implementación y ejecución.
- El local deberá ejecutar los procedimientos y formatos como encuesta de satisfacción al cliente, matriz de mejora continua, entre otras para sistematizar la información sobre no conformidades, las causas que la originaron y las acciones correctivas a tomar para el correcto funcionamiento del Ciclo de PHVA en función de generar servicios de calidad que logren superar las expectativas de los clientes.
- Se recomienda que la empresa tome acciones en torno a la implantación del diseño del SGC en razón de promover procesos más estandarizados y controlados mediante la sistematización de la información en los documento o formatos pertinentes para la reducción de servicios no conformes que impactarían negativamente en la satisfacción del usuario
- El gerente en conjunto con la Alta Gerencia deberá usar y ejecutar el programa de sensibilización en razón de plasmar los principios de calidad a todo el personal para el fortalecimiento de su cultura en razón de proveer servicios de calidad para el aumento de la satisfacción del cliente.



REFERENCIAS

- Almaguer, R., Hernández, A., Ruiz, D., & Torres, I. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Holguín Ciencias*, 20(1), 1-10. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>
- Álvarez, J. (2016). Ponte linda, bombón. IPSOS. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/ponte-linda-bombon>
- Arciniegas, J. & Gonzales, O. (2016). *Sistemas de gestión de la calidad: teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. (1ª ed.) México DF: Ecoe Ediciones.
- Astivia Tecnologías Avanzadas (2019). Isotools. Recuperado de <https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf>
- Aven, T., & Vinnem, J. E. (2007). *Risk management*. [recurso electrónico]: *with applications from the offshore petroleum industry*. Springer-Verlag London Limited. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.440990&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Baca F. & Cornejo A. (2016). Plan de marketing para Picasso Salón & Spa Chiclayo-2015 (Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú) Recuperado de <https://core.ac.uk/reader/94867601>
- BBC News Mundo (2 de octubre de 2019) Disolución del Congreso de Perú: las dudas sobre la legalidad de la decisión de Vizcarra de disolver la cámara y sobre la suspensión temporal del presidente. *BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49902081>
- Beatriz, M., & Pérez, C. (2018). El Marketing Relacional en la fidelización de clientes en el negocio de post venta de una empresa del rubro automotriz. Caso: DERCO. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12491/BEATRIZ_PEREZ_EL_MARKETING_RELACIONAL_EN_LA_FIDELIZACION_DE_CLIENTES_EN_EL_NEGOCIO_POST_VENTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Belmartino, A., Liseras, N., & Berges, M. (abril-julio 2016). Comportamiento compra del consumidor. *Portal de Promoción y Difusión Pública del Conocimiento Académico y Científico*, 10 (1), 7-17.
- Benzaquén, J. (2018). La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas. *Universidad & Empresa*, 20(35), 281-312.
- Bolívar, C. (2019). *Teoría de la trazabilidad: Historial del Producto*. Recuperado de <https://grupoverona.pe/teoria-de-la-trazabilidad-historial-del-producto/>
- Buchtik, L. (2012). *Secretos para dominar la gestión de riesgos en proyectos: el enfoque más práctico para dirigir los riesgos del proyecto*. Montevideo: Buchtik Global.
- Caicedo-Delgado, G. (2018). Metodología para obtener resultados exitosos en la dirección de tesis de grado. *Revista Educación En Ingeniería*, 13(26), 64–70. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.26507/rei.v13n26.898>

- Camisión, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson.
- Carmona, M., González, L., & Rivas, M. (2007). *Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes*. Madrid: Instituto Andaluz de Tecnología. Recuperado de <http://madridexcelente.com/wp-content/uploads/2015/08/GUIASATISFACCION.pdf>
- Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de procesos: alineados con la estrategia*. (4ª ed.). Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Comunicae (09 de noviembre de 2015). Lanzamiento mundial del nuevo software ISOTools 2015. *Comunicae*. Recuperado de <https://www.comunicae.com.mx/nota/lanzamiento-mundial-del-nuevo-software-43039/>
- Cortés, J. M. (2017). *Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001: 2015)*. Málaga: Interconsulting Bureau S.L.
- Cronin, J & Taylor, S (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68. Recuperado de https://www-jstor-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/stable/1252296?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad*. Barcelona: Profit Editorial Inmobiliaria S.L.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (14 ed.). México D.F.: P. Educación Ed.
- Dávila, A. (septiembre de 1999). El Cuadro de Mando Integral. *Revista de Antiguos Alumnos*. Recuperado de http://www.geocities.ws/ivelisse_ocanto/BSC/Info5_archivos/Info_5.pdf
- Duque, O. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 64-80. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/285787177_Revision_del_concepto_de_calidad_del_servicio_y_sus_modelos_de_medicion
- El Comercio (30 de enero de 2019). Google: Un 69% de consumidores peruanos lee reseñas online para elegir un negocio. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/google-69-consumidores-peruanos-lee-resenas-online-elegir-negocio-noticia-602541>
- Euromonitor Research (2014). *Las cinco principales tendencias en la industria de belleza y cuidado personal en Norte y Sudamérica*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/521246423rad59815.pdf>
- Figuroa, M., San Martín, A. & Soto, J. (2018). *Buenas Prácticas Financieras en la Gestión del Riesgo de Crédito de Empresas del Sector Bancario*. Lima: Centrum Graduate Business School – Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Fontalvo, T., Morelos, J., & Vergara, J. (2011). Diseño de un sistema de gestión de la calidad para los programas de ingeniería industrial de la ciudad de Barranquilla con base en la norma ISO 9001 y los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación (CNA).

Revista Omnia, 17(1), 111-124. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73718406008.pdf>

- Ganga Contreras, F., Alarcón Henríquez, N., & Pedraja Rejas, L. (2019). Medición de calidad de servicio mediante el modelo SERVQUAL: el caso del Juzgado de Garantía de la ciudad de Puerto Montt - Chile. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 27(4), 668–681. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v27n4/0718-3305-ingeniare-27-04-668.pdf>
- Goethner, K., Hilner, U., Rovina, S., & Valqui, A. (Cepal). (2012). *Impacto de la infraestructura de la calidad en América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35370/6/S2012006_es.pdf
- Goicoechea, C., & Souto, J. (2018). Una aplicación del marco de las Cinco Fuerzas de Porter al grupo BMW. *3C Tecnología: glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 7(2), 10-27.
- Goytizolo, L. (25 de febrero de 2015). Rubro de belleza mueve 50 mil locales en Perú. *Diario Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/economia/belleza-mueve-50-mil-locales-en-peru-567624/>
- Gryna, F., Chua, R., & Defeo, J. (2007). *Método Juran: Análisis y Planeación de la Calidad*. México, DF: McGraw-Hill Interamericana.
- GSI Argentina (2003). *Implementación de Trazabilidad EAN.UCC*. Recuperado de <https://www.gsi.org.ar/documentos/TRAZABILIDAD.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, DF: McGraw-Hill.
- INDECOPI (2013). *Informe N° 036-2013/DPC-INDECOPI*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/189631/71.-inf-036-2013-dpc-indecopi.pdf/1f9587a7-b5d9-4d18-ac9a-39efc2947865>
- INDECOPI (2019). Proyecto de Ley N° 1990/212-CR que protege al consumidor de los establecimientos de cosmetología y estética. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/-/071-proyecto-de-ley-n-1990-2012-cr>
- INEI (2018). *Perú: Resultados definitivos de la Población económicamente activa*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1600/
- International Organization for Standardization [ISO] (2015a). *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario (ISO 9000)*. Norma Internacional-traducción oficial. Ginebra.
- International Organization for Standardization [ISO] (2015b). *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos (ISO 9001)*. Norma Internacional-traducción oficial. Ginebra.
- Intertek (s.f.). *Política integrada de gestión*. Recuperado de <http://www.intertek.com.pe/acerca/politica-seguridad/>
- Invera (2016). *Cadenas de salones no son las favoritas*. Recuperado de <http://inveraresearch.com/entrada-invera/>

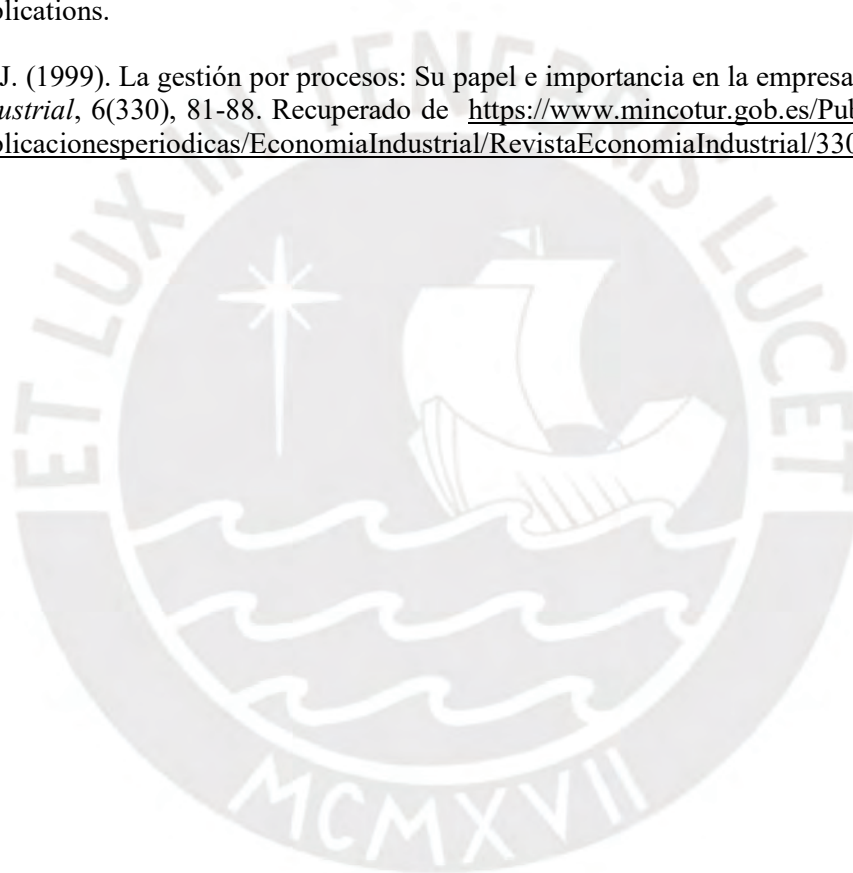
- ISOTools (2019). *Norma ISO 31000: el valor de la gestión de riesgos en las Organizaciones*. Recuperado de <https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf>
- ISOTools (s.f.). *Servicios: más allá del software*. Recuperado de <https://www.isotools.org/servicios/#consultoria>
- Jain, S. & Gupta, G. (2004). Measuring service quality: SERVQUAL vs. SERVPERF scales. *Vikalpa*, 29(2), 25-38.
- Kantan Software (2018). ¿Qué debo buscar en una plataforma software de gestión de calidad?. Recuperado de <https://www.kantansoftware.com/blog/que-debo-buscar-en-una-plataforma-software-de-gestion-de-calidad/>
- Kyocera Documents Solutions (s.f.). *Codificación de documentos: la “nueva” ISO 9001*. Recuperado de <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/business-challenges/paperless/codificacion-de-documentos-la-nueva-iso-9001.html>
- Lester, R., Enrick, N., & Mottley, H. (1989). *Control de calidad y beneficio empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ley 29981. Ley que crea la *Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL)*. Congreso de la República del Perú (2013).
- 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. *Revista Universidad y Empresa*, 18(30), 33-54. Recuperado de <https://revistas.uosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4604/3278>
- Maderni, G., Di Candia., & Valera, A. (2016). La norma ISO 9001:2015 - Anatomía del cambio. *INNOTEC Gestión*, (7), 44-50. Recuperado de https://ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTEC-Gestion/article/view/372/pdf_1
- Maderuelo, A. (2002). Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*, 12(10), 631-640. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/medif/v12n10/hablemos.PDF>
- Martínez, R. (2011). Modelos para la implementación de la gestión de la calidad total en las pymes latinoamericanas. *Gestión y Gerencia*, 5(1), 68-86. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/295105941_MODELOS_PARA_LA_IMPLANTACION_DE_LA_GESTION_DE_LA_CALIDAD_TOTAL_EN_LAS_PYMES_LATINOAMERICANAS/link/56c7a5d508ae1106370363c5/download
- Ministerio de Fomento (2005). *La Gestión por procesos*. Recuperado de: <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Miranda, S. & Romero, A (2019). Digitalización y automatización de los sistemas de gestión. *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/digitalizacion-y-automatizacion-de-los-sistemas-de-gestion/>
- Mohme, G. (20 de septiembre de 2017). En el Perú, las cadenas de salones de belleza facturan más de S/ 8 millones al año. *La República*. Recuperado de

<https://larepublica.pe/economia/1046521-en-el-peru-las-cadenas-de-salones-de-belleza-facturan-mas-de-s-8-millones-al-ano>

- Montes, M. & Pérez T. (2018). Plan de negocio para la creación del salón de belleza “Essence” en la Cabecera Parroquial de la Isla Puná de la provincia de Guayas (Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/29254/1/Trabajo%20de%20Titulacion%20Final%20P%c3%a9rez-%20Montes.pdf>
- Nielsen (2013). *Nueva Era, Nuevo Consumidor: Cómo y por qué compramos alrededor del mundo*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/NUEVA20ERA20NUEVO20CONSUMIDOR-REPORTE202013.pdf>
- OBS Business School (2016). *La gestión por procesos, ¿qué ventajas tiene?* Recuperado de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/la-gestion-por-procesos-que-ventajas-tiene>
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima (2019). *El mercado de cosmética e higiene personal en Perú*. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode5/~edisp/doc2019819188.pdf>
- Oliva, C. (2018). *Perú: Situación actual y medidas de política económica* [PPT]. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inversionistas/Peru_situacion_actual_y_medidas_de_politica_economica.pdf
- Parra, G., De la Ossa, J., & Ruíz, S. (2019). Diagnóstico de la situación actual de una empresa de servicios de alimentación con respecto al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 para un sistema de gestión de la calidad. *SIGNOS Investigación en Sistemas de Gestión*, 11(1), 99-116. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6786520>
- Pasco, M., & Ponce, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Vicerrectorado de Investigación PUCP.
- Patiño, M., (28 de noviembre de 2018). Salones de belleza demandan estilistas: apenas 20% se han preparado profesionalmente. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/salones-belleza-demandan-estilistas-apenas-20-han-preparado-profesionalmente-nndc-249669>
- Perales, R. (2017). Propuesta de diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad con base en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 a los procesos operativos de un centro de idiomas (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8927>
- Peresson, L. (2007). *Sistemas de Gestión de la Calidad con enfoque al Cliente*. (Tesis de Maestría, Universidad de Valladolid, Valladolid, España).
- Pérez, J. (2009). *Gestión por procesos* (3ª ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Perú Portal Oficial de Turismo (2019). *Ubicación, geografía y clima del Perú*. Recuperado de <https://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

- PerúRetail (16 de agosto de 2016). Consumidor peruano gasta entre el 10% y 15% de su sueldo mensual en belleza y estética. *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/consumidor-peruano-gasto-belleza-estetica/>
- PerúRetail (08 de octubre de 2018). Intertek: “Con nuestros servicios generamos seguridad para todas las partes interesadas” Recuperado de <https://www.peru-retail.com/entrevista/intertek-servicios-generamos-seguridad-para-todas-las-partes-interesadas/>
- PerúRetail. (08 de marzo de 2019). Perú: Sector cosméticos e higiene facturaría S/7.703 millones este 2019. *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-sector-cosmeticos-higiene-2019/>
- PortalProgramas (s.f.). *Software para gestión de calidad SGC*. Recuperado de <https://www.portalprogramas.com/software/gestion-calidad-SGC>
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (1ª ed.). México, DF: Grupo Editorial Patria
- Presidencia del Consejo de Ministros Perú (2019). *Quehacer Municipal*. Recuperado de <https://municipioaldia.com/municipalidades-del-peru/>
- Pujol, F. (2004). La Gerencia de riesgos en un grupo empresarial (Tesis de maestría, Universidad de Barcelona, Barcelona, España).
- Quesada, G. (2018). ¿Por qué no funciona la planificación estratégica?. *ISOSCORECARD*. Recuperado de <https://isoscorecard.wordpress.com/2018/10/23/preguntas-y-respuestas-sobre-balanced-scorecard/>
- Real Academia Española (2019). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/software>
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Sanabria, P., Romero, V., Flórez, C. (2014). El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad. *Universidad & Empresa*, 16(27), 165-213. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187241606007>
- Sánchez, J., & Enríquez, A. (2016). *Implantación de Sistemas de Gestión de Calidad. La Norma ISO 9001: 2015*. Madrid: FC Editorial.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Serrano. A., López. C. & García. G., (2007). Gestión de la calidad en servicios: una revisión desde la perspectiva del management. *Cuadernos de Gestión*, 7(1), 33-49. Recuperado de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/712.pdf>
- Siicex (2014). *Inteligencia de mercados*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page=893.00000>

- Tarí, J. (2000). *Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva*. Murcia: Publicaciones Universidad de Alicante.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (3ª ed.). Barcelona: Ediciones Paidós.
- Then, L., Pimentel, S., Olivero, P., Soto, A., Luna, A., Cruz, G., ... Lluberes, J. (2014). Análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector promoción inmobiliaria del Gran Santo Domingo. *Ciencia y sociedad*, 39(3), 441-476.
- Villar, A. (2006). *Comercio electrónico: conceptos, recursos y estrategias*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Yin, R. (2013). *Case Study Research: design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 6(330), 81-88. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>



ANEXO A: Matriz de Consistencia

Tabla A 1: Matriz de Consistencia

Matriz de Consistencia						
Preguntas	Objetivos	Metodología	Variable	Subvariables	Actor	Método de Recolección
Pregunta principal	Objetivo General					
¿Cómo mejorar la calidad en los servicios estéticos y servicios de relajación de una cadena dedicada al rubro de los salones de belleza y spa?	Proponer el diseño del SGC en base a los requisitos de la norma ISO 9001:2015 para los procesos de servicios estéticos y servicios de relajación de una cadena dedicada al rubro de los salones de belleza y spa.					
Preguntas secundarias	Objetivos específicos					
¿Cuál es el diagnóstico actual de un local de Montalvo Salón & Spa respecto al cumplimiento del SGC bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2015?	Realizar el diagnóstico a un local de Montalvo Salón & Spa respecto al cumplimiento del SGC de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2015.	Cualitativa	Montalvo Salón & Spa	Diagnóstico interno	Gerente Administrador de sede Expertos	Entrevista Documentación recopilada Observación pasiva
				Diagnóstico Externo		
¿Cuál es el diseño del sistema de gestión de calidad para los dos procesos principales de una local de Montalvo Salón & Spa en base a los requisitos de la norma ISO 9001:2015?	Diseñar el modelo del SGC para los dos principales procesos de un local de Montalvo Salón & Spa en base a los requisitos de la norma ISO 9001:2015.	Cualitativa	Sistema de Gestión de Calidad	Alcance	Gerente Administrador de sede Expertos	Entrevista Documentación recopilada Observación pasiva
				Mapa de Procesos		
				Indicadores		

Tabla A 1: Matriz de Consistencia (continuación)

Matriz de Consistencia						
Preguntas	Objetivos	Metodología	Variable	Subvariables	Actor	Método de Recolección
Pregunta principal	Objetivo General					
Preguntas secundarias	Objetivos específicos					
¿Cómo mejorar la calidad en los servicios estéticos y servicios de relajación de una cadena dedicada al rubro de los salones de belleza y spa?	Proponer el diseño del SGC en base a los requisitos de la norma ISO 9001:2015 para los procesos de servicios estéticos y servicios de relajación de una cadena dedicada al rubro de los salones de belleza y spa.					
¿Cuál es la propuesta de cronograma de implementación del sistema de gestión de la calidad para los dos procesos principales de una sede de Montalvo con base en los requisitos de la norma ISO 9001:2015?	Desarrollar una propuesta de cronograma de implementación del SGC para los dos principales procesos de un local de Montalvo Salón & Spa bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2015.	Cualitativa	Principios de la Norma ISO 9001:2015	Enfoque al cliente	Gerente Administrador de sede Estilistas Ayudantes Terapistas	Entrevista Observación pasiva Encuesta

ANEXO B: Entrevista al Gerente de la empresa Montalvo

Entrevista N°		Fecha	
Formato de entrevista			Duración
<input type="checkbox"/> Escrita	<input type="checkbox"/> Medio digital	<input type="checkbox"/> Audio	<input type="checkbox"/> Video
Entrevistado			
Entrevistador			

1. ¿Qué le gustaría mejorar o gestionar dentro de la organización?
2. ¿Cuáles son las situaciones más difíciles de gestionar?
3. ¿Cuántos locales son propios del grupo y cuántos son franquiciados?
4. ¿Por qué decidieron franquiciar la organización?
5. ¿Montalvo tiene un manual donde se describa los perfiles y responsabilidades de cada puesto?
6. ¿Cómo es el proceso de inducción?, ¿quién es el responsable de este proceso y cuánto tiempo toma?
7. ¿Montalvo tiene un estándar de calidad en los procesos y servicios?
8. ¿Quiénes son los responsables de cada uno de los procesos?
9. ¿Cuáles son las acciones correctivas si no se llega a cumplir con el estándar de servicio?
10. ¿Cuentan con algún tipo de medición de la satisfacción del cliente?
11. ¿Se realizan supervisiones a las franquicias?, ¿cómo se ejecuta este proceso?
12. ¿Nos podría facilitar la información de la política, visión y misión de la empresa?

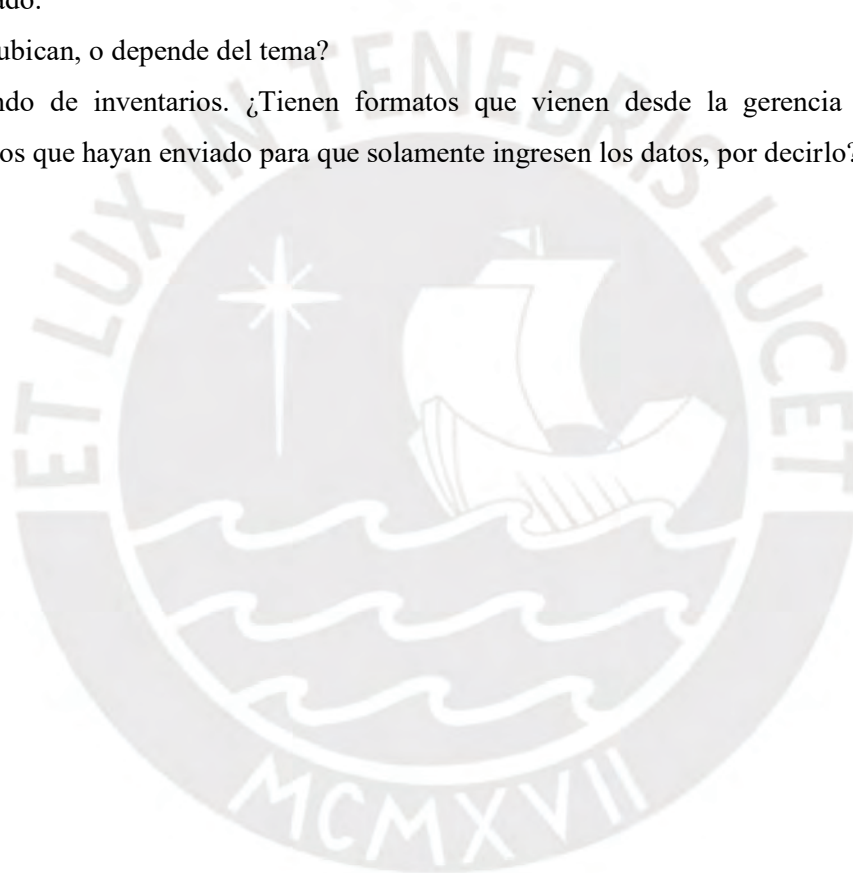
ANEXO C: Entrevista al Gerente de local

Entrevista N°				Fecha	
Formato de entrevista					Duración
<input type="checkbox"/> Escrita	<input type="checkbox"/> Medio digital	<input type="checkbox"/> Audio	<input type="checkbox"/> Video		
Entrevistado					
Entrevistador					

1. ¿La empresa cuenta con algún sistema de información documentado o algún sistema similar?
2. ¿Existe un gerente por cada una de estas áreas?, ¿estos gerentes visitan las sedes?
3. Si la respuesta es afirmativa entonces, ¿se realizan visitas programadas o inopinadas?
4. ¿Se realiza a la empresa algún tipo de auditoría, revisión?
5. Si la respuesta es afirmativa entonces, ¿la auditoría es para cada uno de los locales o es para Montalvo en general?
6. ¿Quién es la máxima autoridad en Montalvo?
7. ¿El líder de la organización hace revisión por su parte a las operaciones de Montalvo?
8. El líder de Montalvo, ¿está al tanto de los problemas de la organización por sede?
9. ¿Los socios dueños de los locales realizan algún tipo de reporte a la administración central? ¿Cuál es la frecuencia de estos reportes?
10. ¿El líder de la organización hace visitas a las sedes?, ¿participa de reuniones?
11. ¿Cómo se trata el tema de reconocimiento del personal?
12. ¿Cómo se realiza la comunicación con cada una de las sedes?
13. ¿Cuentan con alguna área de compras que forme parte del área administrativa?
14. ¿La empresa cuenta con un área legal?
15. ¿Reciben visitas de alguna entidad gubernamental, como el Ministerio de Trabajo o las municipalidades?
16. ¿Que exige la municipalidad?
17. Y el tema de la basura, ¿eso también compete a la municipalidad?
18. Y en el tema de seguridad, ¿la empresa cuenta con personal de seguridad o que sistema de seguridad usan?

19. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa entonces, ¿qué requisitos debe contar este sistema o personal?
20. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa entonces, ¿existe un documento o algo donde formalmente se les informa a todas las sedes que deben tener esas medidas de seguridad?
21. Cuando algún empresario requiere alguna apertura de un local de Montalvo, ¿con quién tienen que contactarse?, ¿cuál es el procedimiento? ¿bajo qué condiciones opera este local?
22. ¿La empresa tiene planificado alguna expansión fuera del país?
23. ¿Cuáles son las quejas o reclamos que suelen tener?
24. ¿Cuáles son los mecanismos o pasos a seguir, si hay reclamos?
25. ¿De qué manera les hacen llegar a los clientes las ofertas, promociones?
26. ¿Por qué en internet solo cuentan con presencia de Facebook y no cuentan con página web?
27. ¿Cuándo se realiza promociones, estas son para todos los salones o están limitados?
28. ¿Con qué frecuencia se reúnen los socios de Montalvo?
29. ¿Los gerentes generales de cada local reciben algún tipo de capacitación?
30. ¿Se realizan capacitaciones en el desarrollo de habilidades blandas, liderazgo, etc.?
31. ¿Cómo se realiza la verificación del cumplimiento de metas del personal?
32. ¿Cuál es la función de la administradora de local?
33. ¿En el tema de infraestructura cómo funciona?, ¿ustedes pagan un alquiler o es propio?
34. ¿Cuántas personas laboran en local de la Av. Cuba?
35. ¿la empresa Montalvo cuenta con una política de calidad?
36. ¿Con qué frecuencia ustedes reportan la ejecución financiera al área de finanzas?
37. ¿Cómo realizan el registro de la información financiera?, ¿manejan una base de datos?
38. ¿Quién se encarga de enviar esos datos?
39. ¿Los trabajadores cuentan con algún beneficio, además de beneficios laborales correspondientes por ley?
40. ¿Existe diferencias entre las gestiones en las sedes?
41. ¿Cuentan con un estándar de precios entre todas las sedes o varían por zonas?
42. ¿Los gerentes de las sedes reciben algún tipo de reconocimiento por parte de la administración central de la empresa? Por ejemplo, si llegan a la meta.
43. ¿Qué tan seguido es la rotación del personal?
44. ¿Con cuánta frecuencia haces una evaluación del personal?
45. ¿El personal sabe el rol cumple dentro de la organización? Por ejemplo, sus funciones.

46. ¿A nivel de organización tienen definidos objetivos?, ¿cuentan con algún documento donde estén descritos esos objetivos?
47. De contar con documentación, ¿este se encuentra en físico y en algún lado visible?
48. ¿El personal tiene conocimientos de estos objetivos?
49. Respecto a la gestión documental, ¿cómo la manejan? ¿es en físico, digital? Los registros de asistencia, la parte de inventario, ventas.
50. ¿Tienen planes de trabajo? Por ejemplo, “este mes vamos a hacer determinada tarea”, un cronograma, donde fijan responsabilidades, etc.
51. ¿Y cómo se gestiona las quejas del personal? Imaginemos que un personal esté siendo hostigado.
52. ¿Lo reubican, o depende del tema?
53. Hablando de inventarios. ¿Tienen formatos que vienen desde la gerencia general formatos que hayan enviado para que solamente ingresen los datos, por decirlo?



ANEXO D: Entrevista al Administrador del local de Montalvo sede Cuba

Entrevista N°				Fecha	
Formato de entrevista					Duración
<input type="checkbox"/> Escrita	<input type="checkbox"/> Medio digital	<input type="checkbox"/> Audio	<input type="checkbox"/> Video		
Entrevistado					
Entrevistador					

1. ¿Cómo es la estructura interna de Montalvo?
2. ¿Cuentan con documentación acerca de las funciones de la Administración?
3. ¿Cuenta con documentación en formato físico o también en electrónico?
4. ¿Con qué áreas cuenta este local?
5. ¿Cuál es el servicio más solicitado por sus clientes?
6. ¿Cuentan con personal de limpieza o se turnan los trabajadores?
7. ¿Este local cuenta con almacén y personal especializado para ello?
8. ¿Cuentan con algún procedimiento para cada servicio que brindan o solo lo comunican verbalmente a los trabajadores?
9. ¿Cuenta con alguna área de soporte?
10. ¿Quién es el personal encargado de supervisar al personal?
11. ¿Dónde queda la central de Montalvo?
12. ¿Respecto a los precios de los servicios, de qué manera lo determinan?
13. ¿Qué personal se encarga de la tarea de cuadrar caja? y ¿quién se encarga de realizar las auditorías financieras?
14. ¿Verifica el servicio mediante cliente incógnito?
15. ¿Tienen alguna estrategia de retención de persona?
16. ¿Cuántas personas trabajan en este local?
17. ¿El personal es especializado en algún tipo de servicio o todos hacen de todo?
18. ¿Cuenta con un área de asesoramiento al cliente?
19. ¿Cuáles son los servicios que tienen mayor demanda?

**ANEXO E: Entrevista al personal operativo de La Empresa
Montalvo, Sede Cuba**

Entrevista N°				Fecha	
Formato de entrevista					Duración
<input type="checkbox"/> Escrita	<input type="checkbox"/> Medio digital	<input type="checkbox"/> Audio	<input type="checkbox"/> Video		
Entrevistado					
Entrevistador					

Tintes/coloración

1. ¿Cómo se realiza el proceso de coloración?
2. ¿Cuánto te demoras en hacer la preparación para atender al cliente?
3. ¿El shampoo para el lavado es de un tipo específico dependiendo del tipo de cabello o procedimiento realizado?
4. ¿Bajo qué criterios determinas que tinte vas a aplicar al cliente?
5. ¿Después de haber realizado el tratamiento a la clienta, hacen algún tipo de encuesta para determinar el grado de satisfacción?
6. ¿Dependiendo de los tratamientos hay tiempos de espera distintos?

Corte de cabello

7. ¿Cuáles son los servicios más solicitados para corte de cabello? ¿Qué variedades existen?
8. ¿Se da alguna indicación a los clientes para sugerirles el corte de cabello, por ejemplo, el tipo de rostro?
9. ¿Se utilizan las mismas herramientas para realizar un corte para dama y para un caballero?
10. ¿Las herramientas utilizadas cuentan con algún proceso de mantenimiento?
11. ¿Cuenta con implementos para realizar esterilización a las herramientas?
12. ¿Cuál es el servicio que con mayor demanda?

Alisado/laceado

13. ¿Qué insumos se necesita para hacer el alisado?
14. ¿Cómo miden la cantidad de insumos que se usa en el cabello?
15. ¿Cómo determinas qué tipo de producto de debe utilizar para cada tipo de cabello?

16. ¿Cuál es el procedimiento si el cliente debe retirarse a mitad de un tratamiento?
17. ¿Cuánto tiempo tarda en total el procedimiento?
18. ¿Qué cuidado se debe tener para los diferentes tipos de alisado?

Tratamiento capilar

19. ¿Cómo organizan las herramientas utilizadas en los tratamientos?
20. ¿Qué materiales necesitas para iniciar los tratamientos?
21. ¿Se realizan mascarillas?
22. ¿Cuál es la modalidad de tu contrato?
23. ¿Cuenta con sueldo fijo o variable?
24. ¿En caso de recibir comisión por servicio, cómo se registra los servicios realizados?

Manicure/pedicure

25. ¿Cómo es el proceso de la *manicure/pedicure*?
26. ¿Cuál es el procedimiento si la clienta que desea atenderse una manicure, tiene hongos en las uñas?
27. ¿Cuál es el procedimiento si la cliente sufre algún tipo de alergia?
28. ¿Cuenta con algún protocolo para verificar la calidad de servicio?
29. ¿Cuáles es el horario de trabajo?

Audio parte 8: tratamientos faciales

30. ¿Cuál es el proceso del tratamiento facial?
31. ¿Cómo se realiza la asignación de clientes?
32. ¿Cómo es la distribución de las salas?
33. ¿Qué materiales se requieren para iniciar el tratamiento?
34. ¿Cuánto es el tiempo promedio requerido?
35. ¿Los productos utilizados son desechables?
36. ¿Cuáles son las recomendaciones después de realizado el servicio?
37. ¿Existe alguna restricción sobre del tipo de piel que trabajan? Por ejemplo, pieles con acné o rosácea.

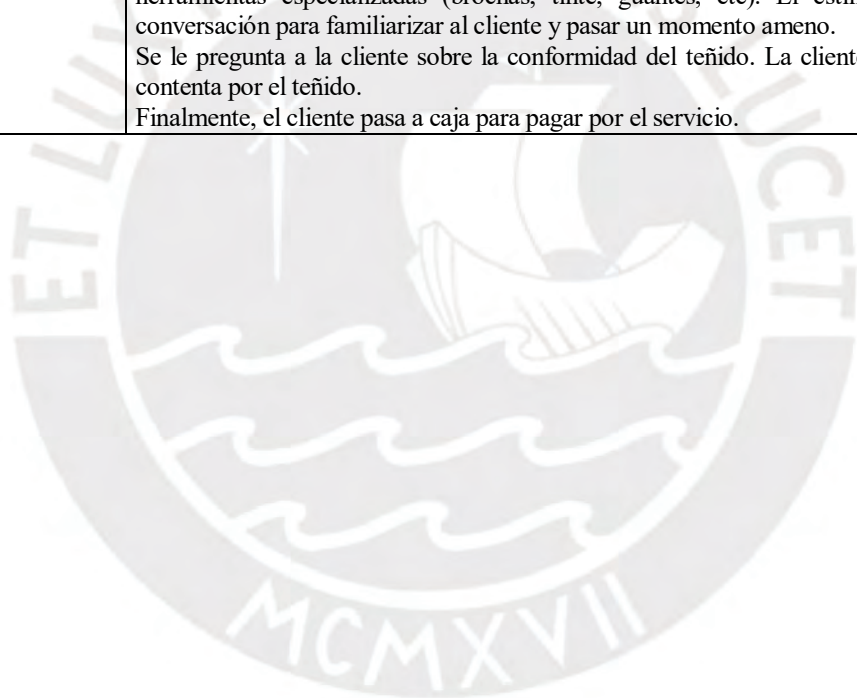
ANEXO F: Bitácora de campo sobre el Manual de la ISO

Bitácora de campo	
Observador	Alcides Vilchez
Fecha	07/09/2019
Lugar	Montalvo Sede Jesús María (Av. Cuba)
Tema	Manual ISO 9001:2015
Objetivo	Validar si se cumplen los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001:2015
Descripción	
Contexto de la organización	El personal tiene un enfoque predominante en lo que respecta a servicio al cliente, se observa que le ofrecen bebidas; así como, se esmeran en satisfacer sus requerimientos en cuanto a los servicios estéticos. Por ejemplo, el estilista realiza una asesoría personalizada y brinda sugerencias al cliente respecto a los servicios que podría requerir.
Liderazgo	En la sala de personal dentro del local existe una pizarra de corcho, en esta se encontraron publicados la misión, visión y objetivos de Montalvo. Asimismo, también había una breve descripción de las diferentes funciones y responsabilidades que tenía el staff del local.
Planificación	Se observó que el personal se encuentra actualizado en las últimas tendencias, ya que sugerían a los clientes nuevos tratamientos para el cuidado del cabello.
Apoyo	El local se encuentra limpio y ordenando, el espacio de cada estilista cuenta con sus propios implementos; lo mismo con los espacios destinados para manicure, pedicure y spa. Se observan máquinas especializadas para la realización de tratamientos estéticos complejos, así como, máquinas para desinfección de implementos. Asimismo, el local se encuentra debidamente señalizado (lugares seguros en Caso de sismos, usan avisos en caso de piso mojado, salida, etc.). En la sala de personal, en la pared principal, se encontraba una hoja pegada con las fechas de las capacitaciones a realizarse al personal. El administrador del local está en constante comunicación con su staff al igual que la anfitriona.
Operación	Al finalizar cada servicio la responsable de caja llena en una hoja Excel los siguientes datos: Fecha, miembro del staff responsable de la atención, nombre del cliente, servicios recibidos y costo de los servicios. Por otro lado, durante la observación se escuchó a la anfitriona indicarle a una clienta que esta información serviría para poderle enviar promociones, así como, una encuesta para evaluar su nivel de satisfacción.
Evaluación de desempeño	En la visita, para evaluar su atención durante la estancia de los clientes se escucha al staff de Montalvo consultarles constantemente acerca de su conformidad o si requieren algo adicional o algún cambio en el servicio que se encuentran recibiendo.
Mejora	Como método de ingreso de reclamos se encuentra el libro de reclamaciones presente en cada local, durante la observación un cliente lo solicitó, ya que se encontraba inconforme con el tipo de tratamiento apilar que le habían realizado (se le hizo un botox capilar, cuando ella solicitó un anabolizante). Respecto a este tipo de reclamos, Montalvo no realiza un procedimiento de <i>feedback</i> a su personal, según lo que pudo observarse; el administrador únicamente intentó solucionar el problema de momento frente al cliente.

ANEXO G: Bitácora de campo de desarrollo de servicios estéticos

Bitácora de campo	
Observador	Alcides Vilchez
Fecha	18/10/2019
Lugar	Montalvo Sede Jesús María (Av. Cuba)
Tema	Servicios de estilismo
Objetivo	Observar la ejecución de los procesos operativos de estilismo
Descripción	
Elaboración de corte de cabello	<p>La cliente ingresa al salón de belleza y una recepcionista la atiende, le consulta que servicio desea tomar.</p> <p>La cliente le indica que desea cortarse el cabello. Un peluquero se acerca y le pide que lo acompañe para realizar el corte.</p> <p>Le pregunta qué tipo de corte desea, y el cliente le pide una revista para poder decidir mejor. La cliente no tiene claro el corte que desea realizarse. Luego de unos minutos de conversación con el estilista, el cliente decide qué corte realizarse.</p> <p>El estilista le corta el cabello tomando en cuenta el modelo elegido en la revista.</p> <p>Luego de terminar el corte, le pregunta al cliente si está conforme con el corte de cabello. El cliente muestra su conformidad y pasa a lavarle el cabello en otra área.</p> <p>Luego vuelven a su sitio y el estilista peina a la cliente y le acomoda el peinado según lo elegido. Usa los materiales e instrumentos acorde a lo que requiere el pedido.</p> <p>Finalmente, el cliente pasa a caja para pagar por el corte de cabello.</p>
Realización de tratamiento capilar	<p>La cliente ingresa al salón de belleza y una recepcionista la atiende, le consulta que servicio desea tomar.</p> <p>La cliente le dice que desea hacerse un tratamiento al cabello, pero no sabe qué tratamiento tomar. Un estilista se acerca para conversar y explicarle los diferentes tipos de tratamientos. Le sugiere dos tratamientos específicos acorde al estado de su cabello. La cliente se guía por lo que le recomienda el estilista y decide tomar el servicio más completo.</p> <p>Se ejecuta el servicio que el cliente ha decidido. Se le aplica los insumos y se utiliza herramientas especializadas.</p> <p>Se le pregunta a la cliente sobre la conformidad del pedido. La cliente expresa su conformidad.</p> <p>Finalmente, el cliente pasa a caja para pagar por el servicio.</p>
Realización de alisado	<p>La cliente ingresa al salón de belleza y una recepcionista la atiende, le consulta sobre el servicio que desea tomar.</p> <p>La cliente le dice que desea hacerse un alisado de cabello. Un estilista se acerca para conversar y explicarle los diferentes tipos de alisados, dependiendo la cantidad de tiempo y el estilo que desea. La cliente se guía por lo que le recomienda el estilista y decide realizarse el alisado japonés.</p> <p>Se ejecuta el servicio que el cliente ha decidido. Se le aplica los insumos y se utiliza herramientas especializadas. El estilista le hace preguntas para familiarizar al cliente como: trabajo, actualidad, clima.</p> <p>Se le pregunta a la cliente sobre la conformidad del pedido. La cliente expresa su conformidad.</p> <p>Finalmente, el cliente pasa a caja para pagar por el servicio.</p>

Bitácora de campo	
Observador	Alcides Vilchez
Fecha	18/10/2019
Lugar	Montalvo Sede Jesús María (Av. Cuba)
Tema	Servicios de estilismo
Objetivo	Observar la ejecución de los procesos operativos de estilismo
Descripción	
Teñido de cabello	<p>La cliente ingresa al salón de belleza y una recepcionista la atiende, le consulta sobre el servicio que desea tomar.</p> <p>La cliente le dice que desea teñirse el cabello. La recepcionista llama a un estilista disponible. El estilista se acerca para conversar y preguntarle qué tipo de teñido desea tomar y el color, también le recomienda un color según las características físicas de la cliente. La cliente se guía por lo que le recomienda el estilista y decide teñirse el cabello de color castaño.</p> <p>Se ejecuta el servicio que el cliente ha decidido. Se le aplica los insumos y se utiliza herramientas especializadas (brochas, tinte, guantes, etc). El estilista le hace conversación para familiarizar al cliente y pasar un momento ameno.</p> <p>Se le pregunta a la cliente sobre la conformidad del teñido. La cliente se muestra contenta por el teñido.</p> <p>Finalmente, el cliente pasa a caja para pagar por el servicio.</p>



ANEXO H: Bitácora de campo de desarrollo de servicios de relajación

Bitácora de campo	
Observador	Alcides Vilchez
Fecha	22/10/2019
Lugar	Montalvo Sede Jesús María (Av. Cuba)
Tema	Servicios de relajación y spa
Objetivo	Observar la ejecución de los procesos operativos de relajación
Descripción	
Manicura	<p>La cliente ingresa al salón de belleza y una recepcionista le da la bienvenida, le consulta sobre el servicio que desea tomar.</p> <p>La cliente le dice que desea hacerse la manicure.</p> <p>La recepcionista llama a una especialista disponible. La manicurista se acerca para conversar y preguntarle qué tipo de estilo de manicure desea, también le recomienda algunos modelos según las tendencias actuales.</p> <p>La cliente se guía por lo que le recomienda la manicurista y decide por el modelo que más le gustó. Se dirigen a la zona determinada para realizar la manicure.</p> <p>Se ejecuta el servicio que el cliente ha decidido. Se le aplica los insumos y se utiliza herramienta especializadas (limas, cortaúñas, esmaltes, etc.). La pedicurista le hace conversación para familiarizar al cliente y pasar un momento agradable.</p> <p>Se le pregunta a la cliente sobre la conformidad de las uñas. La cliente se muestra conforme con el servicio.</p>
Pedicura	<p>Luego, la cliente decide arreglarse los pies, y le pregunta a la manicurista si también se puede hacer las uñas de los pies. La manicurista le responde que sí puede, solo que es en otra área, y que le va a indicar después de que termine con las manos.</p> <p>Una vez que ya está terminado el servicio de las manos, se acerca la pedicurista y le pide que la acompañe, y van al área implementada para pedicura. La especialista le pregunta qué tipo de pedicura desea, también le recomienda algunas opciones, que son las más populares, que por lo general las clientes toman. La cliente se guía por lo que le recomienda la pedicurista y decide por el modelo que más le gustó.</p> <p>Se ejecuta el servicio que el cliente ha decidido. Se le aplica los insumos y se utiliza herramienta especializadas (limas, cortaúñas, esmaltes, cremas, etc.). La pedicurista le hace conversación para familiarizar al cliente y pasar un momento agradable.</p> <p>Se le pregunta a la cliente sobre la conformidad de los servicios en los pies. La cliente se muestra conforme con el servicio.</p> <p>Finalmente, el cliente pasa a caja para pagar por los servicios tomados.</p>

Bitácora de campo	
Observador	Alcides Vilchez
Fecha	22/10/2019
Lugar	Montalvo Sede Jesús María (Av. Cuba)
Tema	Servicios de relajación y spa
Objetivo	Observar la ejecución de los procesos operativos de relajación
Descripción	
Tratamiento Facial	<p>La cliente ingresa al salón de belleza, una recepcionista le da la bienvenida y le consulta que servicio desea tomar.</p> <p>La cliente le indica que desea hacerse un tratamiento facial pero que no está segura cuáles hay y si pregunta si hay alguna oferta. Una especialista se acerca y le explica los diferentes tratamientos que están brindando y cuáles son las ofertas disponibles.</p> <p>La cliente se muestra un poco indeciso debido a la variedad de servicios que ofrecen, por lo que la especialista le recomienda una limpieza fácil para que pruebe. La cliente decide hacerse el tratamiento facial. La especialista le pide que la acompañe y se dirigen al área de Spa para comenzar con el tratamiento. Una vez que ya están en el lugar correspondiente, se procede con el servicio. Le coloca una máquina que genera calor, le realiza una limpieza de cutis y extrae algunas imperfecciones con unas pinzas especializadas. Luego le coloca unas cremas hidratantes y finalmente le limpia la cara. Todo esto acompañado de música a gusto del cliente y una charla amigable.</p> <p>Una vez finalizado el servicio, se le pregunta la cliente si está satisfecho por el servicio. La cliente informa que está satisfecha.</p> <p>Finalmente, pasa a caja para pagar por la limpieza facial.</p>

ANEXO I: Entrevista a experto en implantación de sistema de gestión de calidad

Entrevista N°		Fecha	
Formato de entrevista			Duración
<input type="checkbox"/> Escrita	<input type="checkbox"/> Medio digital	<input type="checkbox"/> Audio	<input type="checkbox"/> Video
Entrevistado			
Entrevistador			

13. ¿Cuál es su experiencia con respecto a implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en empresas?
14. ¿Para qué tipo de empresas ha realizado estos trabajos de implantación de SGC?
15. ¿Cuál era su participación en la implantación del SGC?
16. Bajo su criterio, ¿cómo se debe iniciar una implantación de SGC en una empresa de servicios?
17. ¿Cuál es la forma de recopilar información de una empresa para conocer su situación actual en cuanto a conocimiento e implantación de un SGC?
18. ¿Cuál es la metodología para evaluar la situación actual de la empresa?
19. ¿La empresa debe tener conocimiento de la ISO 9001:2015 para poder implantarla?
20. ¿Se requiere que la empresa tenga todos los documentos que menciona la ISO para poder implantar un SGC?
21. ¿En caso una empresa de servicios no cumpla con alguno de los requisitos de la ISO, qué recomienda hacer?
22. ¿Existe una brecha aceptable para que una empresa pueda implantar el SGC en su empresa?
23. Luego de la implantación del SGC, ¿qué le recomienda a la empresa realizar?

ANEXO J: Diagnóstico de Montalvo

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
4. Contexto de la organización							
4.1 Comprensión de la organización y su contexto							
La organización debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan su capacidad para lograr los resultados previstos de su SGC				x			La Alta Dirección tiene conocimiento del contexto de la empresa: conoce los objetivos estratégicos alineados a la calidad. La empresa ha realizado análisis FODA y un estudio de mercado enfocado al cliente, por lo que conocen las tendencias del rubro.
Realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas			x				No se realiza revisión ni seguimiento del mismo para posterior análisis y plantear mejoras.
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas							
La organización debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Determinar las partes interesadas que son pertinentes al SGC				x			La empresa conoce las partes interesadas (proveedores, ministerios, clientes, etc.) y sabe que son importantes para avalar la calidad del servicio. Sin embargo, la empresa no crea un sistema para definirlos y plantear procesos de mejora relacionados.
Determinar los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el SGC			x				La empresa conoce parcialmente las necesidades del cliente por investigaciones de mercado, mas no existe el análisis de la información post-servicio. Por esta razón, no destina los recursos necesarios para el mismo. Además, de los proveedores y trabajadores, Montalvo conoce parcialmente sus necesidades y expectativas.

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes		x					Solo existe revisión y retroalimentación de la información de los trabajadores en torno a los bonos-metas y sobre los aspectos legales-reglamentarios; sin embargo, no existe seguimiento de las demás partes interesadas.
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad							
La organización debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Determinar los límites y la aplicabilidad del SGC para establecer su alcance	x						La empresa no ha contemplado el alcance para la implementación del SGC.
Considerar las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1.		x					La organización conoce sobre cuestiones internas y externas; sin embargo, no sabe cómo interiorizar sus análisis para determinar el alcance del sistema.
Considerar los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el apartado 4.2.	x						No conoce requisitos necesarios para determinar el alcance en relación con sus partes interesadas
Considerar los productos y servicios de la organización		x					La organización cuenta con protocolos, manual de buenas prácticas y técnicas para atención al cliente y el lineamiento de imagen para la prestación del servicio, no ha contemplado el alcance del SGC y, por tanto, no están considerados qué productos o servicios incluiría dentro de éste.
Aplicar todos los requisitos de esta norma internacional, si son aplicables en el alcance determinado de su SGC	x						La empresa no ha contemplado el alcance para la implementación del SGC.
El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Estar disponible y mantenerse como información documentada	x						El local no tiene documentado el alcance del sistema de gestión de calidad y el personal no tiene acceso ni virtual ni en físico al
Establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar una justificación para cualquier requisito de esta norma internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su SGC	x						La organización no conoce qué requisitos no son aplicables al SGC.
4.4 SGC y sus procesos							
4.4.1 La organización debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un SGC, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional		x					Actualmente, Montalvo no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, por tanto, si no se ha implementado no cumple con este requisito.
Determinar los procesos necesarios para el SGC y su aplicación, a través de la organización		x					En Montalvo, todo el personal conoce los procesos para llevar a cabo servicios de calidad. Estos procesos son explicados en la inducción del personal, aprendidos por la experiencia del colaborador y por el protocolo de la empresa mas no porque se encuentren documentados, con la excepción del proceso de control de caja.
Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos			x				Si bien Montalvo no cuenta con procesos formalizados, el personal, por sus labores diarias ha podido identificar cuáles son los procesos, así como las entradas y salidas requeridas.

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Determinar la secuencia e interacción de estos procesos			x				Los colaboradores conocen el flujo de secuencia de los procesos de manera empírica y, del mismo modo, la forma en cómo estos se relacionan.
Determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionado)							Montalvo cuenta con administradores en cada local que cumplen la función de supervisar, controlar y asegurar el cumplimiento de la calidad del servicio esperado, así como el
Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad			x				Para brindar los servicios en cada salón, Montalvo cuenta con proveedores que abastecen de los insumos necesarios, los cuáles son controlados por el administrador del salón quien se asegura de su
Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos			x				Si bien los procesos no están plasmados en documentos formales, sí se cuenta con un Manual de Organización y Funciones en Montalvo, lo que permite que cada colaborador sepa cómo contribuye su puesto en cada una de las actividades.
Abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1.		x					La empresa cumple los riesgos legales; sin embargo, no a su totalidad en torno a los riesgos y oportunidades de los servicios principales y partes interesadas.
Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos			x				La Alta Dirección podría evaluar modificar la forma en cómo se vienen ejecutando los procesos a fin de que estos mejoren el servicio a brindar; sin embargo, esta evaluación no se realiza con mucha frecuencia.
Mejorar los procesos y el SGC		x					Los procesos relacionados a brindar un servicio de calidad se vienen llevando a cabo tal y como lo indicó la Alta Dirección. Si bien pueden efectuarse cambios, éstos serían mínimos debido a que la forma de operar ya se encuentra plasmada en el

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
							protocolo y, además, todo cambio repercutiría en las demás sedes.
4.4.2 En la medida en que sea necesario la organización debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos		x					Montalvo no documenta información sobre sus procesos. Los empleados cuentan con conocimiento empírico al realizar las operaciones de la empresa.
Conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan, según lo planificado			x				Montalvo no conserva información documentada del proceso. Cuentan con un protocolo de atención, mas no de cómo se deben realizar los servicios, ni los procesos previos o posteriores a este. El cliente se encarga de dar la conformidad al finalizar el servicio.
5. Liderazgo							
5.1 Liderazgo y compromiso							
5.1.1 Generalidades. La Alta Dirección debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Demostrar liderazgo y compromiso con respecto al SGC		x					El Sr. Montalvo sabe lo relevante que es el SGC para el crecimiento de su empresa, y aunque no haya establecido una Política de Calidad, demuestra liderazgo y compromiso al aceptar que la empresa sea evaluada a fin de recibir una propuesta de SGC que pueda implementar.
Asumir la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del SGC		x					Si no está implementado correctamente y de manera formal no se puede mantener ni hacer retroalimentación. Sin embargo, se sabe que hay sanciones cuando existe

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Asegurar que se establezcan la política de calidad y los objetivos de la calidad para el SGC, y que estos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización			x				No existe política de calidad documentada, pero sí hay un perfil de calidad en su protocolo para lograr satisfacción del cliente, conocido por todos los empleados. Montalvo cuenta con objetivos en torno a la calidad.
Asegurar de la integración de los requisitos del SGC en los procesos de negocio de la organización		x					No están establecidos los requisitos en su totalidad. Existen algunos requisitos parcialmente integrados como las competencias del personal que realizan los
Promover el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos		x					Si hay un enfoque en procesos, el personal viene capacitado, respecto a los procedimientos. Sin embargo, no se observa desarrollo de estrategias
Asegurar de que los recursos necesarios para el SGC estén disponibles			x				El líder ya tiene establecido que los empleados cumplan con su trabajo y posee los recursos e insumos. Sin embargo no se observa
Comunicar la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del SGC		x					La dirección es consciente de la importancia de la calidad, pero desconoce los requisitos del SGC y de la gestión de la calidad.
Asegurarse de que el SGC logre los resultados previstos			x				En el aspecto de flujo de ventas y pocas quejas registradas se cumple los objetivos previstos respecto a calidad; sin embargo, no se observa objetivos sobre mejora continua o un mayor análisis en tendencias tecnológica para procesos, proveedores o estudio de mercado.
Comprometer, dirigir y apoyar a las personas, para contribuir a la eficacia del SGC			x				El líder está al pendiente de que el personal tenga conocimiento, las actitudes para servicio de calidad, control de ventas e ingresos.
Promover la mejora		x					Mejora en el conocimiento respecto a los servicios (Instituto Montalvo), tendencias de moda y en productos. No hay

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Apoyar a otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad				x			Si hay preocupación de la gerencia por capacitar a los dueños de cada local y por la gestión eficiente. Si vincula los objetivos de cada área (marketing, finanzas, etc.) con los objetivos de calidad.
5.1.2 Enfoque al cliente. La Alta Dirección debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente			x				Montalvo cuenta con protocolos y lineamientos de imagen para la prestación de los servicios sin embargo no
Asegurarse que se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios				x			Montalvo cuenta con protocolos y lineamientos de imagen para la prestación de los servicios. Cumple con los requisitos legales y reglamentarios, pero no en totalidad los requisitos del
Asegurar que se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a		x					No analizan correctamente las tendencias para mejorar procesos, ni propone medidas de prevención.
Asegurar que se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente		x					Todos los lineamientos de Montalvo van dirigidos a la satisfacción del cliente, pero no se analiza la información de los clientes para aumentar su satisfacción
5.2 Política							
5.2.1 Establecimiento de la política de calidad. La Alta Dirección debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Establecer, implementar y mantener una política de la calidad		x					Se ha establecido de manera informal, no está documentada y no se ha implementado correctamente
Establecer, implementar y mantener una política de la calidad que sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica		x					Los objetivos están alineados a la calidad, pero no están correctamente contemplados en los roles de las áreas estratégicas.

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Establecer, implementar y mantener una política de la calidad que proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad		x					La política de calidad está presente de manera informal y no traduce en su totalidad los objetivos de calidad de la organización.
Establecer, implementar y mantener una política de la calidad que incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables		x					No se tiene establecida de manera formal una política de calidad ni se conocen los requisitos aplicables.
Establecer, implementar y mantener una política de la calidad que incluya un compromiso de mejora continua del SGC		x					No se tiene establecida de manera formal una política de calidad ni se conocen los requisitos aplicables, Montalvo no evidencia acciones de mejora continua
5.2.2 Comunicación de la política de calidad. La política de calidad debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Estar disponible y mantenerse como información documentada		x					No está ni documentada ni disponible para los miembros de la organización, solo es hablada.
Comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización		x					Se tiene una noción de política de calidad dentro de la organización, pero no está documentada como indica la norma.
Estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda	x						No está ni documentada ni disponible para las partes interesadas.
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización							
La Alta Dirección debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Asegurar de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignan, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.			x				Se ha planeado, se conoce y se cumplen las responsabilidades de las áreas pertinentes, pero no se evidencia retroalimentación para mejora.

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Asignar la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que el SGC es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional		x					No se conoce los requisitos, sin embargo, se observa que los roles y responsabilidades están bien definidos, pero no se tiene un SGC formal con qué alinearlos.
Asignar la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las			x				No se conocen los requisitos, sin embargo, se observa que los roles y responsabilidades están bien definidos y que cumplen las salidas previstas, pero no se tiene un SGC formal con qué alinearlos.
Asignar la responsabilidad y autoridad para Informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1)		x					No se conoce los requisitos, sin embargo, se observa que los roles y responsabilidades están bien definidos y que cumplen las salidas previstas, pero no se tiene un SGC formal con qué alinearlos ni se analizan las oportunidades de
Asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización			x				Hay una preocupación de que el servicio que llega al cliente sea de calidad, pero no se evalúa correctamente la información sobre el cliente. Enfoque sobre el producto
Asignar la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que la integridad del SGC se mantiene cuando se planifican e implementan cambios		x					No se conoce los requisitos, sin embargo, se observa que los roles y responsabilidades están bien definidos que cumplen las salidas previstas, pero no se tiene un SGC formal con qué alinearlos, si bien se mantiene, se observa
6. Planificación							
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades							
6.1.1 Al planificar el SGC	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1. y los requisitos referidos en el apartado 4.2. y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar.		x					La empresa tiene presente que para elaborar la planificación debe considerar su entorno y los factores internos con un enfoque basado en la satisfacción del cliente, pero también buscando satisfacer las bases legales que rigen para el

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de asegurar que el SGC pueda lograr sus resultados previstos		x					Si bien Montalvo previene algunos riesgos que alterarían el poder brindarles un servicio de calidad al cliente, lo realiza más como un tema de regulación, de acuerdo a lo que dictan las entidades gubernamentales relacionadas. Sin embargo,
Determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de aumentar los efectos deseables		x					Dado que Montalvo sólo corrige errores al momento, las proyecciones de incrementar los resultados esperados son mínimas, por ello, es necesario tomar acciones correctivas planificadas.
Determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de prevenir o reducir efectos no deseados		x					Dado que Montalvo sólo corrige errores de manera superficial no le permite abordar correctamente los riesgos ni encontrar OM para su SGC.
Determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de lograr la mejora	X						Montalvo no cuenta con una matriz de riesgos que le permita tomar acciones correctivas para reducir la probabilidad de error y
6.1.2 La organización debe planificar:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades		x					Montalvo toma acción en la planificación de las acciones a tomar para mitigar algunos riesgos; sin embargo, en sus procesos misionales no existe
La manera de integrar e implementar las acciones en sus procesos del SGC (véase 4.4)		x					Montalvo no cuenta con una matriz de riesgos que le permita analizar correctamente los riesgos y OM.
La manera de evaluar la eficacia de estas acciones.		x					Montalvo solo realiza correcciones mas no hace acciones correctivas que resuelvan el verdadero
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos							
6.2.1 La organización debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el SGC			x				Montalvo ha establecido objetivos de calidad solo para sus procesos y actividades principales, aquellas vinculadas a la atención brindada al cliente. Sin

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad			x				Montalvo cuenta con algunos documentos relacionados a la gestión de la calidad de los servicios que ofrece; sin embargo, si bien se
Los objetivos de la calidad deben:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Ser coherentes con la política de calidad		x					Dado que no se cuenta con una política de calidad explícita y formal, este requisito no se cumple
Ser medibles		x					Montalvo no cuenta con KPI formales en torno a la calidad de sus procesos. Conocen de manera general el nivel de
Tener en cuenta los requisitos aplicables		x					Montalvo no alinea en su totalidad sus objetivos de calidad (no está explícito) con los requisitos de la ISO 9001:2015. (mejora;
Ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente		x					Montalvo cuenta con objetivos en torno a la calidad (no están explícitos), sin embargo, la mejora continua no está explícita y
Ser objeto de seguimiento		x					Los objetivos de la calidad de Montalvo no son objeto de seguimiento ya que no están explícitos ni se conocen a
Comunicarse		x					Montalvo comunica verbalmente sus objetivos de calidad, mas no hay persistencia para que se
Actualizarse, según corresponda	x						Montalvo no actualiza sus objetivos en torno a la calidad.
6.2.2 Al planificar como lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Determinar qué se va a hacer		x					Montalvo cuenta con procesos delimitados y con personal competente para la realización de sus servicios; sin embargo, hay déficit de
Determinar qué recursos se requerirán			x				Montalvo cuenta con personal competente para la realización de sus servicios mas no cuenta con personal

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Determinar quién será responsable			x				Montalvo determina responsables en torno al personal que realiza los servicios, procesos financieros y de entradas,
Determinar cuándo se finalizará		x					Montalvo determina esta acción hasta lograr la satisfacción del cliente, sin embargo, es necesario una evaluación de las salidas de
Determinar cómo se evaluarán los resultados			x				La organización aún no ha determinado esta acción, solo existe la corrección del error, mas no hay análisis de
6.3 Planificación de los cambios							
La organización debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el SGC, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada (véase 4.4)		x					La organización solo enfoca el cambio a la actualización de sus servicios en torno a la tendencia de estilismo y estética, mas no hay cambios planificados en los procesos
Considerar el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales		x					Montalvo considera los beneficios de que sus servicios estén alineados a la nueva tendencia de estilismo y estética, pero no evalúa
Considerar la integridad del SGC	x						Montalvo no logra integrar eficientemente su SGC ya que no existe el análisis de las salidas de sus procesos ni
Considerar la disponibilidad o reasignación de responsabilidades y autoridades	x						La organización aún no ha determinado esta acción.
7. Apoyo							
7.1 Recurso							
7.1.1 Generalidades. La organización debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC				x			Montalvo conoce algunos de los recursos que necesita para establecer e implementar, pero no para mantener un Sistema de Gestión de Calidad, sin embargo, los recursos que viene utilizando hasta ahora, como personas e infraestructura, le ayudan a poder dar inicio a su implementación.
Considerar las capacidades y limitaciones de los recursos internos		x					Montalvo conoce las limitaciones y capacidades de sus recursos internos con los que trabaja en sus operaciones del día a día mas no en las que carecen los recursos necesarios para la implementación del SGC.
Considerar que se necesita obtener de los proveedores externos		x					Montalvo sabe que necesita trabajar con marcas conocidas para que resalte su imagen y el servicio que brinda; sin embargo, para un SGC se requieren también de otros proveedores para otras operaciones en los cuales la empresa aún no se ha enfocado, dado que solo manejan con dos de ellos.
7.1.2 Personas. La organización debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su SGC y para la operación y control de sus procesos				x			Montalvo cuenta con un área que gestiona uno de los recursos más importantes de la empresa; aquella se asegura, principalmente, de mantener al personal idóneo para los servicios brindados. Además del área Departamento de Recursos Humanos, cuenta con un
7.1.3 Infraestructura. La organización debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios				x			Montalvo cuenta con la infraestructura adecuada para la prestación de los servicios; por ejemplo, cuenta con computadoras con herramientas digitales básicas (Excel, Word, Power Point, etc.), con espacios propios para spa, corte de cabello, lavado, recepción, entre otros, así como
7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos. La organización debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios				x			Montalvo presenta un ambiente tranquilo, así como una iluminación adecuada en todas sus instalaciones, música apropiada y en volumen aceptable con el fin de no incomodar a los clientes, los fines de semana
7.1.5 Recursos de Seguimiento y Medición. La organización debe:							
7.1.5.1 Generalidades. La organización debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los				x			Montalvo cuenta con un sistema de medición de resultados manual, el cual es limitado si se requiere conocer la conformidad de los clientes con los productos vendidos y servicios otorgados.
Asegurarse de que los recursos proporcionados son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas			x				Montalvo proporciona a cada local un reporte en Excel en el cual los administradores deben informar sobre los servicios ofrecidos para que se pueda dar seguimiento al cumplimiento de metas. Este recurso es muy pobre si se

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Asegurarse de que los recursos proporcionado se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito				x			Todos los locales se ven obligados a reportar todas sus gestiones realizadas, por tanto, ese recurso de reportería se mantiene vigente pues es el medio por el cual Montalvo puede dar seguimiento a la operativa y
Conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito			x				Como información de seguimiento, Montalvo solo mantiene documentado los reportes que le envían cada una de las sedes.
7.1.5.2 Trazabilidad de la medición, el equipo de medición debe	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Calibrar o verificar, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o verificación						x	No aplica. Para la prestación de los servicios de Montalvo no se utilizan equipos de medición.
Identificar para determinar su estado						x	No aplica. Para la prestación de los servicios de Montalvo no se utilizan equipos de medición.
Proteger contra ajustes, daño o deterioro que pudiera invalidar el estado de calibración y los resultados de la medición						x	No aplica. Para la prestación de los servicios de Montalvo no se utilizan equipos de medición.

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Determinar si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario						x	No aplica. Para la prestación de los servicios de Montalvo no se utilizan equipos de medición.
7.1.6 Conocimientos de la organización	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.				x			Montalvo cuenta con un área exclusiva de RR.HH. para las competencias de su personal. Además, cuenta con protocolos y lineamientos de imagen para la prestación de los servicios.
Mantener y poner a disposición en la medida que sea necesario.				x			Todo el personal tiene una copia de los protocolos para la prestación de los servicios.
Considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas				x			Montalvo tiene un área de recursos humanos encargada de la capacitación al personal.
7.2 Competencia							
La organización debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del SGC				x			El área de recursos humanos, se encarga de elaborar el perfil de acuerdo a las competencias necesarias de cada puesto.

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Asegurar de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas				x			El área de Recursos Humanos, se encarga de realizar los procesos de selección adecuados, para asegurar el perfil del personal que cumpla con el conocimiento adecuado, se apoyan del instituto Montalvo para este fin.
Tomar acciones para adquirir competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas cuando se requieran			x				Cuando es necesario el área de recursos humanos en coordinación con los gerentes de local seleccionan al personal que requiere capacitación, el cual es realizado con el apoyo del Instituto Montalvo. La evaluación es ineficiente, solo se corrigen los errores, mas no hay acciones correctivas ni seguimiento por trabajador.
Conservar la Información documentada apropiada como evidencia de la competencia. evidencia de la competencia.	x						No se tiene evidencia de registro de capacitación
7.3 Toma de Conciencia							
La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Política de calidad		x					Montalvo cuenta con protocolos y lineamientos de imagen para la prestación de los servicios y en el MOF direcciona a los trabajadores a cumplir los objetivos de calidad, sin embargo, estos no son explícitos y, por otro lado, la empresa no hace esfuerzos por capacitar a personal clave para que los trabajadores interioricen la política de calidad.

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Objetivos de la calidad pertinentes		x					Montalvo cuenta con protocolos y lineamientos de imagen para la prestación de los servicios, sin embargo, los objetivos de calidad aludidos en el MOF no son explícitos ni se logran interiorizar por falta de capacitación a los recursos de personal de la empresa sobre la importancia de los mismos.
Contribuir a la eficacia del SGC, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño beneficios de una mejora del desempeño		x					Montalvo cuenta con protocolos y lineamientos de imagen para la prestación de los servicios, pero la falta de capacitación hace que el personal no interiorice la mejora continua en sus procesos ni servicios en su totalidad ya que solo enfoca a la mejora por las tendencias de mercado, pero no lo hace internamente evaluando la data de sus partes interesadas.
Implicaciones del incumplimiento de los requisitos del SGC.		x					Montalvo no tiene los recursos necesarios para lograr q su personal interiorice las implicaciones de incumplimiento que traen consigo y las repercusiones en la eficacia del SGC.
7.4 Comunicación							
La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al SGC, que incluyan:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Qué comunicar		x					Montalvo, aún, no ha implementado un SGC, por tanto, no ha previsto qué deberá Comunicar.
Cuándo comunicar		x					Montalvo no cuenta con fecha en la que deberá informar a todos sobre la implementación del SGC.

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
A quién comunicar		x					Montalvo tiene conocimiento a quién debería comunicar.
Cómo comunicar		x					el medio que usa para comunicarse es mediante el correo electrónico con los administradores de cada local, quienes se encargan de informar al personal
Quién comunica			x				Montalvo decide que el área encargada de hacer las difusiones sería la encargada de comunicar las gestiones relacionadas al SGC que se
7.5 Información Documentada							
7.5.1 Generalidades:							
El SGC de la organización debe	0	1	2	3	4	N/A	Observación
La información documentada requerida por esta Norma Internacional	x						Montalvo todavía no cuenta con la información requerida por la Norma ISO 9001:2015
La información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del SGC.		x					Sin embargo, ya cuenta con algunos protocolos y lineamientos para la prestación de los servicios.
7.5.2 Creación y actualización							
Al crear y actualizar información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Asegurar la identificación y descripción de la información (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia)	x						Montalvo no cuenta aún con toda la documentación que requiere la norma; sin embargo, la que ha realizado se encuentra con codificación que ayuda a su identificación.
Asegurar el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico).	x						Con respecto al formato, Montalvo no mantiene formato para sus documentos.

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
La revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.	x						No se realiza revisión y aprobación de la documentación para adecuación puesto que los documentos que aun tienen vigencia son de años anteriores.
7.5.3 Control de la Información Documentada							
7.5.3.1 La información documentada requerida por el SGC y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Estar disponible y sea idóneo para su uso, donde y cuando se necesite	x						Aún no se ha previsto donde se encontrará alojada la documentación requerida por el SGC para que sea compartida a todo el personal.
Esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado pérdida de integridad)	x						Montalvo no cuenta con los niveles de seguridad requeridos para evitar la pérdida de información y el acceso a ella.
7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:	0	1	2	3	4	N/A	Observación
Distribución, acceso, recuperación y uso		x					Montalvo ha establecido la forma de distribución de la información a las demás Sedes mas no su recuperación y uso.
Almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad	x						Montalvo no ha establecido cómo se almacenará la información del SGC ni cómo se preservará.
Control de cambios (por ejemplo, control de versión)	x						Montalvo no cumple con este requisito.
Conservación y disposición.		x					Montalvo cuenta con un sistema donde almacena

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
							información de compras, pagos, registros, entre otros.
Identificar y controlar la documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del SGC	x						Montalvo no cumple con este requisito.
Proteger la información documentada conservada como evidencia de la conformidad		x					Montalvo cuenta con copias de seguridad en las máquinas para proteger la información que manejan día a día.
8. Operación							
8.1 Planificación y control operacional							
La organización debe	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Planificar, implementar y controlar procesos		x					Montalvo planifica e implementa sus procesos en torno a sus servicios mas no
Determinar los requisitos para los productos y servicios				x			Montalvo cuenta con protocolos y lineamientos de imagen para la prestación de
Establecer criterios para sus procesos				x			Montalvo cuenta con protocolos y lineamientos de imagen para la prestación de
Establecer criterios para la aceptación de los productos y servicios				x			Montalvo cuenta con protocolos y lineamientos de imagen para la prestación de los servicios
Determinar los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios				x			Montalvo cuenta con personas competentes y con formación para la conformidad de sus servicios, pero hay déficit de personal competente que evalúa los resultados de estos mismos.
Implementar el control de los procesos de acuerdo con los criterios	x						Montalvo implementa criterios para brindar sus servicios, pero no realiza control a sus procesos ni evalúa sus salidas.

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Determinar, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado		x					Montalvo no cuenta con información documentada en torno a sus procesos, pero existe control mediante la observación
Determinar, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos	x						Montalvo no cuenta con documentación de conformidad de sus productos y servicios con sus requisitos, pero existe control mediante la observación para constatar la conformidad de sus servicios.
Ser adecuada para las operaciones de la organización.				x			Montalvo cuenta con personal capacitado y local adecuado para sus servicios.
Controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.	x						Montalvo no realiza cambios que no sean planificados, debe prever ya que todo cambio repercute en las demás sedes, pero no realiza control de los cambios ni toma acciones correctivas para mitigar riesgos
Asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados (Véase 8.4)						x	Montalvo no terceriza la prestación de sus servicios
8.2 Requisitos para los productos y servicios							
8.2.1 Comunicación con el cliente	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Proporcionar la información relativa a los productos y servicios				x			Facebook de Montalvo
Tratar las consultas, los contratos o los pedidos incluyendo los cambios				x			Facebook de Montalvo, en cuanto a citas debe de llamar el cliente directamente al local donde desea el servicio.

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes				x			Facebook de Montalvo y libro de reclamaciones.
Manipular o controlar la propiedad del cliente		x					Montalvo no se responsabiliza por propiedades del cliente. La única responsabilidad con la que cuenta está relacionada con el parqueo de los autos de los clientes.
Establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.				x			En caso de algún reclamo del cliente por el servicio, Montalvo cuenta con estilistas master que pueden ayudar a solucionar en caso de una no satisfacción.
8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo Cualquier requisito legal y reglamentario aplicable				x			Montalvo cuenta con protocolos y lineamientos de imagen para la prestación de los servicios
Los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo Aquellos considerados necesarios por la organización				x			Montalvo cuenta con protocolos y lineamientos de imagen para la prestación de los servicios
La organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.				x			Montalvo cumple con las declaraciones de los servicios ofrecidos, esto en base a las leyes del consumidor.
8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios							
8.2.3.1 la organización debe	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Asegurar de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes				x			Montalvo cuenta con productos de calidad y personal capacitado para ofrecer servicios de acuerdo a solicitud del cliente.

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente				x			Montalvo cuenta con protocolos y lineamientos de imagen para la prestación de los servicios
Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma				x			Montalvo le consulta al cliente que servicio desea para cumplir su requerimiento.
Los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto cuando sea conocido				x			Montalvo le indica al cliente que es lo que se requiere antes o después de finalizar el servicio.
Los requisitos especificados por la organización				x			Montalvo capacita al cliente sobre lo que se requiere para cada servicio.
Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios				x			Montalvo cuenta con protocolos y lineamientos de imagen para la prestación de los servicios
Las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente				x			Montalvo capacita al personal para evitar diferencias sobre los requisitos para ofrecer el servicio.
La organización debe asegurarse de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente				x			Montalvo capacita al personal para evitar diferencias sobre los requisitos para ofrecer el servicio.
La organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos.				x			Montalvo le consulta al cliente cuál es su requerimiento antes de iniciar el servicio.
8.2.3.2 La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Sobre los resultados de la revisión	x						Montalvo no cumple con este requisito.
Sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios		x					Montalvo debe enfocarse en los requisitos que presentan los nuevos productos o servicios a ofrecer.
8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios. La organización Debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.	x						Montalvo no documenta información acerca de los cambios en los requisitos de los productos y servicios. Cuando se realizan cambios en los requisitos de los productos y servicios que emplean, el administrador del local comunica a los colaboradores, sin embargo, no se registra.
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios							
8.3.1 Generalidades. La organización debe:	0	1	2	3	4	N/A	No aplica este requisito, toda vez que la organización no tiene planificado la creación de nuevos servicios
8.3.2 Planificación, Diseño y Desarrollo. Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo la Organización debe considerar:	0	1	2	3	4	N/A	
8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo. La Organización debe considerar:	0	1	2	3	4	N/A	
8.3.4 Controles del diseño y desarrollo. La Organización debe aplicar controles al proceso de D&D para asegurarse de que:	0	1	2	3	4	N/A	
8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo. La Organización debe considerar que las salidas:	0	1	2	3	4	N/A	

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo. La Organización debe considerar que las salidas:	0	1	2	3	4	N/A	
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente							
8.4.1 Generalidades	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Asegurar que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.			x				Montalvo se asegura que los productos solicitados al proveedor cumplen con la lista enviada antes de dar conformidad.
Determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando Los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;			x				Montalvo confía en sus proveedores y sus productos, por lo tanto, solo controla su ingreso al local, dado que al ser productos de calidad no genera incertidumbre al momento que son incorporados en los servicios de la empresa.
Determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización			x				Montalvo confía en sus proveedores y sus productos, por lo tanto, solo controla su ingreso al local, dado que al ser productos de calidad no genera incertidumbre al momento que son incorporados en los servicios de la empresa.
Determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la	x						Montalvo no cumple este requisito, los proveedores solo le apoyan con productos.

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos			x				Sus proveedores manejan marcas reconocidas que son demandadas por peluquerías, por lo tanto, cuenta con buena relación con cada uno de ellos, en caso de observar una disconformidad se lo retroalimentan; sin embargo, hasta el momento el local no ha tenido problemas de ese tipo.
Conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesario que surja de las evaluaciones.			x				Montalvo conserva información documentada sobre los productos y servicios suministrados externamente. La empresa realiza una verificación de los pedidos de productos realizados con sus proveedores. No conserva documentación sobre los servicios, las no conformidades ni correcciones.
8.4.2 Tipo y alcance del control	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes.				x			Montalvo emplea insumos de calidad y marcas reconocidas internacionalmente, lo cual no afecta en la organización dado que es uno de sus requisitos antes de ofrecer sus servicios.
Asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su SGC	x						Montalvo no cumple este requisito.
Definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes			x				Montalvo emplea control de seguimiento del pedido y validación que no ha sido manipulado, asimismo que cumple con lo solicitado.

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Tener en consideración el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y			x				Montalvo tiene conocimiento que los insumos empleados en sus servicios son aceptados por los clientes, dado que son productos de marcas reconocidas. En caso el cliente insiste en que se le realice un servicio complicado para Montalvo, se le hace firmar un
Considerar la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo	x						Montalvo no cumple este requisito.
Determinar la verificación, u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos			x				Montalvo solo verifica que los insumos solicitados al proveedor son los adecuados, dado que trabaja con grandes proveedores que manejan productos profesionales y de calidad.
8.4.3 Información para los proveedores externos	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Asegurarse de la educación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo			x				Las áreas que trabajan directamente con los proveedores deben conocer los requisitos a fin de que puedan hacérselos llegar.
Comunicar a los proveedores externos sus requisitos para Los procesos, productos y servicios a proporcionar			x				Montalvo expone sus términos de calidad a los proveedores para que en base a ello puedan operar.
La aprobación de Productos y servicios			x				Montalvo aprueba que los productos de sus proveedores sean los solicitados por la empresa.
La aprobación de Métodos, procesos y equipos			x				Montalvo debe estar de acuerdo con los procesos de sus proveedores a fin de que puedan llegar a trabajar con éstos.
La aprobación de la liberación de productos y servicios		x					Montalvo aprueba los productos que requiere y el proveedor hace entrega de los mismos.

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
La competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas		x					Montalvo se mantiene informado sobre la competencia presente.
Las interacciones del proveedor externo con la organización		x					Montalvo interactúa con sus proveedores todos los meses a fin de renovar su stock y conocer nuevos productos que se encuentran en tendencia.
El control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización		x					Montalvo aplica control a sus proveedores en el momento de la ejecución de las operaciones mas no de manera posterior.
Las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.	x						Montalvo valida los productos en el mismo local solicitado, no en las instalaciones del proveedor.
8.5 Producción y provisión del servicio							
8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas				x			Montalvo cuenta con protocolos y lineamientos de imagen para la prestación de los servicios
La disponibilidad de información documentada que defina las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar			x				Montalvo cuenta con información detallada sobre sus servicios y los productos que emplea, así como los que vende. Existe un protocolo de atención al cliente que debe ser respetado por todo el personal.
La disponibilidad de información documentada que defina los resultados a alcanzar				x			Montalvo impone metas en todo el personal con el fin de prestar un buen servicio en sus clientes. Los objetivos se comentan a todo el personal, mas no realizan un análisis posterior hasta que un auditor de la franquicia comunique los bajos resultados.

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
La disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados				x			Montalvo dispone de algunos recursos para realizar seguimiento a sus operaciones. Controla el número de servicios que realizan sus colaboradores.
La implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios	x						Montalvo realiza actividades de medición y seguimiento al finalizar la entrega del servicio. La empresa no mide en distintas etapas, es decir, durante los procesos, si se cumplen o no los criterios de aceptación.
El uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos				x			Montalvo cuenta con infraestructura adecuada para la ejecución de sus operaciones. Dispone de salones especiales para realizar los distintos servicios que ofrece, además de contar con máquinas.
La designación de personas competentes incluyendo cualquier calificación requerida				x			Los colaboradores a quienes se designan son constantemente capacitados a fin de asegurarse que sean las más competentes y adecuadas para brindar un servicio de calidad.
La validación y re validación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores		x					De acuerdo a las metas que cuenta el personal de Montalvo se puede validar si un empleado puede llegar al resultado esperado.
La implementación de acciones para prevenir los errores humanos				x			Montalvo capacita al personal constantemente para evitar errores en el servicio.
La implementación de actividades de	x						Montalvo no implementa actividades de liberación en la entrega ni posterior a la entrega. El servicio se realiza

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
liberación, entrega y posteriores a la entrega.							y no se prueba, inspecciona, revisa, vigila o examina; el cliente es el encargado de decidir si el servicio realizado es conforme o no.
8.5.2 Identificación y trazabilidad	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Utilizar los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios.				x			El personal de Montalvo certifica que el cliente se encuentre conforme al finalizar su servicio.
Identificar el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio.			x				Montalvo identifica el estado del resultado cuando el cliente se encuentra satisfecho.
Controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad.	x						Montalvo no cuenta con identificación única que permita conocer la trazabilidad de sus operaciones. Se ve el resultado al final del servicio, mas no durante.
8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma.			x				Montalvo cuida las pertenencias de los clientes que se encuentran a su cargo, así como los automóviles en el parqueo.
Identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de				x			Montalvo registra la información de sus proveedores externos y de los clientes, esta información es utilizada exclusivamente con motivos comerciales.

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
los productos y servicios.							
Informar de esto al cliente o proveedor externo y conservar la información documentada sobre lo ocurrido.		x					Montalvo informa al cliente cuando se ve afectado algún bien de este mismo, mas no se realiza un registro del suceso.
8.5.4 Preservación	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.				x			Montalvo realiza controles durante y después de realizar el servicio para asegurar que el cliente este satisfecho.
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.		x					Montalvo cuenta con un stock de productos variados que ayudan al mantenimiento del servicio realizado.
Determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar los requisitos legales y reglamentarios				x			Montalvo cumple todos los requisitos legales.
Determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar las consecuencias potenciales no deseabas asociadas a sus productos y servicios		x					Montalvo verifica la fecha de ingreso de un producto antes de utilizarlo.
Determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar los requisitos del cliente				x			El personal de Montalvo ofrece al cliente múltiples opciones previa la realización del servicio y al finalizar el servicio el cliente opina si satisfizo sus expectativas.

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar la retroalimentación del cliente				x			El personal de Montalvo consulta la opinión del cliente al finalizar su servicio.
8.5.6 Controles de los cambios	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.	x						Montalvo no implementa controles en los cambios que realiza dentro de sus operaciones. Los servicios van cambiando conforme a lo empírico y el dueño cree que esta es la mejor manera.
Conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.		x					Montalvo no documenta los cambios de sus acciones realizadas. Los cambios se dan cuando los colaboradores o el dueño del local notan alguna falla.
8.6 Liberación de los productos y servicios	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.		x					Montalvo verifica si se cumplen con los requisitos al momento de entregar el servicio al cliente cuando le pregunta si se encuentra conforme.
No debe llevarse a cabo hasta que se haya completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable por el cliente.				x			Montalvo prueba, inspecciona, revisa y vigila los productos antes de aplicarlos o venderlos a los clientes.
Conservar la información documentada sobre la	x						Montalvo no documenta información sobre pruebas o inspecciones realizadas al

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
liberación de los productos y servicios							producto. La empresa considera que sus proveedores son reconocidos y marcas grandes, solo reciben sus productos.
Evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación	x						Montalvo no documenta información sobre la conformidad con los criterios de aceptación.
Trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.	x						Montalvo no documenta información acerca de la trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.
8.7 Control de las salidas no conformes							
8.7.1 La organización debe	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.				x			El personal de Montalvo se encarga de preguntar al cliente si se han satisfecho sus expectativas al terminar el servicio y al salir del local. Previo al servicio se le consulta al cliente si está de acuerdo con la realización de este.
Tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.				x			El personal de Montalvo toma medidas adecuadas. Corrige el servicio, si un cliente no se encuentra satisfecho. Si el producto entregado es erróneo se cambia el producto al cliente.
Aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.				x			El personal de Montalvo se encuentra dispuesto a satisfacer las indicaciones del cliente en cualquier fase de la realización del servicio.
Tratar las salidas no conformes a través de corrección				x			El personal de Montalvo corrige el servicio, si un cliente no se encuentra satisfecho.
Tratar las salidas no conformes a través de Separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios	x						Montalvo no devuelve el dinero si el cliente no este conforme con el servicio realizado. Asimismo, no suspende el servicio.

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Tratar las salidas no conformes a través de información al cliente	x						La organización no trata las no conformidades a través de la información del cliente.
Tratar las salidas no conformes a través de obtención de autorización para su aceptación bajo concesión				x			Montalvo consulta al cliente si desea realizarse un nuevo servicio sin tener que pagar por otro, añadiendo más servicios para dejar al cliente satisfecho.
Verificar la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.		x					El personal de Montalvo consulta al cliente si el servicio realizado nuevamente satisfizo sus necesidades. Sin embargo, no se realiza una revisión de requisitos cumplidos.
8.7.2 La organización debe conservar la información documentada que	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Describa la no conformidad		x					Montalvo no documenta información de la no conformidad. Empíricamente, se conoce el tipo de conformidades que existen.
Describa las acciones tomadas		x					Montalvo no documenta información de la no conformidad. Empíricamente, se conoce cuál debe ser la acción a seguir ante una no conformidad.
Describa todas las concesiones obtenidas						x	No se realiza esta acción en la empresa.
Identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.		x					Montalvo no documenta información de la no conformidad. Empíricamente, se conoce que el encargado del servicio debe delegar a uno de sus compañeros a que solucione la no conformidad.
9. Evaluación del desempeño							
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación							
9.1.1 Generalidades la organización debe determinar:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Qué necesita seguimiento y medición			x				Montalvo tiene conocimiento que debe realizar seguimiento y medición financiera (cuadre de caja); a sus clientes; y a los proveedores.
Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos			x				La organización realiza seguimiento a sus trabajadores mediante metas. No realiza seguimiento post servicio respecto a sus clientes.
Llevar a cabo el seguimiento y la medición			x				Montalvo no lleva a cabo seguimiento y medición de sus clientes.
Analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.		x					Dado que la empresa no ha implementado ni planificado la implementación de un SGC, no se cuenta cumpliendo este requisito.
Evaluar el desempeño y la eficacia del SGC.		x					Dado que la empresa no ha implementado ni planificado la implementación de un SGC, no se cuenta cumpliendo este requisito.
Conservar información documentada apropiada como evidencia de los resultados.			x				La organización documenta información de los resultados de su personal. Además, registra la fecha de llegada de los proveedores. Asimismo, recopila información financiera respecto a sus cuentas por pagar y sus cuentas por cobrar. Este tipo de información no es compartido con todo el personal.
9.1.2 Satisfacción del cliente	0	1	2	3		N/A	Observaciones
Realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.			x				Montalvo registra la atención y los servicios brindados a sus clientes mas no realiza un seguimiento para conocer su nivel de satisfacción.
Determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.		x					Montalvo no cuenta ni aplica herramientas o métodos que le permitan determinar el grado de satisfacción de sus

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
							clientes respecto al servicio brindado.
9.1.3 Análisis y evaluación	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.		x					Dado que la empresa no realiza seguimiento de satisfacción de sus clientes, no cuenta con este requisito.
La conformidad de los productos y servicios				x			Montalvo certifica que han recibido los productos requeridos, dado que la administradora del local maneja el inventario del local.
El grado de satisfacción del cliente			x				Montalvo no analiza ni evalúa el grado de satisfacción del cliente.
El desempeño y la eficacia del SGC		x					Dado que la empresa no realiza seguimiento de satisfacción de sus clientes, no cuenta con este requisito.
Si lo planificado se ha implementado de forma eficaz		x					Dado que la empresa no realiza seguimiento de satisfacción de sus clientes, no cuenta con este requisito.
La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades		x					Dado que la empresa no realiza seguimiento de satisfacción de sus clientes, no cuenta con este requisito.
El desempeño de los proveedores externos			x				Montalvo no evalúa el desempeño de sus proveedores porque, según lo que indica el gerente del local, no ha contado con ningún problema con respecto a los insumos y han trabajado con ellos desde que Montalvo inició su apertura.
La necesidad de mejoras en el SGC		x					Dado que la empresa no realiza seguimiento de satisfacción de sus clientes, no cuenta con este requisito.
9.2 Auditoría interna							
9.2.1 La organización debe	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Llevar a cabo auditorías internas a intervalos			x				La empresa planifica auditorias en torno a las

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
planificados para proporcionar información acerca de si el SGC							operaciones, proveedores y a la contabilidad del local.
Es conforme con los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad		x					La empresa no conoce los requisitos a evaluar en torno al ISO 9001:2015 para el proceso de auditoría.
Es conforme con los requisitos de esta norma internacional		x					La empresa no conoce los requisitos a evaluar en torno al ISO 9001:2015 para el proceso de auditoría.
Se implementa y mantiene eficazmente		x					La empresa no conoce los requisitos a evaluar en torno al ISO 9001:2015 para el proceso de auditoría.
9.2.2 La organización debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas			x				La empresa planifica auditorías en torno a las operaciones, proveedores y a la contabilidad del local.
Definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría			x				La empresa define criterios en torno a las operaciones, proveedores y a la contabilidad del local.
Seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría			x				La empresa cuenta con un proceso claro de selección de auditores en torno a las operaciones, proveedores y a la contabilidad del local.
Asegurarse de que los resultados de las			x				La empresa se asegura que la información sea trazable en

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
auditorías se informen a la dirección pertinente							torno a la auditoría realizada en el local.
Realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada			x				La empresa se asegura que se realicen correcciones a los errores presentados en el local.
Conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías	x						La empresa no conserva información documentada sobre el proceso de auditoría.
9.3 Revisión por la dirección							
9.3.1 Generalidades	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
La Alta Dirección debe revisar el SGC de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización			x				Hay supervisión de la Alta Dirección respecto a las operaciones de Montalvo.
9.3.2 La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Incluidas las tendencias relativas a los resultados de seguimiento y medición		x					No se realiza puesto que no se tiene resultados de seguimiento.
Incluidas las tendencias relativas a los resultados de las auditorías			x				Montalvo recoge la información de auditoría y de acuerdo a ella, mejora en sus procesos o en sus productos, por ejemplo, en el control de los insumos que emplea en sus servicios.
Incluidas las tendencias relativas al desempeño de los proveedores externos			x				Montalvo evalúa desempeño de sus proveedores de acuerdo a la calidad de los insumos.
La adecuación de los recursos		x					Montalvo sí ha realizado adecuación a los recursos que utiliza para brindar sus

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
							servicios dado que se actualizan constantemente de acuerdo a las tendencias.
La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (Véase 6.1)	x						Debido a que no se mide la eficacia para abordar riesgos, Montalvo no cumple con este requisito.
Las oportunidades de mejora	x						Aun cuando Montalvo carezca de muchas gestiones que le permitan asegurar la calidad que ofrece, busca mejorar en algunos servicios ofrecidos.
9.3.3 Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Oportunidades de mejora		x					De acuerdo con lo planificado, Montalvo aplica las mejoras en algunos servicios revisados.
Necesidad de cambio en el SGC	x						La empresa no cumple con este requisito.
Necesidades de recursos		x					Montalvo sí considera en sus reuniones de revisión la importancia de contar con los recursos necesarios para sus operaciones que de alguna forma están relacionadas a la calidad.
Conservar la información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección			x				Montalvo registra las reuniones de revisión por la Alta Dirección. En la cual se ve si el local y el personal han cumplido o no sus objetivos. Esta información no es compartida al personal, únicamente es manejada por el dueño del local y su respectivo administrador.
10 Mejora							
10.1 Generalidades, la organización debe	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier		x					Montalvo realiza investigaciones de mercado constantemente para estar al tanto de las tendencias de los

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
acción para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.							clientes, sin embargo, no existe análisis de la información sobre lo que les interesan a sus clientes.
Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras			x				La empresa recibe productos de proveedores reconocidos dado que los solicitan para alinearse a las tendencias y buscan capacitación constante en sus colaboradores para lograr un mejor servicio y satisfacer al cliente. Sin embargo, se enfocan en su público objetivo dejando de lado las necesidades de sus propios clientes.
Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados		x					Montalvo no cuenta con un proceso formal que valide si el cliente está de acuerdo con el servicio.
Mejorar el desempeño y la eficacia del SGC			x				Montalvo cuenta con un documento sobre su identidad corporativa informando su misión, visión y que cuenta con un sistema de calidad ISO; sin embargo, la empresa no cuenta con dicho sistema.
10.2 No conformidad y acción correctiva							
10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable, tomar acciones para controlarla y corregirla				x			La empresa cuenta con un protocolo de atención al cliente con el fin de solucionar el inconveniente con el cliente en base a arreglar al servicio mas no la devolución del dinero.
Reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable, hacer frente a las consecuencias				x			Frente a un reclamo del servicio, la empresa busca solucionarlo en ese momento con un servicio adicional no permitiendo que el cliente se quede insatisfecho.

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir en otra parte, la revisión y el análisis de la no conformidad	x						La empresa soluciona el inconveniente; sin embargo, no busca conocer que es lo que realmente sucedió si fue un problema de comunicación, de conocimiento sobre el servicio o del propio cliente dado que arreglan el servicio con un <i>master</i> estilista para seguir evitando reclamos.
Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir en otra parte la determinación de las causas de la no conformidad	x						No se determina la causa del problema pues solo buscan que el cliente se mantenga satisfecho.
Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir en otra parte La determinación de si existen no conformidades similares, que potencialmente puedan ocurrir	x						Los empleados de Montalvo cuentan con capacitación constante, evitando así quejas y reclamos de un mal servicio brindado
Implementar cualquier acción necesaria			x				La empresa cuenta con un protocolo en el cual tiene como objetivo final dejar satisfecho al cliente, sin embargo, no se realizaría en ningún caso una devolución del dinero.
Revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada		x					Su eficacia se basa en la satisfacción del cliente frente al respectivo inconveniente pero solo actúa para corregir y no resolver el verdadero problema de raíz.
Si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación			x				Montalvo no actualiza riesgos ni oportunidades durante su planificación, sin embargo, cuentan con procedimientos no documentados para satisfacer una no conformidad. Las no

Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)




DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
							conformidades no las analiza para encontrar la raíz del problema.
Si fuera necesario, hacer cambios al SGC		x					Montalvo cuenta con un documento sobre su identidad corporativa informando su misión, visión y que cuenta con un sistema de calidad ISO; sin embargo, la empresa no cuenta con dicho sistema.
Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas		x					La empresa cuenta con un protocolo de atención al cliente. que es apropiado para atender el reclamo del cliente, sin embargo, solo realiza correcciones mas no acciones correctivas.
10.2.2 La organización debe conservar información documentada como evidencia de	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
La naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente		x					La organización no documenta cuando suceden no conformidades, el personal se encarga exclusivamente de solucionar esta.
Los resultados de cualquier acción correctiva		x					La organización no documenta cuando suceden acciones correctivas, el personal es responsable exclusivamente de dejar satisfecho al cliente.
10.3 Mejora continua	0	1	2	3		N/A	Observaciones
La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC	x						Montalvo no mejora su sistema en torno a la calidad, por lo tanto, no lo adecua en torno a sus servicios. No existe retroalimentación ni mejora continua en torno al SGC.
Considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades			x				Montalvo realiza análisis de sus proveedores, mas no de sus clientes y trabajadores. Además, la alta dirección revisa solo resultados financieros y no la de sus

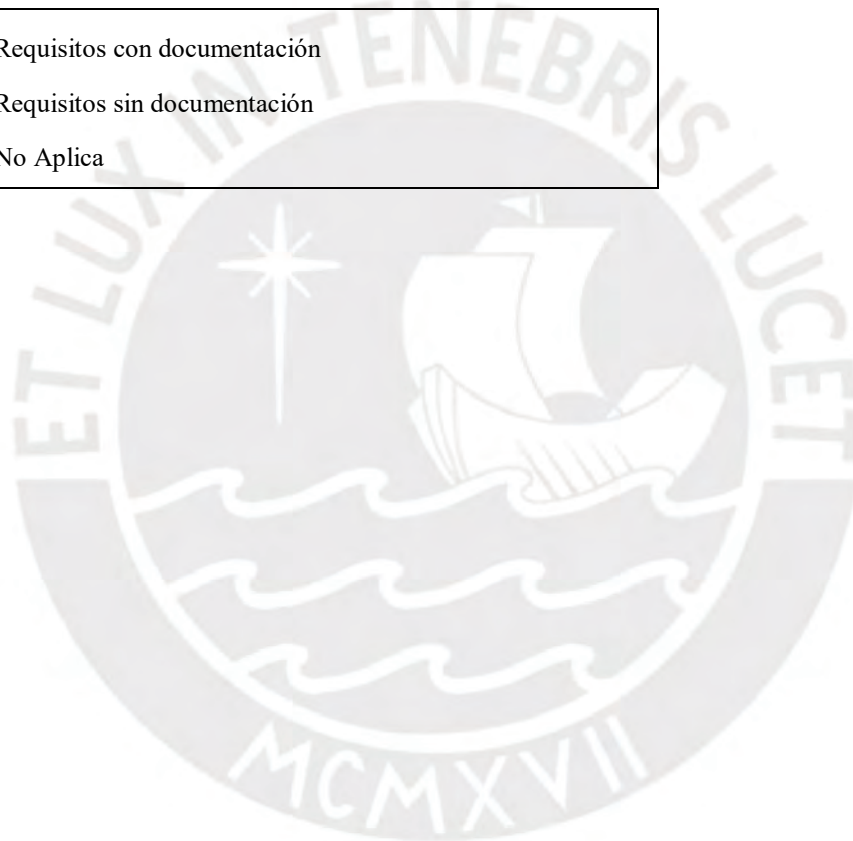
Tabla J 1: Diagnostico realizado a la empresa Montalvo (continuación)

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MONTALVO							
	0	1	2	3	4	N/A	Observaciones
oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua							clientes y trabajadores como parte de la mejora continua.

De deberá considerar la siguiente leyenda:

Leyenda

	Requisitos con documentación
	Requisitos sin documentación
	No Aplica



ANEXO K: Propuesta de manual de calidad



Montalvo Salón & Spa

MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Versión: 01

Vigente desde: 05 – 10 – 2019

Actividad	Nombres y Apellidos	Cargo / Rol	Firma
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

0. Empresa

Montalvo Salón & Spa es una empresa privada con fines de lucro del rubro belleza que viene operando más de 10 años en el mercado nacional.

1. Objeto y campo de aplicación

En el presente manual, se establecen las acciones que lleva a cabo Montalvo Salón & Spa para el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad con la finalidad de incrementar la satisfacción de sus clientes al prestar servicios que cumplen con sus requisitos, así como mejorar su imagen frente al público manifestando su compromiso con la calidad ante sus clientes, las entidades regulatorias y demás involucrados.

2. Referencias normativas

El marco normativo aplicable a este Manual de Gestión de la Calidad son los siguientes:

- ISO 9001:2015
- Ley 26842, Ley General de Salud y sus modificatorias.
- Ley marco de licencia de funcionamiento y sus modificatorias.
- Ley 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor y sus modificatorias.
- Decreto Supremo 013-2006-SA, Reglamento de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo.
- Decreto Supremo 006-2013-PCM, Aprueba la relación de autorizaciones sectoriales de las Entidades del Poder Ejecutivo, que deben ser exigidas como requisito previo para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento, de acuerdo a la Ley 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento.

3. Términos y definiciones

Para el desarrollo y entendimiento del presente manual se utilizará la Norma ISO 9000:2015 “Términos y definiciones”.

4. Contexto de la organización

4.1. Comprensión de la organización y de su contexto

El contexto de Montalvo se identificó realizando un análisis del contexto interno, donde se hallaron algunas fortalezas y debilidades, y respecto al contexto externo se identificó las oportunidades y amenazas, los cuales se encuentran en la Matriz FODA (ver Anexo K Sub A).

4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

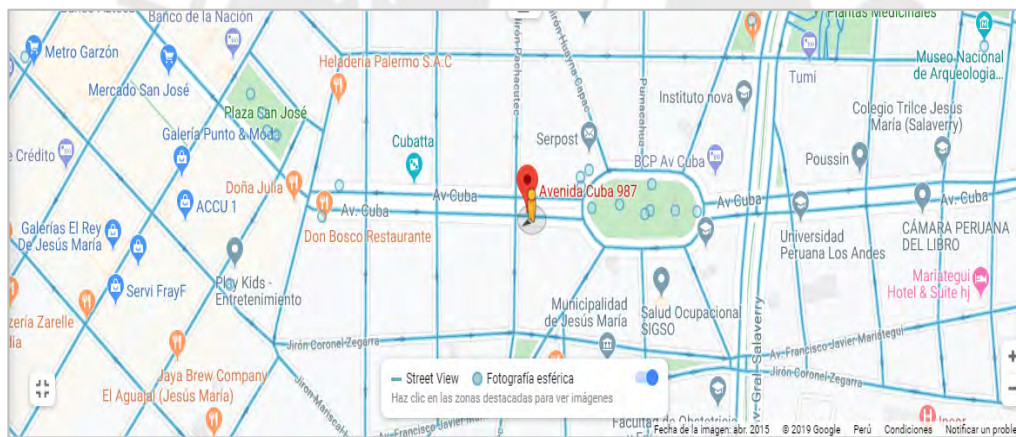
Montalvo identifica los requisitos de las partes interesadas a fin de satisfacerlos y detectar mejoras para el sistema de gestión de la calidad, el mismo que se detalla en la Matriz de partes interesadas (ver Anexo K Sub B).

4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección de Montalvo Salón & Spa ha establecido como alcance del sistema de gestión de la calidad los procesos de Desarrollo de servicios estéticos y Desarrollo de servicios de relajación de la sede Cuba cuyo detalle se encuentra especificado en el Alcance del SGC (ver Anexo K Sub C).

Asimismo, el proyecto servirá como piloto para la implementación de la norma ISO 9001:2015 en los demás locales, en caso esta sea satisfactoria. Por último, el proyecto es esencial para la estrategia de expansión internacional de la compañía, dado que fortalecerá el prestigio de la marca a través del aseguramiento del estándar a nivel nacional e internacional.

Figura K 1: Ubicación de Montalvo Av. Cuba 987, Jesús María 15072



Fuente: Google Maps (2020).

4.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

Montalvo Salón & Spa busca incrementar la satisfacción de sus clientes implementando un sistema de gestión de la calidad de acuerdo con la ISO 9001:2015.

En el sistema se ha establecido el Mapa General de Procesos (ver Anexo K Sub D) en el cual identifican los procesos del SGC y su interrelación; además, incorpora el manual de procesos donde detalla las operaciones de los procesos y describen las entradas, salidas, resultados, registros, indicadores y hasta los recursos necesarios para la operación, entre otros.

Tabla K 1: Relación de anexos de los procesos

PROCESO	TIPO DE PROCESO	ANEXOS DEL PROCESO
GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN	ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz FODA - Matriz de partes interesadas - Mapa general de procesos - Carta de compromiso de la Alta Dirección - Visión, misión y política - Manual de Organización y Funciones (MOF) - Procedimiento de gestión de la dirección
GESTIÓN DE LA CALIDAD	ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> - Documento de alcance del SGC - Plan de trabajo del SGC - Matriz de oportunidades - Matriz de riesgos - Metodología de riesgos - Matriz de objetivos - Procedimiento para la planificación de los cambios - Matriz de seguimiento e implementación de mejora y cambios - Cronograma de capacitación y sensibilización del SGC - Procedimiento de gestión documental - Matriz de Gestión de documentos - Lista de registros - Ficha de indicador - Matriz de indicadores - Programa anual de auditorías - Matriz de evaluación de riesgos del programa anual de auditorías - Lista de auditores internos - Competencias del auditor - Evaluación de auditores - Plan de auditoría interna - Informe de auditoría - Acta de reunión de apertura y cierre de auditoría - Acta de revisión del SGC - Matriz de mejora continua - Procedimiento de acciones correctivas o de mejora - Solicitud de acciones correctivas o de mejora - Lista de personal involucrado en el SGC - Lista de asistencia - Acta de reunión

Tabla K 1: Relación de anexos de los procesos (continuación)

PROCESO	TIPO DE PROCESO	ANEXOS DEL PROCESO
DESARROLLO DE SERVICIOS	OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de servicios - Ficha de revisión de los requisitos relacionados a los servicios - Procedimiento de diseño y desarrollo de productos y servicios - Fichas de procesos
GESTIÓN DEL PERSONAL	APOYO	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de Recursos - Matriz de análisis de demanda contra capacidad - Cronograma de capacitaciones para la competencia
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	APOYO	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de recursos - Procedimiento de planificación de pedidos - Procedimiento de control de stock - Procedimiento de compras - Procedimiento de seguimiento de proveedores - Reporte de incidencias de proveedores - Evaluación al proveedor - Reevaluación al proveedor - Identificación y trazabilidad
MARKETING Y DESARROLLO DE IMAGEN CORPORATIVA	APOYO	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de comunicación - Formato de ticket de espera - Encuesta de satisfacción
SOPORTE DE OPERACIONES	APOYO	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de atención y evaluación de la satisfacción del cliente - Matriz de control de quejas, reclamos o sugerencias - Control de servicios no conformes - Registro de servicios no conformes - Registro de corrección de servicios no conformes - Procedimiento control de servicios no conformes - Matriz de identificación de servicios no conformes - Matriz general de control de servicios no conformes

5. Liderazgo

5.1. Liderazgo y compromiso

Montalvo Salón & Spa evidencia su compromiso y liderazgo, desarrollando nuevos conceptos de belleza, modernizando, manteniendo y mejorando continuamente su SGC; esto se detalla dentro de la Carta de compromiso (ver Anexo K Sub E).

Para Montalvo Salón & Spa el foco de sus objetivos, operaciones y actividades es la satisfacción de sus clientes. Para conservar y fidelizar a más clientes, Montalvo incorporó un concepto de belleza integral, que cuenta con una moderna infraestructura, equipos de última

generación y un staff de profesionales altamente capacitados y orientados a brindarles un servicio de excelencia a sus clientes y partes interesadas.

La Alta Dirección asegura que los requisitos para la provisión de los servicios, los cuales se encuentran establecidos en las fichas de procesos y demás documentos que apoyan la eficacia del SGC, se cumplan con el objetivo de incrementar la satisfacción del cliente.

5.2. Política

La alta dirección establece, aprueba y mantiene una política de la calidad considerando lo establecido por la norma ISO 9001, que sirva de apoyo a la Alta Dirección de la empresa y sea la base donde se establezcan los objetivos de calidad.

5.2.1. Establecimiento de la política de la calidad

La alta dirección de Montalvo Salón & Spa, está comprometida con la calidad de sus servicios y productos, por ende, lidera e impulsa la calidad en todos los niveles de la organización, facilitando los recursos necesarios para alcanzar la excelencia, y estableciendo las medidas apropiadas para asegurar que esta Política de la Calidad sea comunicada, entendida y puesta en práctica por todo el personal en el alcance del sistema de gestión de la calidad. Asimismo, la Alta Dirección de Montalvo establece y revisa periódicamente los objetivos de la calidad, acordes con su situación, con la finalidad de que se garanticen el cumplimiento de la Política.

5.2.2. Comunicación de la política de la calidad

La política del sistema de gestión de la calidad se encuentra disponible en el documento de Visión, Misión y Política de Calidad (ver Anexo K Sub F), la cual es comunicada y difundida a todos los miembros y partes interesadas de Montalvo Salón & Spa por correo electrónico, redes sociales, merchandising y capacitaciones, de acuerdo con la Matriz de Comunicación (ver Anexo K Sub S).

5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

Las funciones, responsabilidades y autoridades para las diferentes áreas de Montalvo Salón & Spa están definidas en el Manual de Organización y Funciones – MOF (ver Anexo K Sub G).

6. Planificación

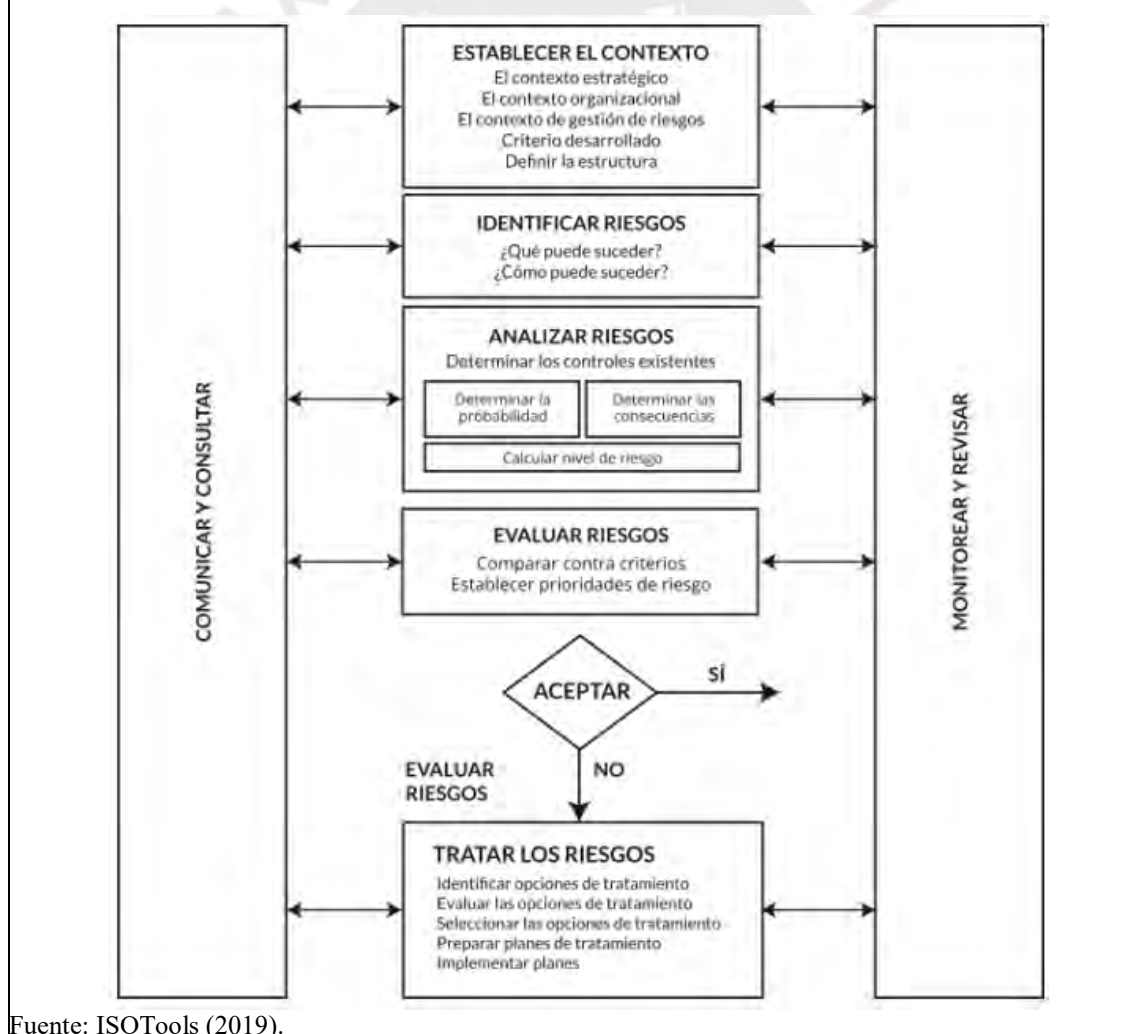
Montalvo Salón & Spa planificará su Sistema de Gestión de la Calidad tal como indica el Plan de trabajo del SGC (ver Anexo K Sub H).

6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Montalvo Sal3n & Spa determinar3 el contexto actual, identificando los factores internos y externos pertinentes para su prop3sito y direcci3n estrat3gica, y comprender3 e identificar3 las necesidades de las partes interesadas, a fin de determinar los riesgos y oportunidades que afecten el logro de los objetivos previstos, para lo cual tendr3 en cuenta las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que son pertinentes para el prop3sito de la organizaci3n, la direcci3n estrat3gica y los que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gesti3n de la calidad (ISO 9001:2015).

Montalvo Sal3n & Spa ha establecido la Matriz de Oportunidades (ver Anexo K Sub I) y la Matriz de Riesgos (ver Anexo K Sub J), con el objetivo de efectuar una gesti3n adecuada de los riesgos y oportunidades; y para asegurar que el sistema de gesti3n de la calidad pueda lograr sus objetivos, aumentar los efectos deseables, prevenir o reducir efectos no deseados y lograr la mejora.

Figura K 2: Proceso de gesti3n de riesgos



Fuente: ISOTools (2019).

6.1.1. Identificar el riesgo

Montalvo Sal3n & Spa identifica sus oportunidades y amenazas (cuestiones externas) y sus fortalezas y debilidades (cuestiones internas), los riesgos (vulnerabilidad) y la consecuencia de los mismos.

6.1.2. Consideraciones para Identificar el riesgo de la Calidad

Montalvo Sal3n & Spa estableci3 los siguientes lineamientos para la identificaci3n de riesgos:

Los responsables de los procesos, junto a su equipo de trabajo deben identificar, evaluar e implementar controles. Para la identificaci3n de los riesgos debe tener en cuenta las siguientes fuentes:

- Actividades rutinarias y no rutinarias.
- Actividades de las personas que tienen acceso al sitio de trabajo (incluyendo clientes y proveedores).
- Capacidades y otros factores humanos.
- Cambios o cambios propuestos en la organizaci3n.
- Modificaciones al SGC, incluyendo cambios temporales, y sus impactos sobre las operaciones, procesos, y actividades.
- Marco normativo aplicable a la prestaci3n de los servicios.
- Infraestructura, procesos, instalaciones, maquinaria/equipos, ambiente laboral
- Historial de ocurrencias o incidencias de calidad.
- Entre otros factores que tengan impacto al logro de los objetivos.

6.1.3. Criterios de an3lisis y evaluaci3n del riesgo

Los criterios para evaluar los riesgos identificados, revisar la Metodolog3a de Riesgos (ver Anexo K Sub K).

6.2. Objetivos de la calidad y planificaci3n para lograrlos

Montalvo Sal3n & Spa ha establecido una pol3tica de gesti3n de la calidad que es base para definir los objetivos de su sistema de gesti3n de la calidad, los cuales se describen a continuaci3n:

OC-01. Reducir las quejas y reclamos en un 20% respecto al periodo anterior.

OC-02. Reducir los servicios no conformes en un 30%.

OC-03. Reducir el rango de tiempo de espera del cliente hasta un máximo de 20 minutos

OC-04. Incrementar en 10% el # de nuestros clientes satisfechos

OC-05. Retener al 70% de nuestros clientes fidelizados

OC-06. Asegurar al 80% la cobertura de la capacitación de acuerdo con el perfil del puesto

OC-07. Lograr 4 capacitaciones al año sobre SGC Montalvo e ISO 9001:2015

OC-08. Incrementar las ventas de productos en un 20% respecto al año anterior

Asimismo, Montalvo planificará las actividades para el cumplimiento de los objetivos y la eficacia del SGC y realizará el seguimiento correspondiente en la Matriz de Objetivos (ver Anexo K Sub L).

6.3. Planificación de los cambios

Montalvo Salón & Spa planificará los cambios de su Sistema de Gestión de la Calidad en el Procedimiento de Planificación de Cambios (ver Anexo K Sub M), para lo cual considerará los factores externos e internos, los requisitos de los clientes y las partes interesadas y contará con un plan de trabajo, procedimientos, fichas, y mapas de procesos del alcance del SGC, a fin de minimizar eventos que puedan impactar desfavorablemente al logro de los objetivos establecidos.

Cuando se presenten cambios en el entorno de Montalvo que impliquen riesgos asociados a la implementación, mantenimiento y eficacia su Sistema de Gestión de la Calidad, los dueños de los procesos comunicarán al responsable de la gestión del sistema de gestión de la calidad, quien en coordinación con la Alta Dirección evaluarán el impacto sobre el sistema de gestión de la calidad implementado, para tomar las acciones necesarias. Según la Norma ISO 9001:2015, entre los cambios que pueden impactar al SGC, se deben considerar los siguientes: El propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales, la integridad del sistema de gestión de la calidad, la disponibilidad de los recursos, la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades, cambios en la estructura organizacional de las unidades orgánicas, cambios en la ubicación física de una unidad orgánica, cambios en el personal dentro del alcance del SGC, asignación de nuevas funciones y responsabilidades, nuevos y/o cambios en requisitos legales aplicables al SGC, otros.

7. Apoyo

7.1. Recursos

La Alta Dirección de Montalvo Salón & Spa, determinará y proporcionará los recursos necesarios para el establecimiento, desarrollo, ejecución y mejora continua del sistema de gestión de calidad.

La organización conoce algunos recursos (formación de su personal, control de entradas de los insumos de proveedores, control contable y de infraestructura, entre otros) que necesita para establecer e implementar un SGC, pero no tiene conocimiento de los recursos necesarios para mantener y mejorar el SGC.

Por otro lado, a pesar de que Montalvo Salón & Spa conoce las limitaciones de los recursos internos que participan en la operación, no tienen un conocimiento claro de los recursos necesarios para la implementación del SGC.

Para ello, se realiza un análisis que determine todas las capacidades y limitaciones que posee la organización actualmente y determinar cuáles son los recursos que necesita para obtenerlos de fuentes externas a la organización para poder implementar y ejecutar adecuadamente el sistema de gestión de calidad.

7.1.1. Personas

Montalvo Salón & Spa cuenta con un área de gestión de recursos humanos, que se encarga, principalmente, de proveer el personal idóneo para la gestión y ejecución de los servicios brindados por la empresa. Asimismo, la organización posee un instituto donde se forman a profesionales en este rubro, siendo los más destacados reclutados por la propia organización, el detalle del personal deseado se encuentra en el documento de Gestión de Recursos (Anexo K Sub O.)

Montalvo Salón & Spa provee de personal necesario para prestar los servicios acordes a los requisitos y especificaciones del cliente. La demanda de acuerdo a los requerimientos del público, se encuentran establecidos en la Matriz de análisis de demanda contra capacidad (ver Anexo K Sub P). Asimismo, para mantener la calidad de los servicios Montalvo capacita a sus trabajadores en las últimas tendencias de la moda (ver Anexo K Sub Q).

En el siguiente cuadro tenemos la cantidad de personal que la organización ha establecido para brindar su servicio. La empresa ordena y determina la cantidad de personal requerido en función al día y turno, ya que la demanda varía respecto a estos factores.

Tabla K 2: Relación de personal

	Turno	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Cantidad de Estilistas	Día	2	2	3	3	4	4	7
	Noche	6	7	7	8	8	8	-
Cantidad de Cosmiatras	Día	1	1	1	1	1	1	2
	Noche	2	2	2	1	2	2	-

7.1.2. *Infraestructura*

Montalvo Salón & Spa cuenta con la infraestructura y equipos (hardware y software) que aseguran el cumplimiento de los servicios requeridos. Cada estilista cuenta con su propio equipo de trabajo (peines, tijeras, accesorios, espejos, entre otros) para poder realizar cómodamente los servicios de corte. Asimismo, la organización cuenta con maquinaria especializada para realizar tratamiento de cabello más complejo, como laceados, permanentes, entre otros.

También se observó que, en el área de Spa, cada cosmiatra cuenta con sus implementos debidamente aseados y organizados (pinzas, cremas, exfoliantes, espejos, entre otros) para realizar adecuadamente su trabajo. Además, cuentan con máquinas de calor y masajeadores para brindar un servicio más especializado.

Lo anteriormente mencionado es explicado en el Procedimiento de diseño y desarrollo de servicios (ver Anexo K Sub AC) el cual detalla las actividades que debe realizar el personal para obtener la conformidad de los servicios.

La Alta Dirección se preocupa constantemente por brindar todos los materiales y tener la infraestructura adecuada para que los servicios que realizan se ejecuten de manera satisfactoria, y que esta influya positivamente en la satisfacción del cliente; los recursos que se necesitan para efectuar las operaciones del salón, se encuentran en la Lista de Recursos (ver Anexo K Sub W).

Por otro lado, se ha podido percibir que los colaboradores, cosmiatras y estilistas, tienen conocimiento de las facilidades que les da la organización para que tengan un ambiente propicio para trabajar y hay una buena valoración por el compromiso que muestra al Alta Dirección brindarles este tipo de facilidades.

Figura K 3: Montalvo Salón & Spa, sede Jesús María.



Fuente: Google Maps (2020).

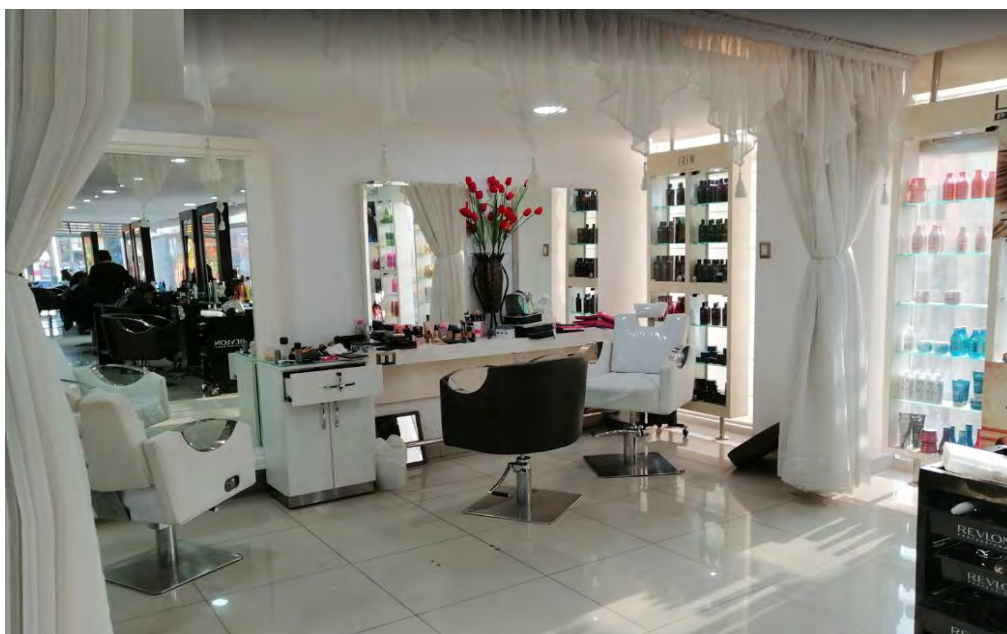
7.1.3. Ambiente para la operación de los procesos

Para lograr la conformidad del servicio del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, Montalvo ha establecido protocolos donde se especifican lineamientos en relación a las condiciones ambientales pulcras y ordenadas con una distribución de equipos y aparatos que permiten el normal acceso de los clientes para realizar el servicio que desee. Para lograr esto, la organización ha separado sus ambientes de forma cómoda y espaciada, logrando que los clientes y colaboradores puedan trasladarse por sus instalaciones de manera cómoda y segura.

Asimismo, Montalvo Salón & Spa ha asignado un área determinada para recibir a sus proveedores, de tal forma que no se vea alterado el ambiente en donde brindan sus servicios.

La organización se preocupa constantemente por la seguridad del local, ya que, por un lado, tiene que mantener el bienestar de sus grupos de interés, y por otro, tienen constante fiscalización por parte de la municipalidad y defensa civil. Es por ello que cumplen con todos los requisitos exigidos como detectores de incendio, extintores de incendio, señalización con diversa información, entre otros.

Figura K 4: Montalvo Salón & Spa, interiores.



Fuente: Montalvo Salón & Spa (2019).

7.1.4. Recursos de seguimiento y medición

A fin de cumplir y demostrar el cumplimiento de los requisitos de nuestros clientes respecto a los servicios del alcance del sistema de gestión de la calidad, la conformidad del SGC y la eficacia del mismo, Montalvo Salón & Spa brinda los recursos necesarios para la validez y fiabilidad de los resultados del seguimiento y medición de los procesos. Asimismo, mantiene una documentación codificada y/o enumerada para facilitar la trazabilidad de los servicios y del desempeño y eficacia de los procesos del Sistema de gestión de la Calidad, los criterios para la codificación para los documentos del SGC; lo mencionado puede ser revisado en la Matriz de gestión de documentos del SGC (ver Anexo K Sub U).

Cada uno de los servicios realizados por los procesos del SGC, cuenta con un registro único (Comprobante de pago: Boleta, factura), el cual permite realizar la trazabilidad de los servicios en caso sea necesario.

7.1.5. Conocimientos de la organización

Montalvo Salón & Spa cuenta con diferentes maneras de asegurar los conocimientos requeridos por su personal para la operación. Entre ellos tienen como fuentes internas a los mapas y fichas de procesos, entre otros, estos documentos que se encuentran disponibles en la carpeta compartida del SGC Montalvo Salón & Spa; entre sus fuentes externas se encuentra el Instituto Montalvo, quien es su principal proveedor de profesionales especialista en el sector.

7.2. Competencia

El personal que interviene directamente en las actividades relacionadas al cumplimiento de los requisitos de los servicios del sistema de gestión de la calidad de Montalvo, es competente en base a la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

Figura K 5: Personal de Montalvo Salón & Spa.



Fuente: Montalvo.

Montalvo Salón & Spa capacita constantemente a todo su personal, a fin de que cada uno se especialice en temas relacionados a sus roles y funciones. Los responsables de los procesos del SGC determinan los requisitos de las competencias del personal. Montalvo Salón & Spa cuenta con un plan de formación del personal, adaptado a las necesidades actuales y futuras de los procesos y clientes, productos y sus servicios, el cual se encuentra establecido en el Cronograma de Capacitación para la Competencia (ver Anexo K Sub Q).

7.3. Toma de conciencia

Montalvo Salón & Spa asegura que sus colaboradores tomen conciencia sobre: La política de la calidad, los objetivos de la calidad, su contribución a la eficacia del SGC, incluido los beneficios de una mejora de desempeño, las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad, mediante inducciones, charlas de sensibilización, talleres, cursos, emisión de correos, entre otros medios de comunicación. Esta planificación se encuentra dentro del Cronograma de Capacitación y Sensibilización del SGC (ver Anexo K Sub R) dirigido a los colaboradores.

7.4. Comunicación

La alta dirección de Montalvo Salón & Spa para una comunicación efectiva con el personal que se encuentra dentro del alcance del SGC y las partes interesadas ha establecido los criterios de comunicación interna y externa en la Matriz de comunicación (ver Anexo K Sub S).


7.5. Información documentada

7.5.1. Creación y actualización

Los documentos del SGC se crearán y actualizarán cuando se detecte una necesidad y de acuerdo a los siguientes lineamientos:

La documentación del SGC de Montalvo Salón & Spa es identificada mediante el uso del logo, nombre, código, versión (indica el ultimo nivel de actualización del documento) y la fecha de vigencia (indica la fecha de vigencia de la aplicación obligatoria del documento), lo cual se indica en el encabezado del documento, de acuerdo a: Abreviatura del documento (ver cuadro de abreviaturas de documentos), abreviatura del proceso al que pertenece y el número correlativo del documento, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla K 3: Modelo de encabezado de documentos

	Nombre del documento	Código: FOR-SGC-024
		Versión: 01
		Vigente desde: 04-10-2019

Algunos de los tipos de documentos del Sistema de gestión de la calidad de Montalvo Salón & Spa pueden ser los que figuran en el siguiente cuadro:

Tabla K 4: Cuadro de abreviaturas de documentos

DOCUMENTO	ABREVIATURA
Procedimiento	PRO
Plan	PLN
Manual	MAN
Guía	GUI
Matriz	MAT
Formato	FOR
Otro Documento	ODC

Los documentos no especificados en el cuadro de abreviaturas de documentos -valga la redundancia- pueden llevar o no encabezado o pie de página, quedando solo identificados por cualquier dato que se considere necesario.

Los documentos del Sistema de gestión de la calidad son elaborados por los especialistas y/o dueños del proceso, revisados y aprobados por los responsables de los procesos y la alta dirección; para ello se cuenta con el Procedimiento de gestión documental (ver Anexo K Sub T).

Respecto a los cambios en los documentos, estos se identificarán en negrita y cursiva sobre lo cambiado. En caso de los procedimientos, adicionalmente, se considerará el siguiente cuadro:

Tabla K 5: Criterios de cambios

FECHA DEL CAMBIO	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO

7.5.2. Control de la información documentada

En relación al control de la información documentada del SGC, se seguirán las siguientes especificaciones:

➤ **Elaboración, revisión y aprobación de documentos**

Para la elaboración, revisión y aprobación de documentos del SGC Montalvo Salón & Spa ha establecido los siguientes criterios:

Tabla K 6: Cuadro de criterios para la elaboración, revisión y aprobación

DOCUMENTO	ELABORA	REVISA	APRUEBA
Documentos para el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001	Coordinador del SGC o el que haga a sus veces; la persona designada	Coordinador del SGC	Alta Dirección
Documentos elaborados para la prestación de los servicios como: mapas, fichas, procedimientos, instructivos, fichas, entre otros propios del proceso	Dueño/responsable del proceso o la persona designada	Dueño/responsable del proceso	Alta Dirección

➤ **Documentos obsoletos**

Para prevenir el uso de documentos obsoletos, los encargados de la distribución y difusión de los documentos actualizados comunicarán a los usuarios la existencia de las nuevas versiones de documentos y almacenarán las versiones anteriores (hasta 2 versiones anteriores como máximo) en el archivo de documentos obsoletos.

El personal y partes interesadas tendrán acceso a la información documentada (documentos vigentes del Sistema de gestión de la calidad) y estarán disponibles para su consulta.

El Coordinador del sistema de gestión de la calidad, será responsable de mantener actualizados y disponibles los documentos y estos estarán publicados en un formato que evite su modificación para asegurar la integridad, preservación, conservación y recuperación de los mismos.

➤ **Documentos externos**

Los responsables de los procesos identificarán la documentación externa que aplica al proceso y lo registran en la ficha del proceso. El coordinador del SGC registra, actualiza y mantiene la Matriz de Gestión de Documentos (ver Anexo K Sub U).

➤ **Acceso y almacenamiento virtual de la información documentada**

Los documentos vigentes del Sistema de Gestión de la Calidad, estarán disponibles para su consulta virtual en la carpeta compartida del Sistema de Gestión de la Calidad.

En caso se mantuviera copia impresa de documentos, estos deberán ser identificados como “COPIA NO CONTROLADA” en todo el documento.

El coordinador del Sistema de Gestión de la Calidad será responsable de mantener actualizada y disponible la Matriz de gestión de documentos (ver Anexo K Sub U) los documentos serán publicados en un formato que evite su modificación para asegurar la integridad, preservación, conservación y recuperación de los mismos.

➤ **Identificación y control de registros**

Los responsables de los procesos identifican y controlan los registros de sus respectivos procesos que mantiene a través de la Lista de registros (ver Anexo K Sub V), los cuales serán enviados al Coordinador del SGC para su publicación en la carpeta compartida del SGC para la revisión y consulta del personal.

El acceso a los registros será realizado previa autorización del responsable del proceso, asimismo, estos registros están disponibles durante las actividades de auditoría interna y externa con el fin de evidenciar el cumplimiento de los requisitos y especificaciones establecidos en el sistema de gestión de la calidad, procedimientos y marco normativo aplicable.

Es responsabilidad de los dueños de los procesos asegurar que los registros se recopilen de manera adecuada y ordenada, que permitan ser localizados y recuperados fácilmente, de acuerdo a las necesidades de cada proceso; tomando las precauciones que eviten cualquier modificación, pérdida o daño de los mismos.

➤ **Registros transitorios**

Los registros que se generen en un proceso y se distribuyen a diferentes funciones para su comunicación son controlados por el receptor de acuerdo a lo establecido en el párrafo anterior, sin embargo, el registro principal es controlado por el emisor.

➤ **Control de registros electrónicos**

Los registros electrónicos generados por las aplicaciones y sistemas informáticos, son respaldados, conservados y controlados por los administradores de los sistemas, estas se almacenan en medios que los protejan de amenazas que puedan afectarlos, asimismo serán fácilmente recuperables y disponibles para su consulta con previa autorización del proceso correspondiente.

8. Operación

8.1. Planificación y control operacional

La planificación y el control operacional para Montalvo Salón & Spa es vital para el logro de los objetivos por ello el sistema de gestión de la calidad de Montalvo Salón & Spa contará con

el Plan de trabajo del SGC (ver Anexo K Sub H), donde se contemplarán las actividades claves para lograr los objetivos establecidos, el mantenimiento y la mejora del SGC.

8.2. Requisitos para los servicios

8.2.1. *Comunicación con el cliente*

La Alta Dirección, a fin de brindar información relativa a los requisitos y especificaciones de los servicios que provee Montalvo Salón & Spa, ha dispuesto que sea publicada en las redes sociales, siendo la más importante la red social Facebook y utilizando el Facebook chat como herramienta fundamental para la solución y respuesta de consultas del cliente. Asimismo, a fin de atender los reclamos, quejas o solicitud de información sobre el estado de atención de sus solicitudes y comunicarse con ellos se tienen establecidos canales telefónicos y correo electrónico.

Asimismo, se ha establecido el procedimiento de atención y evaluación de la satisfacción del cliente (ver Anexo K Sub X) para la gestión adecuada y oportuna de las quejas, reclamos o sugerencias de los clientes, también se ha establecido para el registro y control de los mismos la matriz de Control de Quejas, Reclamos o Sugerencias (ver Anexo K Sub Z).

8.2.2. *Determinación de los requisitos para los servicios*

Los requisitos para la provisión de los servicios de Montalvo Salón & Spa están descritos en la ficha de revisión de los requisitos relacionados a los servicios (ver Anexo K Sub AA) y otros documentos internos de los procesos del sistema de gestión de la calidad según su naturaleza.

8.2.3. *Revisión de los requisitos relacionados con el servicio*

De forma ininterrumpida los responsables/dueños de los procesos del SGC Montalvo Salón & Spa, revisan los requisitos de los servicios, con el propósito de identificar necesidades de cambios y mejoras hacia el cliente. Asimismo, de identificar necesidades de cambios, estos serán comunicados al coordinador del sistema de gestión de la calidad para la actualización correspondiente en todos los documentos correspondientes.

8.3. Diseño y desarrollo de los servicios

Montalvo Salón & Spa planifica, revisa, verifica y valida el diseño y desarrollo de servicios de acuerdo a lo especificado en el procedimiento Diseño y Desarrollo de Servicios (ver Anexo K Sub AB), en el cual se establece los términos y características del diseño y desarrollo de los servicios que provee, teniendo en cuenta principalmente los requisitos de los clientes, legales y reglamentarios, los establecidos por la organización y los provenientes de la tendencia de la moda.

8.4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

Montalvo Salón & Spa tiene proveedores de insumos para la prestación ininterrumpida de los servicios de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Para su gestión, la empresa cuenta con procedimientos y formatos de evaluación de proveedores tales como: Procedimiento de planificación de pedidos (ver Anexo K Sub AD), Procedimiento para controlar el stock (ver Anexo K Sub AE) y Procedimiento para realizar las compras (ver Anexo K Sub AF), pero además dar seguimiento de sus proveedores (ver Anexo K Sub AG).

8.5. Producción y provisión del servicio

8.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio.

Montalvo Salón & Spa posee procesos de apoyo para dar el soporte adecuado y oportuno a los procesos misionales para la prestación de servicios, los cuales se encuentran detallados en las fichas de procesos (ver Anexo K Sub AC), acorde a los requisitos y especificaciones del cliente, reglamentarios y de la propia organización.

Los responsables de los procesos cuentan con todos los recursos necesarios para la planificación, producción y prestación de los servicios. El control de los servicios está especificado dentro de las actividades a desempeñar en los diferentes documentos internos de los procesos como en las fichas de procesos, asimismo las herramientas de control determinan la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

En caso de no alcanzar los resultados planificados se llevan a cabo correcciones y/o acciones correctivas apropiadas para asegurar la conformidad de los requisitos del servicio y la eficacia del SGC.

8.5.2. Identificación y trazabilidad

Cada uno de los servicios prestados, cuentan con un registro único (Boletas de venta o factura), el cual permite realizar la trazabilidad del servicio en caso sea necesario. Los estados de verificación se identifican a través de los registros y sistemas de información. El personal de la organización verifica que el cliente se encuentre satisfecho con el servicio recibido, sin embargo, no cuentan con un sistema que permita recaudar información directa de la percepción del cliente para que pueda ser utilizada en la gestión del cliente.

Tabla K 7: Cuadro de criterios para la elaboración, revisión y aprobación.

Nombres y Apellidos	Fecha de atención	Servicios	Monto (S/.)

8.5.3. Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos

Montalvo no realiza servicios con recursos que sean propiedad de los clientes o proveedores externos.

8.5.4. Preservación

Los registros de la provisión de los servicios que presta Montalvo Salón & Spa son controlados para preservar su integridad; para ello, se almacena en los servidores de la organización, estando disponibles para consulta virtual, a fin de asegurar la integridad, preservación, conservación y recuperación de los mismos, evitando cualquier modificación. Para ello, Montalvo realiza los controles necesarios a sus proveedores y se registran en las matrices de Evaluación al proveedor (ver Anexo K Sub AI) y Reporte de incidencias de proveedores (ver Anexo K Sub AH).

8.5.5. Actividades posteriores a la entrega

Montalvo Salón & Spa ha establecido actividades posteriores a la prestación de los servicios, mediante sistemas de información, plataforma de atención al cliente y otros medios para canalizar las quejas, reclamos u observaciones de los usuarios, las mismas que son administradas por los responsables de los procesos, de acuerdo al Procedimiento Atención y Evaluación de la satisfacción del Cliente (ver Anexo K Sub X).

Asimismo, se ha establecido el anexo Encuesta de satisfacción a fin de identificar el nivel de satisfacción de los clientes y verificar que los servicios hayan cumplido las especificaciones y requisitos legales y reglamentarios de los usuarios.

8.5.6. Control de los cambios

Montalvo Salón & Spa ha establecido lineamientos de revisión y control de cambios a fin de asegurar la continuidad en la conformidad de los requisitos de los servicios, estos lineamientos indican que cuando se genere la necesidad de modificación por cambios en los procesos, ya sea

por prácticas, reglamentos u otros, y se encuentran en el procedimiento para la planificación de los cambios (ver Anexo K Sub M). Así también, se adiciona un cuadro dentro de cada procedimiento donde se detalle los últimos cambios realizados y la conformidad de los mismos.

8.6. Liberación de los productos y servicios

Los responsables del proceso de Montalvo Salón & Spa planifican y establecen los medios, mecanismos y responsables de la liberación de los servicios, estos medios y mecanismos se encuentran especificados en las fichas de los procesos.

Adicional a ello, para dar conformidad a la liberación del producto Montalvo solicita a sus clientes la firmar de la boleta de venta donde se detallan los productos y servicios brindados. El administrador del local es responsable de archivar estos documentos y validar que la información sea consistente a la registrada por el recepcionista en un Excel.

8.7. Control de las salidas no conformes

Montalvo Salón & Spa a fin de gestionar adecuadamente los servicios no conformes ha establecido el anexo Procedimiento Control de servicios no conformes en el cual se especifica que las salidas no conformes deberán ser registradas en el Registro de servicio no conforme (ver Anexo K Sub AO), y una vez subsanado el servicio no conforme esta deberá ser registrada en el Registro de corrección de servicio no conforme (ver Anexo K Sub AP),

9. Evaluación del Desempeño

9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.1.1. Generalidades

A fin de asegurar la conformidad con los requisitos del servicio y mejorar de manera permanente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, Montalvo Salón & Spa ha determinado y planificado las actividades de seguimiento, medición, análisis y evaluación en relación con:

- La satisfacción del cliente.
- Seguimiento y medición de los servicios no conformes.
- Seguimiento y medición del desempeño de los procesos para la realización de los servicios.
- Seguimiento de las acciones correctivas o de mejora.
- Entre otras actividades necesarias para la conformidad de los servicios.

9.1.2. Satisfacción del cliente

Se ha determinado que para evaluar la satisfacción de los clientes se debe utilizar el anexo Encuesta de Satisfacción, los resultados de la encuesta deberán ser evaluados de acuerdo a los

criterios establecidos en el Procedimiento Atención y evaluación de la satisfacción del cliente (ver Anexo K Sub X), a fin de poder evaluar la percepción del servicio brindado o debilidades detectadas por el cliente.

9.1.3. *Análisis y evaluación*

El coordinador del Sistema de Gestión de la Calidad es el responsable de establecer, recopilar y analizar los datos obtenidos de:

- La evaluación de la satisfacción del cliente, de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento Atención y evaluación de la satisfacción del cliente (ver Anexo K Sub X).
- Los hallazgos de las auditorías.
- Desempeño de los procesos.
- Salidas de la revisión por la dirección.
- Seguimiento y eficacias de las solicitudes de acción correctiva o de mejora (SACM).

9.1.4. *Seguimiento y medición de los procesos*

Los responsables de los procesos del SGC establecerán qué medir, cómo medir y los métodos de seguimiento del desempeño de los procesos; dichos métodos y actividades se evidenciarán en el anexo Ficha de indicador y será gestionado a través del anexo Matriz de indicadores (ver Anexo K Sub AS).

9.1.5. *Seguimiento y medición del servicio*

Los responsables de los procesos del SGC realizan el seguimiento y medición del cumplimiento de las características de los servicios a fin de verificar que se cumplan los requisitos establecidos, para lo cual se han establecido las siguientes herramientas: Registro de servicio no conforme (ver Anexo K Sub AO) y anexo Registro de corrección de servicio no conforme (ver Anexo K Sub AP).

El coordinador del sistema de gestión de la calidad registra, mantiene, analiza y gestiona la información producto del seguimiento y medición del servicio en las siguientes herramientas: Matriz general de control de servicios no conformes (ver Anexo K Sub AU) y anexo Matriz de identificación de servicios no conformes (ver Anexo K Sub AT).

9.2. Auditoría interna

Para la gestión eficaz de las auditorías al sistema de gestión de la calidad Montalvo Salón & Spa ha establecido, a fin de verificar el cumplimiento del SGC Montalvo Salón & Spa de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, asimismo, se han establecido el Programa anual de auditorías (ver Anexo K Sub AV), con la finalidad de contar con la planificación de los procesos de auditoría, también se ha establecido el Anexo Plan anual de auditorías (ver Anexo K Sub BA). Además, la evidencia de la apertura y cierre de la auditoría será registrado en el Anexo Acta de reunión de apertura y cierre de auditoría (ver Anexo K Sub BC) y el producto de la ejecución de las auditorías será registrado en el Informe de auditoría (ver Anexo K Sub BB).

9.3. Revisión por la Dirección

9.3.1. Generalidades

La Alta Dirección de Montalvo Salón & Spa ha definido el Anexo Procedimiento Gestión de la Dirección para revisar, evaluar y analizar el desempeño del SGC a fin de garantizar su conformidad y eficacia, así como analizar las oportunidades de mejora y la necesidad de realizar cambios en el mismo, pudiendo modificar y/o actualizar la Política de la Calidad y los Objetivos de la Calidad.

9.3.2. Información de entrada para la revisión

En el anexo Procedimiento Gestión de la Dirección Montalvo Salón & Spa ha definido las entradas de la revisión por la dirección.

Los acuerdos y/o resultados de la revisión por la dirección se registran y suscriben en el Acta de revisión del SGC (ver Anexo K Sub BE), la cual especifica las fechas de ejecución, definición de los responsables, entre otros datos necesarios para la gestión de la información. El acta será conservada y mantenida por el coordinador del sistema de gestión de la calidad para el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos.

10. Mejora

10.1. No conformidad y acción correctiva

Para tomar acción a las causas raíces de las no conformidades, impedir su reproducción y garantizar que las acciones correctivas sean adecuadas a las no conformidades detectadas, Montalvo Salón & Spa ha establecido el Procedimiento Acciones correctivas o de mejora (ver Anexo K Sub BG) y un formato de Solicitudes de Acciones Correctivas o de Mejora (ver Anexo K Sub BH) el cual posibilitará identificar las causas raíces de las no conformidades, proponer acciones para la mejora, plazos de ejecución, establecer los responsables de la ejecución de las

acciones y verificar si las acciones planteadas fueron eficaces a fin de que no se vuelvan a repetir las no conformidades.

10.2. Mejora continua

La Alta Dirección de Montalvo Salón & Spa está comprometida con la mejora de su sistema de gestión de la calidad por ende ha establecido la Matriz mejora continua (ver Anexo K Sub BF) y el formato de Solicitud de Acciones Correctivas o de Mejora (ver Anexo K Sub BH) para la implementación de las acciones necesarias para cumplir los requisitos actuales y las expectativas y necesidades futuras de los clientes, para ello identifica, subsana, mejora los servicios y minimiza los efectos no deseados, para incrementar la satisfacción de los clientes.



	Matriz FODA	Código: MAT-GDR-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB A: Matriz FODA

Tabla K 8: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Contamos con talento humano altamente calificado F2. Somos una marca reconocida F3. Contamos con cartera de clientes F4. Mantenemos la seguridad externa e interna permanente F5. Contamos con servicio de alto nivel F6. Disponemos de una infraestructura moderna F7. Mantenemos un ambiente adecuado y propicio para la prestación de los servicios	O1. Ingreso de nuevas tendencias al mercado de belleza O2. Mayor poder adquisitivo de mujeres O3. Incremento en el cuidado personal de hombres y mujeres O4: Gestión en función a un sistema de calidad O5. Incremento en la demanda de productos y servicios de belleza O6. Accesibilidad a redes sociales, contacto directo con clientes O7. Rápido crecimiento en tecnología
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. No cuenta con un sistema de gestión de calidad D2. No trabajamos con procesos estandarizados D3. No contamos con indicadores de control D4. No designamos recursos de personal para el control de la calidad D5. No mapeamos los riesgos D6. Poseemos una deficiente gestión de la información documentada D7.No cuenta con un sistema de gestión de calidad	A1. Inestabilidad política A2. Empoderamiento del cliente por la información disponible A3. Mayor importancia a productos eco amigables A4. Bajas barreras de entrada para el sector A5. Mayores exigencias por parte de INDECOPI A6. Ingreso de empresas del mismo rubro a menor costo.

	MATRIZ DE PARTES INTERESADAS	Código: MAT-GDR-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB B: Matriz de Partes Interesadas

Tabla K 9: Matriz de Partes Interesadas

Partes interesadas	Sub grupos partes interesadas	Descripción de partes interesadas	Necesidades y expectativas de partes interesadas
Clientes	Damas y caballeros	Damas: Buscan estar a la vanguardia de la moda. Caballeros: Cuidan de su aspecto personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de requisitos - Cumplimiento del marco normativo aplicable a la prestación de los servicios - Servicios de calidad - Procesos ágiles - Variedad de servicios - Servicios de orientación y consulta en línea - Orientación oportuna. - Personal calificado - No discriminación.
Colaboradores	Personal operativo y administrativo	Trabajadores que cumplen distintas funciones y responsabilidades en Montalvo.	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto a los derechos laborales - Estabilidad laboral - Evaluación imparcial de desempeño - Reconocimiento al desempeño - Trato igualitario - Buen clima laboral - Eventos de confraternidad - Seguridad y salud en el trabajo - Línea de carrera - Capacitaciones - Entrenamiento profesional y desarrollo de competencias - Recursos necesarios para el cumplimiento de funciones y actividades
*Ente Supervisor	Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral	Sunafil es responsable de promover, supervisar y fiscalizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico socio laboral y el de seguridad y salud en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar el cumplimiento de la normativa laboral - Imponer sanciones en materia socio laboral - Resolver interrogantes de ciudadanos sobre inspección y normas legales

	MATRIZ DE PARTES INTERESADAS	Código: MAT-GDR-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Tabla K 9: Matriz de Partes Interesadas (continuación)

Partes interesadas	Sub grupos partes interesadas	Descripción de partes interesadas	Necesidades y expectativas de partes interesadas
Ente Supervisor	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú es el órgano del Estado Peruano para la rama de empleo y tiene sede en Lima, Perú.	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto a los derechos laborales. - Trabajadores en planilla
	Municipalidad	Corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, a la cual le corresponde la administración de una comuna o agrupación de comunas, y cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico.	<ul style="list-style-type: none"> - Pago de impuestos y arbitrios - Empresa formal - Cumplimiento de normativa legal.
Proveedores	Schwarzkopf, Revlon, L'oreal-Expert, Wella y Liheto	Persona natural o jurídica que provee bienes y servicios a Montalvo.	<ul style="list-style-type: none"> - Pago oportuno - Mayores paquetes de compras
Competencia	Marco Aldany, Soho Color, Aramis, Tomy's, Amarige Salon, entre otras	Empresas que se dedican al rubro de servicios de belleza.	<ul style="list-style-type: none"> - Tener mayor margen de Mercado - Retención de clientes fidelizados - Prestigio de Marca
Accionistas	Dueño de la franquicia y dueño del local	Inversionistas que se preocupan por la correcta gestión de su capital invertido.	<ul style="list-style-type: none"> - Ganancias Recibidas - Transparencia en la documentación
Estado	Perú	El Perú, oficialmente la República del Perú, es un país soberano ubicado al oeste de América del Sur. El Océano Pacífico bordea su costa y limita con Ecuador y Colombia al norte, Brasil al este, y Bolivia y Chile.	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto a las Leyes

	ALCANCE DEL SGC	Código: ODC-GDC-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB C: Documento de Alcance del SGC

1. FINALIDAD

La finalidad de este documento es definir los límites y aplicabilidad del Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa Montalvo Salón & Spa. Este documento se aplica a toda la documentación y actividades dentro del SGC.

2. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

- Norma ISO 9001:2015

3. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL SGC

El Sistema de Gestión de Calidad comprende el desarrollo de todos los requisitos de la ISO 9001:2015 con énfasis en el proceso de Desarrollo de Servicios Estéticos que engloba los servicios de corte de cabello, teñido de cabello, tratamiento capilar y alisado; y en el proceso de Desarrollo de Servicios de Relajación, los servicios de tratamiento facial, manicura y pedicura. Con excepción del requisito establecido en el numeral 8.3 “Diseño y desarrollo de los productos y servicios” dado que no se va a desarrollar nuevos servicios para la empresa Montalvo que implica la planificación, entradas, control, salidas y cambios en el diseño y desarrollo de los mismos.

Tiene como límites físicos a la siguiente sede:

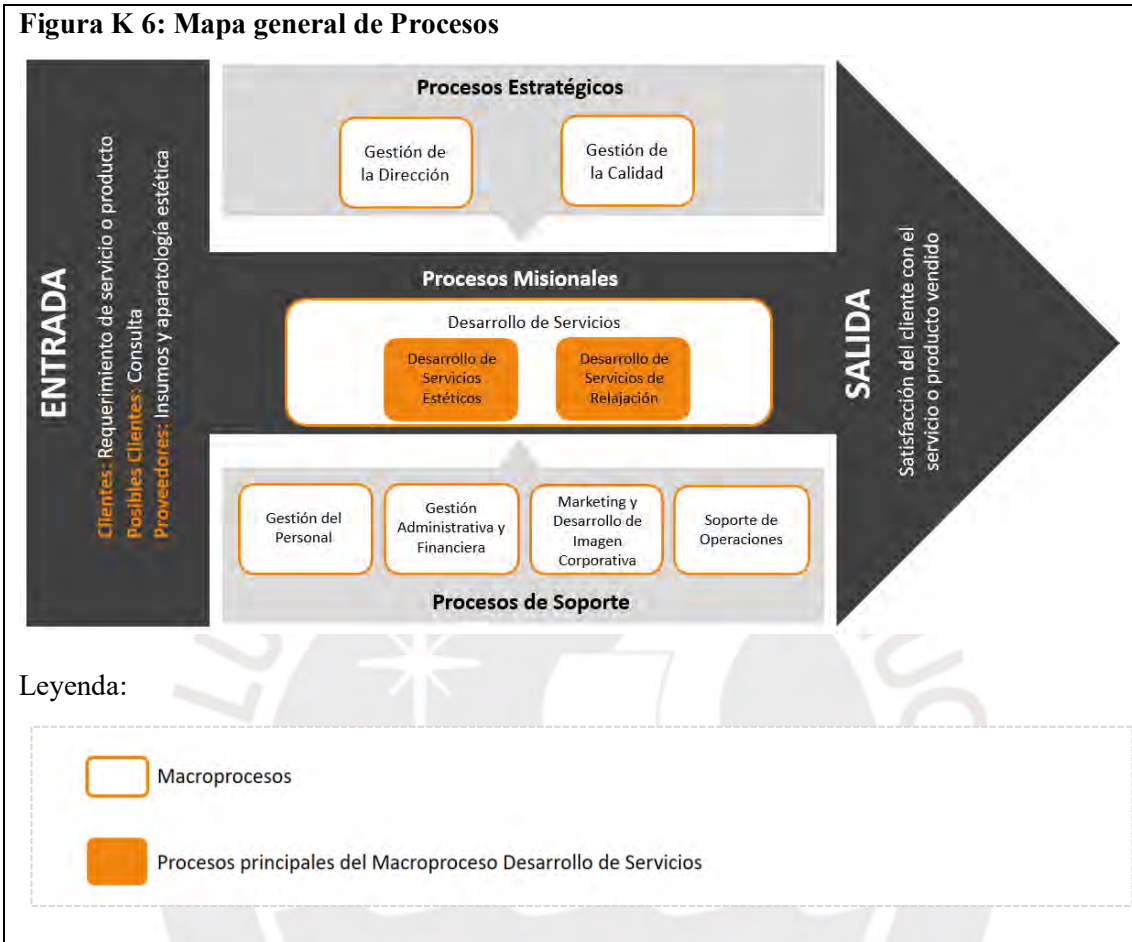
- Av. Cuba N° 987, distrito de Jesús María, provincia y departamento de Lima.

4. CAMBIO DEL SGC

FECHA DEL CAMBIO	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
01/01/2020	01	Definición del Alcance

	MAPA GENERAL DE PROCESOS	Código: ODC-GDR-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB D: Mapa General de Procesos



	CARTA DE COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN	Código: ODC-GDR-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 01.12.2019

ANEXO K SUB E: Carta de Compromiso de la Alta Dirección

CARTA DE COMPROMISO DE LA GERENCIA GENERAL DE MONTALVO SALÓN & SPA PARA IMPLEMENTAR SU SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y LA POLÍTICA DE CALIDAD

Aprobado por Gerencia General el 01 de diciembre de 2019

La organización de Montalvo Salón & Spa, es consciente de que el logro de los objetivos de la Calidad y la implementación de un Sistema de Gestión de calidad sobre los servicios que presta a sus clientes es una cuestión de compromiso por parte de toda la Organización, empezando por sus órganos directivos.

A través del presente documento la Gerencia General representada por el Sr. Víctor Hugo Montalvo Blas evidencia su compromiso con el diseño, desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, así como verificando el cumplimiento del Sistema de Gestión e implementando la mejora continua sobre éste, implicando a todos los estamentos de la Organización en ello y ejerciendo el liderazgo a través del ejemplo.

De forma concreta, la Gerencia General establece las siguientes actuaciones para comprometerse de forma pública con la Calidad:

- Comunicar a la Organización la importancia de cumplir los requisitos del Sistema de Gestión de calidad para lograr el objetivo principal que es la satisfacción de nuestros clientes, así como cumplir los requisitos legales y reglamentarios.
- Establecer la Política de la Calidad y sus objetivos.
- Asegurar el establecimiento y cumplimiento de los objetivos de la Calidad.
- Designar los roles y responsabilidades a los miembros involucrados en la implementación del Sistema de gestión de Calidad.
- Supervisar el proceso de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad a través de las revisiones por la Gerencia General.
- Asegurar la disponibilidad de recursos tanto humanos y formativos como técnicos y materiales para la adecuada realización de las tareas asignadas.

Cumplase, regístrese, comuníquese y publíquese.

Lima 01 de diciembre de 2019



Sr. Gilmer Derner Guevara Requejo
Gerente General

44586662

	VISIÓN, MISIÓN Y POLÍTICA DE CALIDAD	Código: MAN-GDR-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB F: Visión, Misión y Política de Calidad

Visión

Llegar a ser la cadena de salones y spa más importante del Perú, continuando con la formación y capacitación de su equipo de profesionales, para posicionar la marca Montalvo Salón & Spa, en el mercado internacional y competir con las más prestigiosas marcas a nivel mundial. (Montalvo Salón & Spa).

Misión

Brindar servicios en asesoría de belleza integral, bajo un nuevo concepto estando siempre a la vanguardia con las últimas tendencias internacionales de la moda, *glamour* y arte. Conformado por un equipo de reconocidos profesionales que se preocupan por brindarle un excelente servicio, los esperan para satisfacer a los clientes más exigentes y contribuir así, con su imagen personal. (Montalvo Salón & Spa).

Política de Calidad

La Alta Dirección de Montalvo Salón & Spa, está comprometida con la calidad de sus servicios y productos, por ende, lidera e impulsa la calidad en todos los niveles de la organización, facilitando los recursos necesarios para alcanzar la excelencia, y estableciendo las medidas apropiadas para asegurar que esta Política de la Calidad sea comunicada, entendida y puesta en práctica por todo el personal en el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad. Asimismo, la Alta Dirección de Montalvo Salón & Spa establece y revisa periódicamente los objetivos de la calidad, acordes con su situación, a fin de que garanticen el cumplimiento de esta política, la cual se basa en los siguientes compromisos:

- La preocupación constante por la satisfacción del cliente y por el cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas pertinentes.
- Prestar servicios y productos de calidad, con el compromiso de la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad, involucrando a todo el personal de la organización, considerando en el pensamiento basado en riesgos.
- Fortalecer el liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación que permita aumentar el compromiso y sentido de pertenencia en la organización.
- El asesoramiento al cliente en el uso de vestuario y equipos de protección individual.
- La mejora continua de los servicios ofrecidos dentro del marco legal establecido, procurando alcanzar la máxima satisfacción del cliente.
- Contar con un personal competente y capacitación constante en las diferentes disciplinas.

Nota: Esta política es conocida por todos los miembros de Montalvo Salón & Spa.

ANEXO K SUB G: Manual de Organización y Funciones



Montalvo Salón & Spa

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Versión: 01

Vigente desde: 01-12-2019

Actividad	Nombres y Apellidos	Cargo / Rol	Firma
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: MAN-GDR-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

1. OBJETIVO

Establecer la estructura orgánica de Montalvo Salón & Spa, en adelante, Montalvo, así como las funciones de sus unidades orgánicas y de sus colaboradores a fin de que puedan disponer de sus obligaciones y conocer su función dentro de la organización para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

2. ALCANCE

El Manual de Organización y Funciones es de aplicación para cada uno de los colaboradores de Montalvo.

3. APROBACIÓN

El presente manual ha sido elaborado por la División de Administración en su función de organizar la empresa y fue aprobado y autorizado por la Gerencia General de la empresa y entra en vigencia a partir de su publicación.

4. INSTRUCCIONES

Toda persona que recibe el presente documento es responsable de su buen uso y cuidado, manteniéndolo permanentemente a su alcance en la realización de sus funciones dentro de la empresa.

5. DESCRIPCIÓN

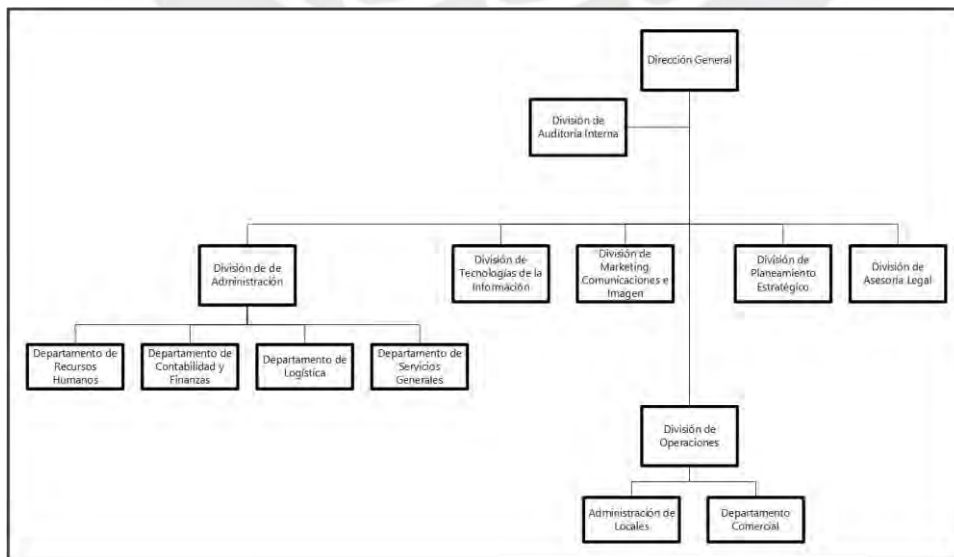
5.1. Estructura Orgánica

- a. Gerencia:** Órgano que se encarga de dirigir y controlar las actividades generales de los Departamentos y Unidades de Montalvo.
- b. Departamento:** Órgano que asume la responsabilidad de dirigir y controlar a las Unidades.
- c. Unidad:** Órgano de último nivel de responsabilidad que reúne a más de un colaborador y que los agrupa bajo el mismo conjunto de actividades a realizar.

5.2. Organigrama

a. Organigrama de la empresa

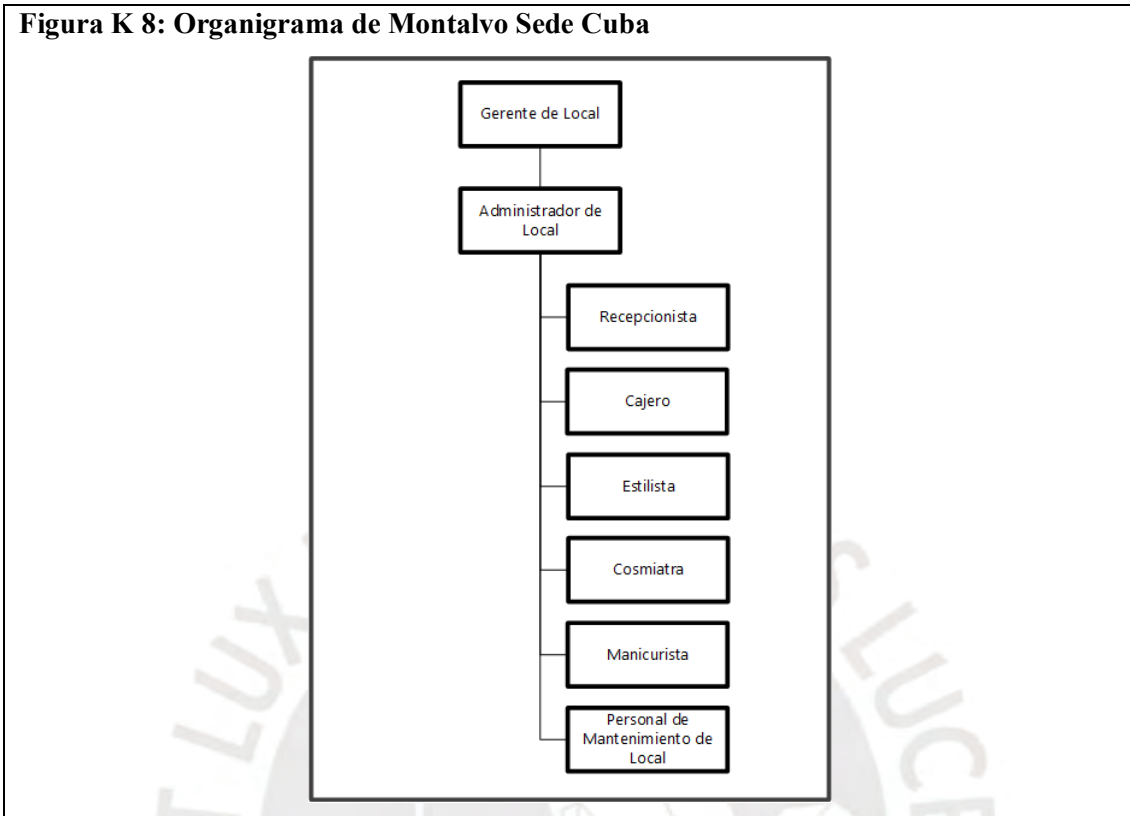
Figura K 7: Organigrama de la empresa



	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: MAN-GDR-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

b. Organigrama del local

Figura K 8: Organigrama de Montalvo Sede Cuba



5.3. Funciones de los Órganos

a. Órgano de Dirección

a.1. Gerencia General

Máximo órgano a cargo de la administración y control de cada División de Montalvo.

b. Órgano de Control

b.1. División de Auditoría Interna

Se encarga de revisar la ejecución de los procesos, desarrollo de documentos de asuntos legales y regulatorios de obligación a fin de asegurar su cumplimiento y que se esté llevando a cabo los controles internos respectivos.

c. Órganos de Asesoramiento

c.1. División de Asesoría Legal

Se encarga de brindar asesoría a Montalvo en asuntos legales, contractuales y judiciales, así como de dar cumplimiento a las normas externas relacionadas al negocio.

c.2. División de Planeamiento Estratégico

Su función es brindar asesoría a Montalvo proponiendo políticas, planes, programas y estrategias para el desarrollo de la empresa a fin de llevar a cabo el logro de los objetivos planteados por la Alta Dirección.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: MAN-GDR-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

d. Órganos de Apoyo

d.1. División de Administración

Esta División se encarga de ofrecer apoyo y mejora a todas las áreas de la empresa a través de planificación de recursos financieros, de personal y logísticos. Además de brindar sus servicios operativos debe analizar las mejoras a incorporar en cada uno de los procesos a fin que la empresa pueda conseguir mayores beneficios en sus inversiones.

d.2. División de Tecnologías de la Información

Esta División ejerce la función principal de administrar los sistemas de información, aplicaciones y equipos de tecnología a fin de que todas las áreas de Montalvo puedan hacer uso de éstos para sus actividades, así como intercambiar información tanto interna como externa. Además de ello, la División se encarga de proponer, diseñar, desarrollar e implementar sistemas y tecnologías que faciliten las operaciones de la empresa.

d.3. División de Marketing, Comunicaciones e Imagen

División encargada de gestionar la marca de Montalvo y proyectar la mejor imagen de la misma. Debe realizar campañas e iniciativas, así como contenido que ayude a la promoción de los productos y servicios, que ofrece la empresa, a través de diversos medios o herramientas de comunicación. Así mismo, debe homogeneizar los protocolos de atención en cada salón.

e. Órganos de Línea

e.1. División de Operaciones

Se encarga de proponer, diseñar y desarrollar nuevos lanzamientos de productos y servicios de Montalvo para su público. Además, debe controlar y reportar la ejecución de las ventas, atención y calidad del servicio en cada uno de los salones.

5.4. Funciones de Puestos

a. Coordinador del Sistema de Gestión de la Calidad

- Asegurar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).
- Planear, organizar, ejecutar, evaluar y promover la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.
- Programar las capacitaciones al personal de Montalvo Salón & Spa, respecto a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.
- Brindar entrenamiento al personal de Montalvo Salón & Spa respecto de los documentos del SGC y su aplicación.
- Gestionar, coordinar e implementar el plan de trabajo del SGC.
- Gestionar las auditorías internas y externas al SGC.
- Garantizar la medición y análisis de los indicadores de gestión del SGC.
- Realizar seguimiento continuo a la eficacia de las resoluciones de las quejas y reclamos.
- Implementar y monitorear la gestión de riesgos de calidad.
- Difundir y monitorear la actualización de la información documentada.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: MAN-GDR-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

- Todas las demás funciones no especificadas, delegadas por la Alta Dirección.

b. Gerente del Local

- Es el (la) responsable general del salón.
- Dirige y supervisa el manejo del personal, así como los inventarios, ingresos y egresos de productos.
- Responsable de mantener la imagen del local y velar por la calidad de los servicios.
- Conjuntamente con la Administrativa son responsables de la capacitación y nivelación de su personal, así también de controlar las actividades del local.
- Coordina con las diferentes unidades orgánicas para lograr un óptimo nivel al ejecutar sus funciones.
- Responsable de establecer los mecanismos necesarios para lograr una coordinación adecuada.
- Responsable de mantener comunicación permanente con la Administradora y demás personal del local.
- Comunica permanentemente los objetivos y hacer seguimiento para su cumplimiento.
- Responsable de cuidar por los ingresos monetarios.
- Verifica permanentemente que todos los servicios que tiene la empresa sean utilizados, con la finalidad de generar mayores ingresos.
- Coordina el pago de la planilla del personal.
- Mantiene un buen clima laboral.
- Vela por mantener un stock adecuado de los productos controlando las fechas de vencimiento de los productos.
- Mantiene comunicación constante con el Área de Finanzas y Almacén.
- Tiene presente todas las actividades sociales que debe cumplir el local.
- Coordina con los jefes zonales y el área de Marketing, los temas relacionados a publicidad y apoyo externo.

c. Administradora

- Responsable del trabajo operativo dentro del local.
- Debe verificar la calidad de los servicios al cliente.
- Debe transmitir la misión y visión a su personal y utilizar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos planteados.
- Encargado de aplicar las sanciones al personal por su incumplimiento de los dispositivos internos.
- Coordina con el Gerente de Local las sanciones que se deben aplicar en caso de incumplimiento de las Normas Internas.
- Supervisa el orden y limpieza del local y los productos en exhibición.
- Verifica periódicamente el stock y el vencimiento de los productos del local y su almacén.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: MAN-GDR-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

- Encargada de la venta de los servicios (paquetes y promociones)
- Responsable de hacer seguimiento continuo de los clientes de su base de datos.
- Debe reportar en forma diaria los resultados de la gestión a las áreas correspondientes.
- Registra en forma diaria en los cuadernos de control, los servicios prestados, los productos utilizados y a la persona responsable de cada servicio realizado.
- Prepara un informe con la rotación de sus productos.
- Confecciona su reporte de requerimientos semanales y lo comunica oportunamente al personal del almacén central.
- Controla la asistencia del personal, reportando cualquier inconveniente al área de Recursos Humanos.
- Es responsable del uso de todos los formatos generados para facilitar la gestión.
- Mantiene una comunicación fluida con todo el personal a su cargo.
- Vela por que el personal use adecuadamente los implementos y el uniforme entregado por la empresa.
- Informa en forma mensual sobre los resultados de su gestión a la Gerencia General.
- Coordina con los jefes zonales y el área de Marketing, los temas relacionados a publicidad y apoyo externo.
- Prepara cuadros estadísticos y comparativos de la gestión.
- Debe mantener un clima laboral libre de toda discrepancia y malos entendidos.
- Sus comunicaciones deben ser claras especialmente en los referentes a las políticas de la empresa.
- Es responsable de transmitir y motivar en todo momento al personal.
- Coordina con la Administración Operativa todos aquellos temas que requieran de un trato especializado.

d. Recepcionista

- Encargada de vender la imagen de la institución a los clientes.
- Crea y mantiene actualizada la base de datos de clientes.
- Debe lucir físicamente con una buena presentación luciendo un estilo de moda y con lo último en corte de cabello. El aseo personal debe ser impecable.
- Debe utilizar el uniforme confeccionado especialmente para el puesto de trabajo que desempeña.
- Debe utilizar permanentemente un vocabulario de distinción y clase profesional.
- En la realización de sus funciones debe ser cordial, amable, receptiva, empática, predispuesta a dar lo mejor de si al atender al cliente y utilizar las palabras adecuadas al dar las respuestas a través de la línea telefónica.
- Debe estar enterada de todos y cada uno de los servicios que ofrece y presta la Empresa, para dar la información correcta.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: MAN-GDR-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

- Debe velar porque el cliente llene el formato de sugerencias y hacer seguimiento a las respuestas, coordinando con la Administradora y el Gerente del local.
- Contribuye con el Gerente del local y la Administradora en la gestión y buena imagen del local.
- Debe estar actualizada con los servicios y precios de la empresa.
- Registra el ingreso del personal, verifica el libro de citas y se encarga de designar el turno.
- Informa al Administrador sobre correos recibidos.
- Verifica la atención de los clientes.
- Proporciona información y prepara paquetes de servicios.

e. Cajero

- Encargado del cobro de los servicios y los productos vendidos.
- Es responsable del manejo de los talonarios utilizados para cobrar los servicios de la empresa.
- Debe mantener orden y limpieza en su puesto de trabajo.
- Debe solicitar los requerimientos de productos.
- Debe mantener una imagen impecable ante los clientes y personal de la empresa.
- Debe contribuir con la Administración en la realización del inventario.
- Es responsable de verificar la autenticidad de los billetes y monedas que le entrega el cliente al cancelar sus servicios.
- En caso de un faltante o de un billete o moneda falsa, asumirá el costo del mismo.
- Cualquier modificación realizada en los formatos de caja deberá ser refrendado por la Administradora o por el Gerente del local.
- Debe llevar en un cuaderno el registro de todas sus transacciones del día.
- Es responsable de preparar los reportes de producción mensual de cada una de las personas del local (estilistas, manicuristas, cosmiatras).
- Al final de la jornada laboral deberá realizar el cuadro físico del dinero que ha recaudado en el día.
- Debe permanecer en el local hasta el cuadro final del día.

f. Jefe de estilistas, maquilladoras, cosmiatras y manicuristas

- Son responsables de transmitir las políticas internas de la empresa a su personal.
- Son encargados de capacitar a su personal sobre las nuevas líneas de productos que la empresa adquiere.
- Deben mostrar una actitud proactiva frente a los clientes.
- Deben estar identificados con la visión y misión de la empresa.
- Son responsables de brindar un servicio de alta calidad a los clientes.
- Deben adecuarse a las Normas Internas y hacerlas cumplir.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: MAN-GDR-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

- Mantener en todo momento Ética profesional.
- Velar por el buen estado del material y los equipos de trabajo.
- Mantener en todo momento un vocabulario profesional.
- Mantener su staff de productos limpios, en coordinación con la Administradora.
- Velar por que sus implementos y uniforme estén en orden y con una limpieza impecable.
- Evitar hacer comentarios impertinentes.
- Evitar formar grupos con sus compañeros en las horas de atención al público.
- Evitar demostrar rencillas o aspectos negativos frente a los clientes.
- Ante cualquier situación de riesgo mantener la calma frente a sus compañeros.
- Debe conocer todos los servicios que presta la empresa.
- La información que proporcionen debe ser exacta y precisa.

g. Asistentes de peluquería

- Abastece a los estilistas de su material de trabajo.
- Controla los ingresos y egresos del material que llega.
- Realizar el inventario de productos por indicación de la Administradora.
- Ofrecen el servicio de snack y otros.
- Apoya a la Administradora en el ejercicio de sus funciones.
- Apoya en la atención del cliente.
- Deben estar bien informados sobre los servicios prestados.
- Debe ser una persona proactiva.
- Debe velar por las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Debe apoyar en la aplicación de los tintes.
- Encargado de aplicar tratamientos capilares y masaje.
- Debe mantener el orden y limpieza.
- Apoyar a los estilistas en el laceado y cepillado simple.

h. Personal de mantenimiento y limpieza

- Debe mantener en todo momento en buen estado las instalaciones del local.
- Debe mantener en buen estado de limpieza los equipos.
- Realizar en forma diaria, la limpieza de todos los pisos y ambientes de los locales.
- Mantener y conservar en buen estado de limpieza los servicios higiénicos.
- Efectuando una verificación constante y permanente durante la jornada de labores.
- Desinfectar los servicios higiénicos en forma interdiaria.
- Mantener en buen estado de limpieza, las ventanas, lunas, espejos, muebles, barandas, mostradores.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: MAN-GDR-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

- Estar pendiente del cuidado de las plantas.

i. Estilista, Manicurista, Cosmiatra

- Personas encargadas de brindar un excelente servicio a los clientes, de acuerdo a los conocimientos adquiridos en las diferentes capacitaciones.
- Los servicios a realizar son los establecidos por la Alta Dirección de Montalvo Salón & Spa.
- Se adecua a las normas de la empresa con entrega y disposición a la empresa.
- Debe integrarse al trabajo en equipo.
- Mantiene una ética profesional con el cliente, así como una distancia hacia el mismo.
- Responsable de velar por el buen estado de los equipos de trabajo.
- Disponer siempre de un vocabulario profesional.
- Trabajar siempre con el debido protocolo y seguimiento del servicio a desarrollar.
- Mantener su Staff de productos limpios, de acuerdo a lo coordinado con su Administradora.
- Brindar apoyo a los compañeros de trabajo cuando se requiera y si tiene conocimientos adicionales y de acuerdo a la necesidad de atención al cliente se debe colaborar.
- Evitar fricciones y comentarios impertinentes delante del cliente.
- Tener la disposición de aceptar cualquier cambio por reemplazo y otra situación que requiera de sus servicios, es decir turno o lugar de trabajo.
- Llevar sus implementos de trabajo y comprar los productos de acabado en salón.
- Establecer un buen clima interno. Coordinación efectiva con la Encargada de la Administración Operativa, la Recepcionista, Cajera y el profesional de cosmetología. Cabe mencionar que estos puestos estarán siempre en una coordinación de las actividades a desarrollar, previendo días antes sobre la gestión a realizar y haciéndose recordar las actividades de la semana; a fin de que todo el personal se sienta identificado y trabajen en equipo.

ANEXO K SUB H: Plan de trabajo del SGC

Tabla K 10: Plan de Trabajo del Sistema de Gestión de la Calidad

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Semana																								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1. SENSIBILIZACIÓN																											
1	Presentar la propuesta a la Alta Dirección de Montalvo	Gerente de Local	█																								
2	Asignar al responsable de calidad en el local piloto	Gerente de Local	█																								
3	Reuniones de concientización con la Alta Dirección de Montalvo	Gerente de Local/Tesistas	█																								
2. DIAGNÓSTICO																											
4	Diagnóstico inicial, análisis y propuesta de mejora	Administrador del Local/Tesista	█	█	█																						
3. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL SGC																											
5	Actualizar la política de calidad de Montalvo	Administrador de Local/Tesistas					█																				
6	Definir los objetivos de calidad	Gerente de Local					█																				
7	Definir el alcance	Gerente de Local					█																				
8	Plantear cuadro de partes interesadas	Administrador de Local/Tesistas						█																			
9	Realizar la Matriz de Riesgos	Administrador de Local/Tesistas						█																			
10	Elaborar el programa de seguimiento, medición y evaluación	Administrador de Local/Tesistas							█																		

Tabla K 10: Plan de Trabajo del Sistema de Gestión de la Calidad (continuación)

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Semana																								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
11	Elaboración de indicadores de Desempeño	Administrador de Local/Tesistas																									
12	Plan de capacitación y sensibilización de Recursos Humanos	Administrador de Local/Tesistas																									
13	Realizar matriz de comunicación	Administrador de Local/Tesistas																									
14	Programar el Plan de Acción	Administrador de Local/Tesistas																									
15	Plan de Auditoría	Administrador de Local/Tesistas																									
16	Identificar los principales procesos e interacciones	Administrador de Local/Tesistas																									
17	Elaborar el mapa de procesos	Administrador de Local/Tesistas																									
18	Realizar el diagrama de flujo de procesos	Administrador de Local/Tesistas																									
19	Elaborar el procedimiento para control de documentos	Administrador de Local/Tesistas																									
20	Aprobar la documentación de los procesos	Gerente de Local																									
21	Elaboración de procedimientos, fichas de procesos y registros	Administrador de Local/Tesistas																									
22	Diseño del Plan de Recursos Humanos	Administrador de Local/Tesistas																									
23	Elaboración/Actualización de Organigrama	Administrador de Local/Tesistas																									
24	Elaboración/Actualización de descripción de puestos	Administrador de Local/Tesistas																									
25	Capacitación y sensibilización al Personal	Administrador de Local																									

	MATRIZ DE OPORTUNIDADES	Código: MAT-GDC-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB I: Matriz de Oportunidades

Tabla K 11: Matriz de Oportunidades

N°	Oportunidades	Procesos relacionados	Efecto deseable
1	Estabilidad económica del país	Todos	Incremento de ingresos
2	Convenio libre mercado	Todos	Ingreso al mercado internacional
3	Gestión en función a un Sistema de Calidad	Todos	Certificación del ISO 9001:2015
4	Uso de tecnología de la información	Todos	Marketing digital Llegar a más clientes Accesibilidad a redes sociales contacto directo con clientes
5	Ingreso nuevas tendencias al mercado de belleza	Todos	Incremento de demanda
6	Mayor participación de mujeres en diversos sectores económicos	Todos	Incremento de demanda
7	Incremento en la demanda de productos	Todos	Incremento de demanda

	MATRIZ DE RIESGOS	Código: MAT-GDC-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB J: Matriz de Riesgos

Tabla K 12: Matriz de Riesgo

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Sub-proceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y Oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
1	ESTRATÉGIOS	GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN	NA	D7: No cuenta con un sistema de gestión de calidad	Débil capacidad de gestión en torno a un sistema de gestión de calidad.	Gestión en función a un sistema de calidad.	Oportunidad	No logro de la certificación ISO 9001:2015 para el local del proyecto de estudio.
2				D3. No cuenta con indicadores de control	Débil capacidad de gestión.	*Incumplimiento de objetivos, metas y compromisos.	Riesgo	*Pérdida de clientes. *Pérdida de credibilidad y confianza. *Mala reputación. *Cambio de Alta Dirección. *Carencia de resultados *Uso inadecuado de recursos.
3				D3. No cuenta con indicadores de control	No tener un sistema adecuado de seguimiento y control de las actividades y objetivos de la MONTALVO.	No tener el control de las operaciones de Montalvo.	Riesgo	Uso inadecuado de recursos.
4				D4. Inexistencia de personal para el control de la calidad	Falta de compromiso de la Alta Dirección con el SGC.	*No conformidades e incumplimientos de la norma ISO 9001:2015.	Oportunidad	* No obtención del certificado del SGC ISO 9001:2015. * SGC ineficaz.
5		GESTIÓN DE LA CALIDAD	NA	D2. Procesos no estandarizados	Falta de compromiso de la Alta Dirección con el SGC.	*No conformidades e incumplimientos de la norma ISO 9001:2015.	Oportunidad	* No obtención del certificado del SGC ISO 9001:2015. * SGC ineficaz.
6				D4. Inexistencia de personal para el control de la calidad	Ingreso de información alterada.	*Falta de compromiso con el SGC de los responsables de los procesos.	Riesgo	*Desconfianza en el SGC. *Pérdida de credibilidad. *Insatisfacción de los usuarios y partes interesadas. *No implementación de mejoras en el SGC.

	MATRIZ DE RIESGOS	Código: MAT-GDC-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Tabla K 12: Matriz de Riesgo (continuación)

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Sub-proceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y Oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
1	ESTRATÉGICO S	GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN	NA	D7: No cuenta con un sistema de gestión de calidad	Débil capacidad de gestión en torno a un sistema de gestión de calidad.	Gestión en función a un sistema de calidad.	Oportunidad	No logro de la certificación ISO 9001:2015 para el local del proyecto de estudio.
2				D3. No cuenta con indicadores de control	Débil capacidad de gestión.	*Incumplimiento de objetivos, metas y compromisos.	Riesgo	*Pérdida de clientes. *Pérdida de credibilidad y confianza. *Mala reputación. *Cambio de Alta Dirección. *Carencia de resultados *Uso inadecuado de recursos.
3				D3. No cuenta con indicadores de control	No tener un sistema adecuado de seguimiento y control de las actividades y objetivos de la MONTALVO.	No tener el control de las operaciones de Montalvo.	Riesgo	Uso inadecuado de recursos.
4				D4. Inexistencia de personal para el control de la calidad	Falta de compromiso de la Alta Dirección con el SGC.	*No conformidades e incumplimientos de la norma ISO 9001:2015.	Oportunidad	* No obtención del certificado del SGC ISO 9001:2015. * SGC ineficaz.
5		GESTIÓN DE LA CALIDAD	NA	D2. Procesos no estandarizados	Falta de compromiso de la Alta Dirección con el SGC.	*No conformidades e incumplimientos de la norma ISO 9001:2015.	Oportunidad	* No obtención del certificado del SGC ISO 9001:2015. * SGC ineficaz.

6				D4. Inexistencia de personal para el control de la calidad	Ingreso de información alterada.	*Falta de compromiso con el SGC de los responsables de los procesos.	Riesgo	*Desconfianza en el SGC. *Pérdida de credibilidad. *Insatisfacción de los usuarios y partes interesadas. *No implementación de mejoras en el SGC.
7				D6. Deficiente gestión de la información	No remitir información al coordinador del Sistema de Gestión de la calidad (C-SGC) oportunamente.	Información desactualizada del SGC.	Riesgo	*Generación de No conformidades en las auditorías. *Toma de decisiones errada.
8				D4. Inexistencia de personal para el control de la calidad	Desaciertos en la toma de decisiones de la Alta Dirección.	No informar a la Alta Dirección oportunamente sobre el seguimiento y control de los procesos	Riesgo	*Gasto de recursos. *Incumplimiento de metas y objetivos.
9				D3. No cuenta con indicadores de control	No identificar los Servicios no conformes.	Procesos lentos.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos. *Insatisfacción de los usuarios y partes interesadas.
10		GESTIÓN DE SERVICIOS	*Desarrollo de servicios estéticos	D2. Procesos no estandarizados	Falta de lineamientos claros sobre el desarrollo de las actividades de los procesos.	Mediciones erróneas para teñido, alisado y otros servicios.	Riesgo	*Quejas y reclamos. *Pérdida de credibilidad. * Reprocesos. *Mala imagen de la empresa.
			*Desarrollo de servicios de relajación	D5. No tienen mapeados los riesgos				
11				D2. Procesos no estandarizados	Insumos de dudosa procedencia.	Daño a la piel, cabello y cuero cabelludo, entre otros daños a la	Riesgo	*Quejas y reclamos. *Pérdida de credibilidad. * Reprocesos. *Mala imagen de la

						integridad física del cliente.		empresa. *Poco tiempo para disfrutar los resultados.
12				D3. No cuenta con indicadores de control	Incumplimiento de requisitos del cliente.	Generación de servicios no conformes (SNC).	Riesgo	*Quejas, reclamos e insatisfacción del usuario. Mala imagen de Montalvo
13				D5. No tienen mapeados los riesgos	Tiempo de espera prolongada.	Pérdida de clientes.	Riesgo	*No llegar a la meta en ventas e ingresos. *No cumplir las expectativas sobre los servicios ofrecidos.
14	SOPORTE	GESTIÓN DE RECURSOS	NA	D2. Procesos no estandarizados	No gestionar oportunamente la provisión de bienes y servicios.	*Carencia de recursos (Personal. Equipos, movilidad, etc.) para la operatividad de los procesos.	Riesgo	*Incumplimiento de objetivos, metas y funciones. *Insatisfacción del usuario y partes interesadas. *Mala imagen de la marca. *Proceso paralizado.
15				D2. Procesos no estandarizados	Los responsables de los procesos no remiten las necesidades de recursos.	No gestionar oportunamente la provisión de recursos.	Riesgo	Procesos lentos.
16				GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	GESTIÓN DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	D4. Inexistencia de personal para el control de la calidad	Contratación de personal que no cumple con el perfil establecido.	Deficiencias en el rendimiento general del desempeño del personal contratado.
17	TODOS LOS PROCESOS	TODOS LOS PROCESOS	NA	D3. No cuenta con indicadores de control	Incumplimiento de los plazos.	Incremento de colas de espera.	Riesgo	*Insatisfacción. *Quejas y reclamos.

18				D3. No cuenta con indicadores de control	No revisar y seguir los lineamientos establecidos en los procedimientos.	*Generación de servicios no conformes (SNC).	Riesgo	*Quejas y reclamos del usuario. *Pérdida de clientes. *Insatisfacción del usuario. *Pérdida de confianza. *Incumplimiento de objetivos y metas.
19				D2. Procesos no estandarizados	Falta de planificación y control del proceso.	*Indisponibilidad de recursos *Demora en la provisión de los servicios. *Incumplimiento de compromisos.	Riesgo	*Generación de servicios no conformes (SNC). *Quejas y reclamos del usuario. *Pérdida de recursos. *Insatisfacción del usuario. *Pérdida de credibilidad. *Observaciones del órgano de control interno. *Incumplimiento de objetivos y metas.
20				D2. Procesos no estandarizados	Fuga de talentos.	Alta carga laboral.	Riesgo	Incumplimiento de metas y objetivos y responsabilidades.
21				D3. No cuenta con indicadores de control	Desconocimiento del marco normativo y procedimientos aplicables a la generación de los servicios de la DGCSC.	Generación de servicios no conformes (SNC).	Riesgo	*Insatisfacción del usuario y partes interesadas. *Quejas y reclamos de usuarios. *Pérdida de credibilidad y confianza. *Mala reputación.

	MATRIZ DE RIESGOS	Código: MAT-GDC-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Tabla K 13: Matriz de Riesgo (Continuación)

N°	Control actual	EVALUACIÓN				ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
		Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (Probabilidad x Severidad)	Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observaciones
1	Capacitaciones, charlas de sensibilización y talleres sobre temas relacionados al SGC	2	3	6	No aceptable	Remitir correos periódicos a la administración recordándole la importancia de su compromiso, liderazgo y participación en el SGC, como autoridad máxima.	C-SGC				
2	*Sistema de Gestión de la Calidad	3	3	9	No aceptable	Seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos de calidad, verificando el nivel de cumplimiento de los requisitos del SGC.	DG				
3	Plan de trabajo Seguimiento y control al movimiento financiero y logístico	1	2	2	Aceptable con restricción	Realizar reuniones periódicas con los gerentes para revisar nivel de cumplimiento de los procedimientos y resultados de los indicadores.	DG				
4	Capacitaciones, charlas de sensibilización y talleres sobre temas relacionados al SGC	1	2	2	Aceptable con restricción	Remitir correos periódicos a la administración recordándole la importancia de su compromiso, liderazgo	C-SGC				

	MATRIZ DE RIESGOS	Código: MAT-GDC-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Tabla K 13: Matriz de Riesgo (Continuación)

N°	Control actual	EVALUACIÓN				ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
		Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (Probabilidad x Severidad)	Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observaciones
						y participación en el SGC, como autoridad máxima.					
5	Capacitaciones, charlas de sensibilización y talleres sobre temas relacionados al SGC	2	3	6	No aceptable	Informe de seguimiento y control del SGC.	C-SGC				
6	Remisión de informes periódicos	2	2	4	Aceptable con restricción	Seguimiento permanente, charlas, cursos, talleres de sensibilización del SGC.	C-SGC				
7	Comunicación periódica a los responsables de los procesos y al personal de la remisión de documentación actualizada	1	1	1	Aceptable	Establecer procedimientos para actualizar la información del Sistema de Gestión de Calidad.	G: Operaciones				
8	Remisión de Informes periódicos	1	1	1	Aceptable	Designar un responsable por encargado del control de calidad.	C-SGC				

	MATRIZ DE RIESGOS	Código: MAT-GDC-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Tabla K 13: Matriz de Riesgo (Continuación)

N°	Control actual	EVALUACIÓN				ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
		Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (Probabilidad x Severidad)	Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observaciones
9	Plan de Trabajo: Charlas de sensibilización de SNC	2	3	6	No aceptable	Charlas/Talleres de sensibilización de SNC.	C-SGC				
10	Montalvo cuenta con protocolos de los diversos servicios que presta	2	2	4	Aceptable con restricción	Capacitación al personal sobre el uso de los procedimientos y la prestación de los servicios acorde a los requisitos de los clientes.	Dueños de los procesos				
11	Montalvo cuenta con proveedores estratégicos que proveen insumos certificados y confiables.	1	3	3	Aceptable con restricción	Evaluación a proveedores.	G. Operaciones				
12	Montalvo cuenta con protocolos de los diversos servicios que presta	1	2	2	Aceptable con restricción	Realizar charlas / talleres periódicos sobre el protocolo de atención.	Dueños de los procesos				
13	Montalvo cuenta con protocolos de los diversos servicios que presta	2	2	4	Aceptable con restricción	Realizar charlas / talleres periódicos sobre el protocolo de atención.	Dueños de los procesos				
14	Montalvo posee una gama de proveedores y	2	2	4	Aceptable con restricción	Seguimiento y control de proveedores.	Dueños de los procesos				

	MATRIZ DE RIESGOS	Código: MAT-GDC-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Tabla K 13: Matriz de Riesgo (Continuación)

N°	Control actual	EVALUACIÓN				ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
		Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (Probabilidad x Severidad)	Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observaciones
	acuerdos estratégicos para la provisión de insumos										
15	La solicitud de insumos es vía correo	1	1	1	Aceptable	Elaboración del mapa y manual de procesos.	G. Operaciones				
16	Montalvo cuenta con un manual de funciones	1	1	1	Aceptable	Capacitación del personal.	Dep. Recursos Humanos				
17	Montalvo cuenta con protocolos	1	1	1	Aceptable	Implementación del sistema de citas.	G. Operaciones				
18	Capacitaciones constantes	1	1	1	Aceptable	Establecimiento de protocolos de servicios.	G. Operaciones				
19	Capacitaciones constantes	1	1	1	Aceptable	Establecer procedimientos para la planificación de procesos.	G: Operaciones				
20	Buen clima laboral, reconocimiento al personal, sueldos por encima del mercado, evaluación por resultados, bonos y premios.	1	1	1	Aceptable	Sistema de incentivos por objetivos.	G. Operaciones				

	MATRIZ DE RIESGOS	Código: MAT-GDC-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Tabla K 13: Matriz de Riesgo (Continuación)

N°	Control actual	EVALUACIÓN				ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
		Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (Probabilidad x Severidad)	Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observaciones
21	Capacitaciones constantes a todo el personal de Montalvo	1	1	1	Aceptable	Asesoría permanente de especialistas en el SGC	G. Operaciones				



	METODOLOGÍA DE RIESGOS	Código: ODC-GDC-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB K: Metodología de Riesgos

1. Control documentario

- Matriz FODA
- Matriz de partes interesadas
- Mapa general de procesos
- Manual de organización y funciones
- Matriz de Riesgos de Calidad

2. Identificar el riesgo

Según la ISO 31001: 2018, La organización debe tener en consideración las oportunidades y amenazas (cuestiones externas), las fortalezas y debilidades (cuestiones internas), identificar el riesgo (vulnerabilidad) y su consecuencia.

Determinar los riesgos y oportunidades necesarios para:

- ✓ Asegurar que el SGC pueda lograr sus resultados previstos;
- ✓ aumentar los efectos deseables;
- ✓ prevenir o reducir efectos no deseados;
- ✓ lograr la mejora.

Los riesgos deben ser definidos según su correspondencia a los procesos y sub-procesos identificados en Montalvo y a las debilidades asociadas a estos. Al identificar un riesgo, se debe incluir el término incertidumbre que se refiere a las acciones o sucesos que se observan y que están vinculadas al contexto (interno y externo) de Montalvo que impiden el desarrollo de su SGC. Estas incertidumbres deben ir en concordancia con la debilidad asociada, el sub-proceso y el proceso respectivo. Por último, se debe considerar las necesidades especificadas en la Matriz de partes interesadas para evaluar si el impacto del riesgo es significativo con los objetivos de calidad.

3. Áreas responsables

Los responsables de la identificación de riesgo se designarán en concordancia al proceso en que se ven involucrados dentro de la organización. Esto es, la Dirección General designara a un responsable de identificar los riesgos asociados al proceso de Gestión de la Dirección.

Respecto al proceso de Gestión de la Calidad, la responsabilidad será conjunta entre el área de operaciones y el coordinador del SGC. Siendo la Gestión de servicios, los procesos medulares respecto a la relación calidad-satisfacción del cliente, la responsabilidad será conjunta entre el área de operaciones y los encargados responsables de los procesos vinculados. Respecto a los riesgos vinculados a la Gestión de los Recursos Humanos será el Área de Recursos Humanos quien designe a un responsable para esta tarea y, finalmente, para todos los procesos en general será el área de operaciones quien se encargue de dar una revisión general a todos los riesgos no encontrados e incluirlos en la matriz de riesgo.

4. Consideraciones para Identificar el riesgo de la Calidad

Según la ISO 31001:2018, La organización debe considerar que ninguna actividad (rutinaria, no rutinaria y de emergencia) puede ser realizada sin antes haberse identificado, evaluado y controlado el riesgo, algunas de las fuentes de identificación son las siguientes:

	METODOLOGÍA DE RIESGOS	Código: ODC-GDC-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

- ✓ Capacidades y otros factores humanos.
- ✓ Cambios o cambios propuestos en la organización, sus actividades, o materiales.
- ✓ Modificaciones al SGC, incluyendo cambios temporales, y sus impactos sobre las operaciones, procesos, y actividades.
- ✓ Cualquier obligación legal aplicable relacionada con la evaluación de riesgos, implementación de los controles necesarios y prestación de los servicios.
- ✓ El diseño de áreas de trabajo, procesos, instalaciones, maquinaria/equipos, procedimientos operativos y trabajo de la organización, incluyendo su adaptación a las capacidades humanas.
- ✓ Historial de ocurrencias o incidencias de calidad.
- ✓ Entre otros factores que tengan impacto al logro de los objetivos.

Para identificar el riesgo de la calidad será a través de la información recopilada mediante entrevistas y observaciones.

5. Criterios de análisis y evaluación del riesgo.

Una vez identificado el riesgo determinar lo siguiente:

5.1. Probabilidad

Es el grado en que un suceso puede tener lugar, los criterios para determinar la probabilidad del riesgo se muestran en la siguiente figura:

Tabla K 14: Criterios de determinación del nivel de probabilidad

Nivel	Puntaje	Oportunidad	Amenaza
Alta	3	Cuando se cuente con controles operacionales para aprovechar o facilitar la oportunidad y se da cumplimiento.	Cuando no se cuente con controles operacionales para controlar el riesgo.
Media	2	Cuando se cuente con controles operacionales pero éstos son insuficientes o no se cumplen para aprovechar o facilitar la oportunidad.	Cuando se cuente con controles operacionales pero éstos no se cumplen o no son efectivos.
Baja	1	Cuando no se cuente con controles operacionales para aprovechar o facilitar la oportunidad.	Cuando se cuenten con controles operacionales y éstos son efectivos.

Fuente: Elaboración propia, adaptada de la ISO 31000:2018.

Los criterios para determinar el nivel de impacto (resultado de un suceso) del riesgo se describe en la siguiente figura:

	METODOLOGÍA DE RIESGOS	Código: ODC-GDC-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Tabla K 15: Criterios de determinación del nivel de impacto

Nivel	Puntaje	Oportunidad	Amenaza
Alta	3	Quando se estime que el impacto positivo es significativo para la organización	Quando se estime que el impacto es grave o irreversible para la organización Daño permanente a la imagen. Pérdida de credibilidad y/o financiera.
Media	2	Quando se estime que el impacto positivo es poco relevante para la organización	Quando se estime que el impacto es reversible para la organización. Daño momentáneo y/o circunstancial.
Baja	1	Quando se estime que el impacto positivo es mínimo o nulo para la organización	Quando se estime que el impacto negativo es mínimo para la organización

Fuente: Elaboración propia, adaptada de la ISO 31000:2018.

Nivel del riesgo (NR), una vez determinado la probabilidad (P) y el impacto (I) del riesgo para determinar el nivel del riesgo se debe realizar la siguiente operación básica: $NR=P*I$.

Después de haber realizado la operación, determinamos el nivel del riesgo el nivel del riesgo de acuerdo a los criterios establecidos en la siguiente figura:

Tabla K 16: Valoración del riesgo

Nivel		Probabilidad / Posibilidad		
		Baja	Media	Alta
Impacto (Consecuencia)	Baja	1	2	3
	Media	2	4	6
	Alta	3	6	9

Fuente: Elaboración propia, adaptada de la ISO 31000:2018.

Por último, el tratamiento del riesgo dependerá del grado de aceptación, es decir Montalvo Salón & Spa deberá tomar las medidas de control necesarias para poder minimizar o eliminar los riesgos identificados por medio del cumplimiento de procedimientos o instructivos, programas y otros medios que se consideren necesarios.

	METODOLOGÍA DE RIESGOS	Código: ODC-GDC-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Tabla K 17: Grado de aceptación del riesgo

Valoración	Grado de aceptación	Tratamiento de riesgos y oportunidades
1	Aceptable	<ul style="list-style-type: none"> • Retener el riesgo
2 a 4	Aceptable con restricción	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir el riesgo para perseguir la oportunidad • Compartir el riesgo • Retener el riesgo • Establecer controles operacionales
6 a 9	No aceptable	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiar de probabilidad o las consecuencias • Evitar el riesgo. Eliminar la fuente de riesgo • Establecer controles operacionales • Suspender / Detener la actividad

Fuente: Elaboración propia, adaptada de la ISO 31000:2018

De acuerdo con la evaluación se determinará el grado de aceptación del riesgo, lo cual conlleva a darle el tratamiento correspondiente, es decir, mitigarlo al mayor nivel posible a fin de determinar si se procede a aceptarlo.

Montalvo Salón & Spa revisará y evaluará los riesgos, de acuerdo con los criterios y valorización anteriormente especificada por lo menos una vez al año, considerando las cuestiones internas y externas, los requisitos y especificaciones del usuario, modificaciones del marco legal aplicable a los servicios que presta Montalvo, condiciones de trabajo, nuevas actividades, condiciones no previstas, entre otros factores que impidan o apoyen el logro de los objetivos del SGC.

	MATRIZ DE OBJETIVOS	Código: MAT-GDC-003
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB L: Matriz de Objetivos

Tabla K 18: Matriz de Objetivo

N°	Objetivo	Métodos de medición de objetivos de calidad			
		Especificación	Indicador	Frecuencia	Registro
01	Reducir las quejas y reclamos en un 20% respecto al periodo anterior	Queja-Reclamo: La empresa no cumple con los requisitos especificados por el cliente	(# quejas del mes - # quejas del mes anterior / # quejas del mes anterior)	mensual	
02	Incrementar en 10% el # de nuestros clientes satisfechos	Cliente satisfecho: puntuación entre 4 a 5. Utilizando escala de Likert del 1 a 5	(# clientes satisfechos - # clientes satisfechos del mes anterior / # clientes satisfechos del mes anterior)	mensual	
03	Reducir los servicios no conformes en un 30%	Servicio conforme: cumple con los requisitos del servicio en torno a la calidad de los insumos y tiempo de espera	(# de servicios no conformes - # de servicios no conformes del mes anterior / # de servicios no conformes del mes anterior)	mensual	
04	Retener al 70% de nuestros clientes fidelizados	Cliente Fiel: Cliente que recurre como primera opción a Montalvo a realizarse un servicio de belleza	# clientes totales - # clientes antiguos / # clientes antiguos	bimestral	
05	Reducir el rango de tiempo de espera del cliente hasta un máximo de 20 minutos	Hay casos en los cuales los clientes esperan entre 20 a 40 minutos. El salón quiere eliminar esas situaciones	Tiempo promedio de espera	mensual	
06	Incrementar las ventas de productos en un 20% respecto al año anterior	Productos de marca Loreal, Revlon, Kerastase y Redken	(Ventas de productos del mes - ventas del mes anterior / Ventas de productos del mes anterior)	mensual	
7	Asegurar al 80% la cobertura de la capacitación de acuerdo con el perfil del puesto	Personal: gerente del local, administradora, estilistas y cosmetólogas	# del personal que cumpla con el manual de funciones / total del personal	mensual	
8	Lograr 4 capacitaciones al año	Temas: Importancia del ISO 9001:2015 en la Gestión de la Calidad; y Servicios de Estilismo y Spa	# capacitaciones realizadas / # capacitaciones programadas	trimestral	

	MATRIZ DE OBJETIVOS	Código: MAT-GDC-003
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Tabla K 18: Matriz de Objetivo (continuación)

Criterios de evaluación de indicador			Recursos	Responsable	Plazo de cumplimiento
Nivel satisfactorio	Nivel aceptable	Nivel crítico			
Menor a -4%	Entre -4 a 0 %	Mayor a 0%	Se analizará las quejas y reclamos para lograr eliminar las causas raíz mediante acciones correctivas y preventivas. Se utilizarán herramientas como los "5 porqués" e "Ishikawa".	Administrador de local	un año
Mayor a 2%	Entre 0 a 2 %	Menor a 0%	Esquematizar las diferentes causas de insatisfacción mediante el diagrama Pareto para lograr reducir eficientemente la insatisfacción de los clientes.	Administrador de local	un año
Menor a -2%	Entre -2 a 0 %	Mayor a 0%	Se analizará las quejas y reclamos para lograr eliminar los servicios no conformes mediante acciones correctivas y preventivas. Se utilizarán herramientas como los "5 porqués" e "Ishikawa".	Administrador de local	un año
Mayor a 7%	Entre 7 a 2%	Entre 2 a 0%	Se realizará una estrategia que consiste en evaluar quienes son los clientes fieles mediante la cantidad de servicios realizados. Posteriormente, se entregará vales de consumos en los servicios preferidos y productos novedosos. Inclusión de un software para la gestión de clientes.	Administrador de local	un año
Menor a 15 minutos	15 a 20 minutos	Exceder 20 minutos de espera	Se realizará un proceso de control de alertas de tiempo para lograr el tiempo establecido. Este consistirá en entregar un boleto al cliente al ingresar al local; luego se registrará la atención. Además, se ha diseñado eficientemente la oferta contra la demanda en los días punta como viernes y sábado.	Administrador de local	un año
Mayor a 1.5%	Entre 0 a 1.5%	Menor a 0%	Campañas por días festivos para promocionar los productos que vende el local. Además, dar vales de consumos a todos los clientes para sortear los productos y aumentar el valor de marca para la recompra.	Administrador de local	un año
Mas 80% del personal requerido según perfil	Entre el 60 a 80%	Menos del 60%	Se evaluará constantemente si el personal de Montalvo cumple con el perfil.	Administrador de local	un año
Cuatro capacitaciones	Entre 2 a 3	Menos de 2	Se evaluará constantemente al personal de belleza para crear y actualizar el FODA de cada uno de ellos para capacitarlos en sus debilidades y oportunidades del mercado laboral.	Administrador de local	un año

	PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE CAMBIOS	Código: PRO-GDC-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB M: Procedimiento de Planificación de Cambios

Proceso		Responsable	
Planificación de cambios		Coordinador del Sistema de Gestión de la Calidad	
Misión			
Determinar la necesidad de realizar cambios en el Sistema de Gestión de Calidad evaluando el propósito de éstos, así como la disponibilidad de recursos que se requiere para su implementación.			
Procesos Relacionados		Documentos Relacionados	
Todos los procesos del Sistema de Gestión de Calidad		Matriz de riesgos Matriz de objetivos	
Actividades del Proceso			
<ul style="list-style-type: none"> - Proponer o identificar cambios en el SGC. - Identificar existencia de riesgos e impacto en el SGC respecto al cambio. - Determinar los recursos necesarios para la implementación del cambio. 		<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar propuesta de plan de cambio y presentar a la Alta Dirección. - Evaluar factibilidad y viabilidad de propuesta de cambio. - Gestionar y dar seguimiento a la implementación del cambio en el SGC. 	
Proveedores	Entradas	Salidas	Clientes
- Líder del SGC	- Necesidad de cambio identificada	- Cambio implementado en el SGC	- Partes interesadas
Código	Indicador		
IND-MONT-SGC-01	- Número de incidencias por incorrecta asignación de recursos		
IND-MONT-SGC-02	- Número de incidencias por incorrecta identificación de riesgos		
IND-MONT-SGC-03	- Número de incidencias por incorrecta actualización de documentos		
IND-MONT-SGC-04	- Número de incidencias generales detectadas en auditorías		
Código	Registros		
REG-MONT-SGC-01	- Acta de reunión de involucrados del SGC		
REG-MONT-SGC-02	- Listado maestro de documentos		
Código	Recursos		
REC-MONT-SGC-01	- Sala de reuniones		
REC-MONT-SGC-02	- Correo electrónico		
REC-MONT-SGC-03	- Documentos del SGC		

	GESTIÓN DE RECURSOS	Código: ODC-GPE-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB O: Gestión de Recursos

Recursos

La Alta Dirección de Montalvo Salón & Spa determinará y proporcionará los recursos necesarios para el establecimiento, desarrollo, ejecución y mejora continua del sistema de gestión de calidad.

La organización conoce algunos recursos (formación de su personal, control de entradas de los insumos de proveedores, control contable y de infraestructura, entre otros) que necesita para establecer e implementar un SGC pero no tiene conocimiento de los recursos necesarios para mantener y mejorar el SGC.

Por otro lado, a pesar de que Montalvo Salón & Spa conoce las limitaciones de los recursos internos que participan en la operación, no tienen un conocimiento claro de los recursos necesarios para la implementación del SGC.

Para ello, se realiza un análisis que determine todas las capacidades y limitaciones que posee la organización actualmente y determinar cuáles son los recursos que necesita para obtenerlos de fuentes externas a la organización para poder implementar y ejecutar adecuadamente el sistema de gestión de calidad.

Tabla K 20: Gestión de Recurso

Recursos necesarios	Descripción	Componentes	Observación
Personas	Determinación y proporción de las personas necesarias para la implementación eficaz de la SGC.	Jefe de G. Calidad. Gerente General. Administrador.	La organización se encuentra comprometida con la implementación del SGC.
Infraestructura	Determinación, proporción y mantención de la infraestructura para la implementación eficaz de la SGC.	Sistemas de comunicación. Estructuración de procesos.	Se debe implementar los sistemas adecuados para el flujo de la SGC.
Ambiente de operación de los procesos	Determinación, proporción y mantención del ambiente necesario para la operación de sus procesos y conformidad de los servicios que brinda.	Maquinaria. Herramientas de belleza. Ambientes de atención.	La organización invierte de manera constante en IME para garantizar la comodidad del cliente.
Recursos de seguimiento y medición	Determinación y proporción de los recursos necesarios para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados.	Medición de tiempos Establecimiento de indicadores	Cuentan con la medición de algunos procesos clave dentro de su operación.
Conocimientos de la organización	Determinación de los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos para lograr la conformidad de los servicios.	<i>Know How</i> en la operación. Conocimientos de requerimientos del cliente.	Cuentan con una amplia experiencia en el mercado, sus procesos y las exigencias del cliente.

	GESTIÓN DE RECURSOS	Código: ODC-GPE-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Montalvo Salón & Spa cuenta con un área de gestión de recursos humanos, que se encarga, principalmente, de proveer el personal idóneo para las gestión y ejecución de los servicios brindados por la empresa. Asimismo, la organización posee un instituto donde se forman a profesionales en este rubro, siendo los más destacados reclutados por la propia organización.

Montalvo Salón & Spa provee el personal necesario para prestar los servicios acordes a los requisitos y especificaciones del cliente, las responsabilidades y roles del personal se encuentra en el Funciones y responsabilidades de administración de Montalvo (Anexo AAA). Asimismo, para mantener la calidad de los servicios Montalvo capacita a sus trabajadores en las últimas tendencias de la moda.

En el siguiente cuadro, tenemos la cantidad de personal que la organización ha establecido para brindar su servicio. La empresa ordena y determina la cantidad de personal requerido en función al día y turno, ya que la demanda varía respecto a estos factores.

	Turno	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Cantidad de estilistas	Día	2	2	3	3	4	4	7
	Noche	6	7	7	8	8	8	-
Cantidad de cosmiatras	Día	1	1	1	1	1	1	2
	Noche	2	2	2	1	2	2	-

ANEXO K SUB P: Matriz de Análisis de la Demanda contra Capacidad

Tabla K 21: Análisis de Demanda Vs Capacidad

Día	Turno	Demanda (Promedio) # de servicios		Tiempo por servicios (horas)		# Personal			
		Estilismo	Spa	Estilismo	Spa	Requerido (Personas)		Programado (Persona)	
						Estilismo	Spa	Estilismo	Spa
Lunes	Turno mañana - tarde	5	3	7,5	3	2	1	2	1
	Tarde - noche	14	10	21	10	5	1	6	2
Martes	Turno mañana - tarde	4	2	6	2	2	1	2	1
	Tarde - noche	16	10	24	10	5	2	7	2
Miércoles	Turno mañana - tarde	6	2	9	2	2	1	3	1
	Tarde - noche	19	9	28,5	9	5	2	7	2
Jueves	Turno mañana - tarde	7	2	10,5	2	2	1	3	1
	Tarde - noche	29	25	43,5	25	6	1	8	1
Viernes	Turno mañana - tarde	10	3	15	3	3	1	4	1
	Tarde - noche	34	16	51	16	7	2	8	2
Sábado	Turno mañana - tarde	12	3	18	3	3	1	4	1
	Tarde - noche	35	9	52,5	9	8	2	8	2
Domingo	Turno mañana - tarde - noche	30	10	45	10	5	2	7	2

Lunes sábado	-	Turno mañana - tarde	9:00 a.m.	6:00 p.m.
Lunes sábado	-	Turno tarde - noche	12:30 p.m.	9:30 p.m.
Domingo		Turno mañana - tarde - noche	10:30 a.m.	8:30 p.m.

Tabla K 21: Calculo de la Demanda Vs Capacidad (continuación)

Personal requerido		Servicios x Hr							
	Estilismo	Corte	Tinte	Trata. Capilar.	Laceado	Relajación	Trata. Facial	Pedicure	Manicure
Lunes	2.0	4.0	1.3	1.0	0.7	1.0	1.0	1.0	1.3
	8.0	16.0	5.3	4.0	2.7	3.0	3.0	3.0	4.0
	6.0	12.0	4.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.7
Martes	2.0	4.0	1.3	1.0	0.7	1.0	1.0	1.0	1.3
	9.0	18.0	6.0	4.5	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0
	7.0	14.0	4.7	3.5	2.3	2.0	2.0	2.0	2.7
Miércoles	3.0	6.0	2.0	1.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.3
	10.0	20.0	6.7	5.0	3.3	3.0	3.0	3.0	4.0
	7.0	14.0	4.7	3.5	2.3	2.0	2.0	2.0	2.7
Jueves	3.0	6.0	2.0	1.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.3
	11.0	22.0	7.3	5.5	3.7	2.0	2.0	2.0	2.7
	8.0	16.0	5.3	4.0	2.7	1.0	1.0	1.0	1.3
Viernes	4.0	8.0	2.7	2.0	1.3	1.0	1.0	1.0	1.3
	12.0	24.0	8.0	6.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0
	8.0	16.0	5.3	4.0	2.7	2.0	2.0	2.0	2.7
Sábado	4.0	8.0	2.7	2.0	1.3	1.0	1.0	1.0	1.3
	12.0	24.0	8.0	6.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0
	8.0	16.0	5.3	4.0	2.7	2.0	2.0	2.0	2.7
Domingo	7.0	14.0	4.7	3.5	2.3	2.0	2.0	2.0	2.7
	7.0	14.0	4.7	3.5	2.3	2.0	2.0	2.0	2.7
	7.0	14.0	4.7	3.5	2.3	2.0	2.0	2.0	2.7

Tabla K 21: Calculo de la Demanda Vs Capacidad (continuación)

CAPACIDAD POR DIA DE LOS SERVICIOS BRINDADOS								
Lunes	Mañana	14.0	4.7	3.5	2.3	3.5	3.5	4.7
	Tarde	72.0	24.0	18.0	12.0	13.5	13.5	18.0
	Noche	42.0	14.0	10.5	7.0	7.0	7.0	9.3
Martes	Mañana	14.0	4.7	3.5	2.3	3.5	3.5	4.7
	Tarde	81.0	27.0	20.3	13.5	13.5	13.5	18.0
	Noche	49.0	16.3	12.3	8.2	7.0	7.0	9.3
Miercoles	Mañana	21.0	7.0	5.3	3.5	3.5	3.5	4.7
	Tarde	90.0	30.0	22.5	15.0	13.5	13.5	18.0
	Noche	49.0	16.3	12.3	8.2	7.0	7.0	9.3
Jueves	Mañana	21.0	7.0	5.3	3.5	3.5	3.5	4.7
	Tarde	99.0	33.0	24.8	16.5	9.0	9.0	12.0
	Noche	56.0	18.7	14.0	9.3	3.5	3.5	4.7
Viernes	Mañana	28.0	9.3	7.0	4.7	3.5	3.5	4.7
	Tarde	108.0	36.0	27.0	18.0	13.5	13.5	18.0
	Noche	56.0	18.7	14.0	9.3	7.0	7.0	9.3
Sabado	Mañana	28.0	9.3	7.0	4.7	3.5	3.5	4.7
	Tarde	108.0	36.0	27.0	18.0	13.5	13.5	18.0
	Noche	56.0	18.7	14.0	9.3	7.0	7.0	9.3
Domingo	Mañana	49.0	16.3	12.3	8.2	7.0	7.0	9.3
	Tarde	63.0	21.0	15.8	10.5	9.0	9.0	12.0
	Noche	49.0	16.3	12.3	8.2	7.0	7.0	9.3
CAPACIDAD POR SEMANA		1153.0	384.3	288.3	192.2	159.0	159.0	212.0
CAPACIDAD POR DIA DE LOS SERVICIOS BRINDADOS		164.7	54.9	41.2	27.5	22.7	22.7	30.3

	ANÁLISIS DE LA DE LA DEMANDA CONTRA CAPACIDAD	Código: MAT-GPE-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Tabla K 21: Calculo de la Demanda Vs Capacidad (continuación)

		Tiempo promedio en minutos
Estilismo	Corte	30
	Tinte	90
	Trata.capilar	120
	Laceado	180
Relajación	Trata.facial	60
	Pedicure	60
	Manicure	45

Tiempo	Lunes a Sábado	Nº HORAS
3 horas y media	** 9:00 - 12:30	3,5
4 horas y media	** 12:30 - 6:00	4,5
3 horas y media	** 6:00 - 9.30	3,5
Tiempo	Domingo	Nº HORAS
8 horas	10.30-7.30	8
 Leyenda	Se reduce en 1h por el horario del almuerzo	

	ANÁLISIS DE LA DE LA DEMANDA CONTRA CAPACIDAD	Código: MAT-GPE-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Para realizar el análisis de demanda versus capacidad se realizaron entrevistas y observaciones a los involucrados en sus jornadas laborales, con la finalidad de obtener información sobre la cantidad de demanda promedio que tiene la organización de forma diaria, el tiempo promedio que toma realizar los servicios y el personal programado para cumplir con las operaciones. La organización administra su personal en dos turnos: Mañana y Tarde-Noche. Esto le permite tener una mejor gestión de su personal ya que hay una mayor afluencia de público durante la tarde-noche, por lo que se busca maximizar el rendimiento de la mano de obra sin descuidar el servicio al cliente.

Asimismo, la organización decide la cantidad de personal programado en función a la data histórica que han elaborado a través de los años y al comportamiento del mercado en función a las fechas importantes. Si bien se puede observar que en algunos casos la capacidad ociosa aumenta ya que se tienen más trabajadores de lo que realmente se necesita para cubrir la demanda, esto se debe a que las organizaciones priorizan la satisfacción del cliente, disminuyendo tiempos de espera y dedicándole el tiempo adecuado a cada cliente.

Tabla K 22: Requisitos del puesto

Puestos	Años de experiencia	Estudios	Conocimientos
Gerente del local	5 años	Administración	Excel, PPT, Manejo de personal
Administrador	3 a 4 años	Administración	Excel, PPT, Manejo de personal
Recepcionista	2 a 3 años	Atención al cliente	Excel, PPT, Atención al cliente
Cajero	4 años	Atención al cliente	Reconocimiento de billetes
Jefe Estilistas, maquilladoras, cosmiatras y manicuristas	2 a 3 años	Estilismo	Manejo de Personal y atención al cliente
Asistentes de peluquería	1 a 2 años	Cursos de Estilismo	Cepillado, planchado, lavado de cabello
Valet parking	2 años	Licencia	Atención al cliente, conocimiento autos todo tipo
Del nutricionista	2 a 3 años	Nutrición	Cursos de nutrición actualizados
Mantenimiento, limpieza y lavado de toallas	1 a 2 años	Secundaria	Manejo de productos
Estilista, manicurista, cosmiatra	1 a 2 años	Estilismo	Tintes, masajes, limpieza facial, manos y pies

ANEXO K SUB Q: Cronograma de capacitaciones para la competencia

Tabla K 23: Cronograma de Capacitación para la Competencia

	CURSOS Y TALLERES	AÑO: 2020				
		ENERO	ABRIL	JUNIO	OCTUBRE	DICIEMBRE
1	Manicure y pedicura					
2	Estilismo y cosmetología					
3	Color colorimetría					
4	Tinte y color					
5	Barbershop barbería					
6	Professional make-up maquillaje					
7	Hairstyles peinado					
8	Uñas acrílicas					
9	Orientación al servicio					
10	Liderazgo					
11	Políticas y reglamentos de la empresa					
12	Coaching					

ANEXO K SUB R: Cronograma de Capacitación y sensibilización del SGC

Tabla K 24: Cronograma de Capacitación y Sensibilización del SGC

No.	Tema	Periodicidad	Dirigido a	Puntos básicos del tema	Responsable	SEMANA*			
						15	16	17	18
1	Introducción y fundamentos de las Normas ISO 9001:2015	Solo una vez	Todo el personal	- ¿Qué es el SGC? - ¿Qué es calidad? - ¿Que son las normas ISO? - Principios de Gestión de Calidad.	Administrador				
2	Misión, Visión, Política de Calidad y Objetivos de Calidad.	Solo una vez	Todo el personal	- Misión, Visión, Política de Calidad, Objetivos de calidad. - Política de calidad.	Administrador				
3	Enfoque al cliente. Ciclo PHVA	Anual	Todo el personal	- Talleres didácticos para entender el ciclo PHVA y el enfoque al cliente y su importancia. - Mapa de procesos.	Administrador				
4	Requisitos de la Norma ISO 9001	Anual	Todo el personal	- Talleres para entender los requisitos y cómo se dará cumplimiento a ellos en la empresa.	Administrador				
5	Manejo de registros y documentos	Anual	Todo el personal	- Manejo adecuado de documentos y registros que se utilizan en la organización.	Administrador				
6	Acciones correctivas / preventivas	Solo una vez	Todo el personal	- Cómo establecer acciones correctivas - Técnicas estadísticas para análisis de causas. - Identificación, tratamiento y control de acciones correctivas y preventivas.	Administrador				
7	Control del producto o servicio no conformes	Anual	Todo el personal	- Capacitación en el procedimiento y en el numeral de la norma.	Administrador				
8	Auditorías de calidad	Anual	Todo el personal	- Tips de cómo contestar y dar evidencias al ser auditados. - Capacitación en el procedimiento y en el numeral de la norma.	Administrador				

* Nota: De acuerdo al cronograma del Gantt

ANEXO K SUB S: Matriz de Comunicación
Tabla K 25: Matriz de Comunicación

ASPECTO A COMUNICAR	EMISOR	RECEPTOR	ESTRATEGIA Y MEDIOS	TIPO		REGISTRO	FRECUENCIA
				INTERNA	EXTERNA		
Política de gestión de la calidad	Alta Dirección, Coordinador del SGC	Personal de Montalvo y partes interesadas	Redes sociales, correo electrónico, <i>merchandising</i> y capacitaciones.	X	X	Publicaciones, correo electrónico, listas de asistencia.	Cuando ingrese personal nuevo, reincorporados, cuando se modifique.
Misión, visión y objetivos	Alta Dirección, Coordinador del SGC	Personal de Montalvo y partes interesadas	Redes sociales, correo electrónico, <i>merchandising</i> y capacitaciones.	X	X	Publicaciones, correo electrónico, listas de asistencia.	Cuando ingrese personal nuevo, reincorporados, cuando se modifique.
Programas y metas	Alta Dirección, Coordinador del SGC	Personal de Montalvo	Correo electrónico y capacitaciones.	X		Correo electrónico, listas de asistencia.	Inducción al personal, cuando surjan modificaciones y/o se considere necesario.
Documentos del SGC	Coordinador del SGC/Responsables de los procesos	Personal de Montalvo involucrados según el documento	Correo electrónico, charlas, talleres y capacitaciones.	X		Correo electrónico, listas de asistencia.	En la implementación y cuando haya cambios en los documentos.
Requisitos legales y reglamentarios aplicables	Responsables de los procesos	Personal de Montalvo y partes interesadas	Redes sociales, correo electrónico, <i>merchandising</i> y capacitaciones.	X	X	Publicaciones, correo electrónico, listas de asistencia.	Cada que se modifiquen o surjan nuevos requisitos.
Plan de trabajo del SGC	Alta Dirección, Coordinador del SGC y Responsables de los procesos	Personal de Montalvo	Correo electrónico, charlas, talleres y capacitaciones.	X		Correo electrónico, listas de asistencia.	Inducción y reinducción del personal / semestralmente.

Tabla K 26: Matriz de Comunicación

ASPECTO A COMUNICAR	EMISOR	RECEPTOR	ESTRATEGIA Y MEDIOS	TIPO		REGISTRO	FRECUENCIA
				INTERNA	EXTERNA		
Riesgos	Alta Dirección, Coordinador del SGC y Responsables de los procesos	Personal de Montalvo	Correo electrónico, charlas, talleres y capacitaciones.	X		Correo electrónico, listas de asistencia.	Cada vez que se actualice y/o identifiquen nuevos riesgos.
Desempeño del SGC	Alta Dirección y Coordinador del SGC	Alta Dirección	Correo electrónico	X		Correo electrónico.	Revisión por la Dirección / Anual.
Programa de auditorías	Alta Dirección y/o Coordinador del SGC	Personal de la Montalvo Salón & Spa	Correo electrónico	X		Correo electrónico.	Una vez al año.
Plan de auditoría interna al SGC	Alta Dirección y/o Coordinador del SGC	Coordinador del SGC	Correo electrónico	X		Correo electrónico.	Una vez al año.
Informe de auditoría al SGC	Alta Dirección y/o Coordinador del SGC	Coordinador del SGC	Correo electrónico	X		Correo electrónico.	Una vez al año.
Acciones correctivas o de mejora	Responsable del proceso	Coordinador del SGC	Correo electrónico	X		Correo electrónico.	Cuando aplique.
Quejas y reclamos	Coordinador del SGC y/o personal designado	Alta Dirección y responsables de los procesos	Correo electrónico	X		Correo electrónico.	A más tardar un día después de haber recepcionado la queja o el reclamo.
Cambios que puedan tener impacto en el SGC	Alta Dirección y/o Coordinador del SGC	Todos los procesos	Correo electrónico	X		Correo electrónico.	Cuando aplique.

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DOCUMENTAL	Código: PRO-GDC-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB T: Procedimiento de Gestión Documental

Proceso		Responsable	
Gestión Documental		Analista de Gestión Normativa	
Misión			
Detallar las características para la elaboración, aprobación, difusión y seguimiento de los documentos del sistema de gestión de calidad para llevar a cabo el respectivo control de documentos.			
Procesos Relacionados		Documentos Relacionados	
Todos aquellos en los que se generen documentos.		PRO-MONT-GD-01 Procedimiento Gestión Documental	
Actividades del Proceso			
<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de propuesta de documentos - Revisión de propuesta - Levantamiento de observaciones - Aprobación de propuesta 		<ul style="list-style-type: none"> - Creación, modificación o derogación de documentos - Modificación de listado maestro de documentos - Difusión de documentos actualizados 	
Proveedores	Entradas	Salidas	Clientes
- Jefe de Gestión Normativa	- Propuesta de creación, modificación o derogación de documentos del Sistema de Gestión de Calidad	- Documentos actualizados y difundidos	- Usuarios internos y externos que harán uso de los documentos.
Código	Indicador		
IND-MONT-GD-01 IND-MONT-GD-02 IND-MONT-GD-03 IND-MONT-GD-04	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de incidencias por documentos con errores - Cantidad de incidencias por documentos difundidos incorrectamente - Cantidad de incidencias por documentos desactualizados - Número de incidencias generales detectadas en auditorías 		
Código	Registros		
REG-MONT-GD-01	- Listado Maestro de Documentos		
Código	Recursos	Código	Recursos
REC-MONT-GD-01 REC-MONT-GD-02	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos Informáticos - Archivador de documentos 	REC-MONT-GD-03	- Correo electrónico

	MATRIZ DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: MAT-GDC-005
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB U: Matriz de Gestión de Documentos del SGC

Tabla K 27: Matriz de Gestión de Documentos

de Documentos del SGC	Nombre del Documento	Descripción
MAT-GDR-001	Matriz FODA	Matriz que proporciona información sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del local de Montalvo de la sede de Jesús María.
MAT-GDR-002	Matriz de partes interesadas	Matriz que proporciona información sobre las necesidades y expectativas de las partes interesadas como proveedores, trabajadores, clientes, instituciones públicas, sociedad, accionistas, estado y competencia.
ODC-GDC-001	Alcance del SGC	Documento que especifica el nivel de cobertura del Sistema de Gestión de Calidad como los procesos, servicios y partes interesadas involucrados.
ODC-GDR-001	Mapa general de procesos	Gráfico que describe la interacción e importancia de los procesos misionales, estratégicos, de apoyo, entradas y salidas para el local de Montalvo.
ODC-GDR-002	Carta de compromiso	Documento que describe el nivel de compromiso de la Alta Gerencia con la implementación y cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad del local ubicado en el distrito de Jesús María.
MAN-GDR-001	Visión, misión y política	Documento que describe la política del local de Montalvo comprometiéndose a cumplir su misión, visión, principios, valores de calidad entorno a la mejora continua con enfoque hacia el cliente.
MAN-GDR-002	Manual de organizaciones y funciones	Documento normativo de gestión donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.
PLN-GDC-001	Plan de trabajo del SGC	Documento que describe el plan de trabajo de la organización.
MAT-GDC-001	Matriz de oportunidades	Matriz donde se describen todas las oportunidades de la
MAT-GDC-002	Matriz de riesgos	Matriz que permite gestionar objetivamente los riesgos relevantes para prevenir no conformidades y aprovechar las oportunidades de mejora.
ODC-GDC-002	Metodología de riesgos	Documento que describe las consideraciones para identificar el riesgo, así como los criterios para su análisis y evaluación.

	MATRIZ DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: MAT-GDC-005
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Tabla K 27: Matriz de Gestión de Documentos (continuación)

de Documentos del SGC	Nombre del Documento	Descripción
MAT-GDC-003	Matriz de objetivos	Matriz de objetivos que permite integrar los objetivos, los indicadores críticos del desempeño (KPI's), los estándares de desempeño, los recursos, las prioridades y los resultados de la medición y evaluación con la escala estándar del desempeño.
PRO-GDC-001	Procedimiento de Planificación de cambios del SGC	Documento que describe el procedimiento de los cambios en el Sistema de Gestión de Calidad en torno a insumos, servicios, infraestructura y procesos.
MAT-GDC-004	Matriz de seguimiento e implementación de mejora y cambios	Matriz que permite hacer seguimiento a las solicitudes de mejora o cambios
ODC-GPE-001	Gestión de Recursos	Documento que describe los recursos de la organización y sus componentes, para realizar un análisis que determine todas las capacidades y limitaciones que posee.
MAT-GPE-001	Matriz de análisis de demanda contra capacidad	Permite calcular la demanda de cada servicio.
ODC-GPE-002	Cronograma de capacitaciones para la competencia	Matriz de capacitaciones que se enfoca en cubrir las necesidades de los estilistas y cosmiatras para el correcto cumplimiento de sus funciones en torno a los servicios brindados por el local.
ODC-GDC-003	Cronograma de capacitación y sensibilización del SGC	Documento que indica la programación para realizar la capacitación y sensibilización del personal.
MAT-MKT-001	Matriz de comunicaciones	Matriz de comunicación, herramienta de evaluación, diseñada para determinar con exactitud qué, cómo y cuándo se comunica. Sirve para proporcionar un marco conceptual y para determinar objetivos de comunicación lógicos.
PRO-GDC-002	Procedimiento de gestión documental	Se indica el listado y la descripción de cada documento adjunto al manual de calidad.
MAT-GDC-005	Matriz de gestión de documentos del SGC	Matriz que permite gestionar los cambios y la documentación del Sistema de Gestión de Calidad.
ODC-GDC-004	Lista de registros	Documento donde se detalla cada uno de los registros que intervienen en el Sistema de Gestión de la Calidad.
ODC-GAF-001	Lista de recursos	Documento donde se detalla cada uno de los recursos necesarios para brindar el servicio.

	MATRIZ DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: MAT-GDC-005
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Tabla K 27: Matriz de Gestión de Documentos (continuación)

de Documentos del SGC	Nombre del Documento	Descripción
PRO-SOP-001	Procedimiento de atención y evaluación de la satisfacción del cliente	Documento donde se establecen los lineamientos la comunicación con los clientes internos y externos, a través de canales adecuados para atender sus reclamos y quejas, así como conocer el nivel de satisfacción percibido para mejorar la eficacia del SGC.
ODC-DES-001	Lista de servicios	Documento donde se detalla cada uno de los servicios brindados por la empresa.
MAT-SOP-001	Matriz de control de quejas, reclamos o sugerencias	Documento donde se detallan cada uno de las quejas reclamos y sugerencias para realizar el seguimiento correspondiente.
ODC-DES-002	Ficha de revisión de los requisitos relacionados a los servicios	Se detalla cada uno de los requisitos cumplidos por la empresa.
PRO-DES-001	Procedimiento de diseño y desarrollo de productos y servicios	Documento donde se detalla el responsable, la misión, los indicadores, registros, recursos, entre otros elementos del procedimiento de diseño y desarrollo de productos y servicios.
PRO-DES-002	Fichas de procesos de desarrollo de servicios estéticos y relajación	Documentos donde se detallan el objetivo, responsable, alcance, proveedores, entradas, salidas, clientes entre otros elementos de cada uno de los servicios estéticos y de relajación.
PRO-GAF-001	Procedimiento de planificación de pedidos	Documento donde se detalla el responsable, actividades, entradas, salidas, clientes, indicadores, entre otros elementos del proceso de planificación de pedidos.
PRO-GAF-002	Procedimiento de control de stock	Documento donde se detalla el responsable, actividades, entradas, salidas, clientes, indicadores, entre otros elementos del proceso del control de stock
PRO-GAF-003	Procedimiento de compras	Documento donde se detalla el responsable, actividades, entradas, salidas, clientes, indicadores, entre otros elementos del proceso de compras.
PRO-GAF-004	Procedimiento de seguimiento de proveedores	Documento donde se detalla el responsable, actividades, entradas, salidas, clientes, indicadores, entre otros elementos del proceso de seguimiento de proveedores.
FOR-GAF-001	Reporte de incidencias de proveedores	Listado donde se reportan cada una de las incidencias de los proveedores, las fechas y observaciones.
MAT-GAF-001	Evaluación al proveedor	Matriz donde se evalúa a los proveedores, de acuerdo a la ponderación de cada uno de ellos criterios.

	MATRIZ DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: MAT-GDC-005
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Tabla K 27: Matriz de Gestión de Documentos (continuación)

de Documentos del SGC	Nombre del Documento	Descripción
FOR-GAF-002	Reevaluación al proveedor	Matriz donde se reevalúa a los proveedores, de acuerdo a la ponderación de cada uno de ellos criterios.
FOR-MKT-001	Formato de ticket de espera	Documento que detalla el contenido del ticket de espera.
FOR-GAF-003	Identificación y trazabilidad	Matriz que permite controlar los estados de verificación que se identifican, a través de los registros y sistemas de información. El personal de la organización verifica que el cliente se encuentre satisfecho con el servicio recibido.
FOR-MKT-002	Encuesta de satisfacción	Formato que evalúa el nivel de satisfacción del cliente bajo el método de la escala de Likert en torno a los servicios brindados por el local de Montalvo.
MAT-SOP-002	Control de servicios no conformes	Documento donde se listan los servicios no conformes detallando el proceso donde se originó, las especificaciones, entre otros.
MAT-SOP-003	Registro de servicios no conformes	Matriz donde se detallan la lista de servicios no conformes.
MAT-SOP-004	Registro de corrección de servicios no conformes	Matriz que evalúa y ejerce acción correctiva a las no conformidades para la mejora continua.
PRO-SOP-002	Procedimiento control de servicios no conformes	Documento que sirve para establecer los lineamientos para la gestión adecuada de los servicios no conformes, así como definir responsabilidades para el tratamiento de servicios no conformes.
ODC-GDC-005	Ficha de indicador	Documento donde se detallan las especificaciones de cada una de los indicadores.
MAT-GDC-006	Matriz de indicadores	Matriz donde se detallan los indicadores que intervienen en el SGC.
MAT-SOP-005	Matriz de identificación de servicios no conformes	Matriz donde se detalla la lista de servicios no conformes.
MAT-SOP-006	Matriz general de control de servicios no conformes	Matriz donde se detalla los servicios no conforme de cada servicio brindado por la empresa, clasificándolo a que requisito de la norma corresponde.
ODC-GDC-006	Programa anual de auditorías	Documento donde se programa la lista el proceso y el tipo de auditoria que le corresponderá realizar algún mes del año indicado.

	MATRIZ DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: MAT-GDC-005
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Tabla K 27: Matriz de Gestión de Documentos (continuación)

de Documentos del SGC	Nombre del Documento	Descripción
MAT-GDC-007	Matriz de evaluación de riesgos del programa anual de auditorías	Matriz donde se detalla las posibles fallas, consecuencias, severidad, probabilidad de ocurrencia, nivel de riesgo y controles de cada proceso a auditar.
ODC-GDC-007	Lista de auditores internos	Matriz donde se detallan los auditores, tanto el líder como el interno, que se encargaran de auditar cada uno de los procesos indicados.
ODC-GDC-008	Competencias del auditor	Documentos donde detallan las capacitaciones, entrenamiento y conocimiento de los procesos del auditor interno. También se detalla las capacitaciones, experiencia y habilidades del auditor líder. Además, de las características del auditor externo en caso de ser necesario.
FOR-GDC-001	Evaluación de auditores	Formato que sirve para evaluar a cada tipo de auditor, de acuerdo a los criterios establecidos.
PLN-GDC-002	Plan de auditoría interna	Plan que te permite gestionar la fechas, responsables y resultados de las auditorías realizadas en un año al Sistema de Gestión de Calidad.
ODC-GDC-009	Informe de auditoría	Documento donde se detallan los objetivos, alcance, criterios, fortalezas, debilidades, incumplimientos, hallazgos, entre otros elementos encontrados en cada auditoria.
FOR-GDC-002	Acta de reunión de apertura y cierre de auditoría	Documento donde se detalla los acuerdos de cada reunión de auditorías, indicando los participantes y los procesos auditados.
PRO-GDR-001	Procedimiento de gestión de la dirección	Documento donde se establece los lineamientos sobre las funciones, responsabilidades y requisitos que debe cumplir la alta dirección de la empresa en relación con el sistema de gestión de la calidad.
FOR-GDC-003	Acta de revisión del SGC	Documento donde se detallan el estado de las acciones, los cambios del SGC, entre otros acuerdos del sistema de SGC.
MAT-GDC-008	Matriz de mejora continua	Matriz que evalúa los hallazgos, incumplimientos, causas raíces, acción correctiva y verificación de la eficacia de las acciones para el proceso de mejora continua.
PRO-GDC-003	Procedimiento de acciones correctivas o de mejora	Documentos donde se establecen los lineamientos para identificar, definir, registrar, tratar, implementar y realizar el seguimiento y control de las acciones correctivas o de mejora del sistema de gestión de la calidad.

	MATRIZ DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: MAT-GDC-005
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Tabla K 27: Matriz de Gestión de Documentos (continuación)

de Documentos del SGC	Nombre del Documento	Descripción
FOR-GDC-004	Solicitud de acciones correctivas o de mejora	Formato donde se describen las acciones inmediatas, las causas, las acciones correctivas, entre otras para resolver las no conformidades detectadas.
ODC-GDC-010	Lista de personal involucrado en el SGC	Documento donde se detalla las personas involucradas en los procesos correspondientes al SGC.
FOR-GDC-005	Lista de asistencia	Documento donde se indican las personas asistentes a una reunión de capacitación correspondiente al SGC, además de detallar la fecha, lugar y el tema de la capacitación.
FOR-GDC-006	Acta de reunión	Documento donde se detallan los acuerdos y compromisos tomados en las reuniones, además de detallar los datos de los participantes.



ANEXO K SUB V: Lista de Registros

Tabla K 28: Lista de Registro

PROCESO										Actualizado por:	
										Fecha de actualización:	
N ^o	NOMBRE DEL REGISTRO	CÓDIGO	FORMA DE ALMACENAMIENTO		TIEMPO DE CONSERVACIÓN	PROTECCIÓN	DISPOSICIÓN FINAL	MEDIO DE RECUPERACIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES	
			DIGITAL (x)	FISICO (x)							

REVISADO Y APROBADO POR:

ANEXO K SUB W: Lista de Recursos
Tabla K 29: Lista de Recursos

N°	Nombre del Recurso	Código	Tipo Recurso	Descripción	Observaciones
1	Tijeras varias	REC-MONT-001	Materiales	Tijeras basculantes. Tijeras con filo de navaja. Tijeras microdentadas. Tijeras de esculpir. Tijeras entresacar.	
2	Agua	REC-MONT-002	Materiales	Agua de grifo	
3	Spray Pulverizador	REC-MONT-003	Materiales	Nano Spray Mister Water Pulverizador Humificador Recargable	
4	Peines y Cepillos	REC-MONT-004	Materiales	Peines de púas anchas Peines de púas finas Peine con tenedor Peine de desenredar Peine de corte Peines de dientes medios	
5	Pinzas	REC-MONT-005	Materiales	Babyliss C332e Pro 180 Remington Ci5338 Remington Ci9529 Conique Pearl Rowenta Tenacilla Basic Elite Cf2112f0 Inkint rizador de pelo Bestope rizador de pelo 5 En 1 Aeg rizador de pelo – 1300 MI Anjou rizador 5-En-1 Con 5 Barriles Intercambiables Toni & Guy Deep Barrel Hair Waver	
6	Brocha quita pelos	REC-MONT-006	Materiales	Cepillo plumero	

Tabla K 29: Lista de Recursos

Nº	Nombre del Recurso	Código	Tipo Recurso	Descripción	Observaciones
7	Shampoo	REC-MONT-007	Materiales	Anti residuos Caída - Pérdida del cabello Canas - Cabellos blancos Caspa - Cabellos con caspa Colorantes - Con pigmentos Coloreado - Cabellos teñidos Con keratina - Queratina Dañado - Cabellos delicados En Seco - Champús sin agua Encrespado - Cabellos erizados Graso - Cabellos con grasa Liso - Cabellos alisados Maduro - Cabellos envejecidos Rizo - Cabellos ondulados Seco - Cabellos secos Sensible - Cuero cabelludo sensible Sin parabenos Sin sulfatos - Sin sal Solar - Protección solar Uso frecuente - Neutro Volumen - Cabellos finos	
8	Crema Hidratante	REC-MONT-008	Materiales	Ligera Refreshante Con aloe vera	
9	Navaja	REC-MONT-009	Materiales	Punta cuadrada o recta De punta francesa De punta redonda De muesca de barbero Punta española	
10	Afeitadora	REC-MONT-010	Materiales	BodyGroom Braun Corporales Philips	

Tabla K 29: Lista de Recursos

N°	Nombre del Recurso	Código	Tipo Recurso	Descripción	Observaciones
				Remington De barbero De cabello De nariz	
11	Ampollas capilares	REC-MONT-011	Materiales	Para cabello suave y fuerte Para cabello sin puntas abiertas y con mayor elasticidad Para cabello más elástico y sin enredos Para cabello para reparar la fibra capilar y fortalecerlo Para teñido cuidando el color y tu melena	
12	Mascarillas	REC-MONT-012	Materiales	Mascarilla de miel efecto "buena cara" Mascarilla iluminadora de pepino Mascarilla nutritiva de aguacate y plátano Mascarilla luminosidad de yogur y avena Mascarilla antiarrugas de huevo Mascarilla matificante de avena y limón Mascarilla antioxidante de chocolate Mascarilla purificante de arcilla	
13	Acondicionadores	REC-MONT-013	Materiales	Cabello normal Cabello fino Cabello grueso Cabello rizado Cabello teñido Cabello virgen y graso	
14	Secadora	REC-MONT-014	Materiales	Secador de casco Secadora portátil	
15	Brochas para aplicación de productos	REC-MONT-015	Materiales	Brocha kabuki plana Brocha para corrector Brocha para corrector Brocha de contorno Brocha de colorete	
16	Producto de alisado	REC-MONT-016	Materiales	Keratina con aceite de argán y coco Tratamiento sin formol que elimina el frizz	

Tabla K 29: Lista de Recursos

N°	Nombre del Recurso	Código	Tipo Recurso	Descripción	Observaciones
17	Mascarillas de cabello	REC-MONT-017	Materiales	Mascarilla de huevo y mayonesa Mascarilla de aloe vera Mascarilla de fresas Mascarilla de leche y miel Mascarilla de miel Mascarilla de plátano y aguacate Mascarilla de yogur	
18	Plancha de cabello	REC-MONT-018	Materiales	Plancha de pelo a vapor babyliss Plancha a vapor con cepillo Planchas de pelo de vapor profesional	
19	Tinte	REC-MONT-019	Materiales	Tintes vegetales Tintes metálicos	
20	Papel aluminio	REC-MONT-020	Materiales	Genérico	
21	Lima de uñas	REC-MONT-021	Materiales	Limas pulidoras Limas acolchadas Lima cristal Lima shapire	
22	Algodón	REC-MONT-022	Materiales	Genérico	
23	Repujador de cutículas	REC-MONT-023	Materiales	Metálico tipo cuchara	
24	Acetona	REC-MONT-024	Materiales	Genérico	
25	Toalla	REC-MONT-025	Materiales	Genérico	
26	Exfoliante de mano	REC-MONT-026	Materiales	Con extracto de neroli Con extracto de sándalo	
27	Esmalte	REC-MONT-027	Materiales	Crema Craquelado Duocromo	

Tabla K 29: Lista de Recursos

Nº	Nombre del Recurso	Código	Tipo Recurso	Descripción	Observaciones
				Efecto arena Glitter Magnetico Satinado Perlado	
28	Sellador de esmalte	REC-MONT-028	Materiales	Genérico	
29	Vincha	REC-MONT-029	Materiales	Genérico	
30	Gel	REC-MONT-030	Materiales	Sin alcohol	
31	Crema limpiadora	REC-MONT-031	Materiales	Genérico	
32	Exfoliante	REC-MONT-032	Materiales	Base de minerales Enzimáticos Gommage Peeling químico	
33	Máquina ionizadora	REC-MONT-033	Materiales	Electrónica	

ANEXO K SUB X: Procedimiento de Atención y Evaluación de la satisfacción del cliente



Montalvo Salón & Spa

PROCEDIMIENTO

**ATENCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Versión: 01

Vigente desde: 01 - 01 - 2020

Actividad	Nombres y apellidos	Cargo/Rol	Firma
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

	PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Código: PRO-SOP-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para mantener comunicación con nuestros clientes internos y externos a través de canales adecuados para atender sus reclamos y quejas, así como conocer el nivel de satisfacción percibido por los mismos de manera que permita mejorar la eficacia del Sistema de gestión de calidad (SGC).²

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable en la atención y medición del nivel de satisfacción de los usuarios de Montalvo Salón & Spa.

3. PRINCIPIO

- **Accesibilidad:** La Alta Dirección blinda los medios necesarios a los clientes para que accedan de forma directa a las oficinas de Montalvo Salón & Spa, vía telefónica, escrita y/o electrónicamente, a fin de que formulen y presenten sus quejas, reclamos y/o sugerencias.
- **Respuesta oportuna:** Montalvo Salón & Spa garantiza la respuesta oportuna e inmediata de los reclamos o quejas presentados por los clientes.
- **Imparcialidad:** Todos los reclamos, quejas o sugerencias presentados por los clientes de Montalvo Salón & Spa deberán recibir una atención eficiente, en iguales condiciones y sin discriminación alguna.
- **Orientación:** La Alta Dirección garantiza una correcta orientación a los clientes de Montalvo Salón & Spa, brindando la información necesaria para facilitar la presentación de las quejas, reclamos o sugerencias que consideren pertinentes.
- **Simplicidad:** Las quejas o reclamos serán atendidos y solucionados con las formalidades mínimas que aseguren la adecuada protección de los derechos de los clientes de Montalvo Salón & Spa.

4. DEFINICIONES.

- 4.1. Norma Internacional ISO 9001:2015
- 4.2. Norma Internacional ISO 9001:2015, SGC-Fundamentos y Vocabulario.
- 4.3. El Código de Protección y Defensa del Consumidor (Ley N° 29571)

5. DEFINICIONES

5.1. Libro de reclamaciones:

“Es una herramienta útil para la presentación de tus quejas y reclamos ante un proveedor por inconvenientes surgidos tras la compra de un producto o servicio. Todo proveedor debe ponerlo a tu disposición en cada uno de sus establecimientos comerciales o plataformas de ventas por internet, de contar con una sucursal en el país.”³

5.2. Queja:

“Es una disconformidad frente a una mala atención del proveedor, pero que no guarda relación directa con el producto o servicio adquirido”⁴.

5.3. Reclamo:

² Norma ISO 9001:2015, cláusula 9.1.2, Satisfacción del Usuario.

³ Autoridad Nacional de Protección al Consumidor, (2019), Libro de reclamaciones.

⁴ Autoridad Nacional de Protección al Consumidor, (2019), queja.

	PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Código: PRO-SOP-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Se produce cuando no estás conforme con el producto adquirido o el servicio brindado. El proveedor tiene la obligación de darte una respuesta.⁵

5.4. Cliente:

Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella⁶

5.5. Evaluación de la satisfacción de Cliente:

Procedimiento para obtener información de manera sistemática y continua, tanto positiva como negativa sobre la percepción de nuestros clientes.

5.6. Encuesta de Satisfacción:

Cuestionario con preguntas donde nuestros clientes manifiestan su percepción respecto al servicio prestado. Las encuestas se realizarán como mínimo una vez al año.

5.7. Sugerencia:

Es todo aporte o iniciativa, que no suponga reclamos, formulados por los usuarios o público en general, en forma individual o colectiva, tendiente a mejorar la prestación de los servicios.

5.8. Requisito:

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.⁷

5.9. Requisito de la Calidad:

Requisito relativo a la calidad.⁸

5.10. Requisito legal:

Requisito obligatorio especificado por un organismo legislativo.⁹

5.11. Requisito Reglamentario:

Requisito obligatorio especificado por una autoridad que recibe el mandato de un órgano legislativo.¹⁰

5.12. Conformidad:

Cumplimiento de un requisito.¹¹

5.13. No Conformidad:

Incumplimiento de un requisito.¹²

6. RESPONSABLE

6.1. Alta Dirección de Montalvo Salón & Spa

⁵ Autoridad Nacional de Protección al Consumidor, (2019), reclamo.

⁶ Norma ISO 9000:2015, SGC-Fundamentos y Vocabulario, cláusula 3.2.4. cliente.

⁷ Norma ISO 9000:2015, SGC-Fundamentos y Vocabulario, cláusula 3.6.4. Requisito.

⁸ Norma ISO 9000:2015, SGC-Fundamentos y Vocabulario, cláusula 3.6.6. Requisito de la calidad.

⁹ Norma ISO 9000:2015, SGC-Fundamentos y Vocabulario, cláusula 3.6.6. Requisito legal.

¹⁰ Norma ISO 9000:2015, SGC-Fundamentos y Vocabulario, cláusula 3.6.7. Requisito reglamentario.

¹¹ Norma ISO 9000:2015, SGC-Fundamentos y Vocabulario, cláusula 3.6. 11. Conformidad

¹² Norma ISO 9000:2015, SGC-Fundamentos y vocabulario, cláusula 3.6.9. o conformidad.

	PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Código: PRO-SOP-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

6.2. Coordinadores del SGC

6.3. Responsables de los procesos

7. RESPONSABLE

7.1. Procedimiento de atención de quejas o reclamos:

7.1.1. Recepción, registro y derivación de quejan o reclamo.

Tabla K 30: Recepción, registro y derivación de quejas y reclamos

N°	Responsable	Descripción de la actividad
01	Cliente de Montalvo Salón & Spa	<p>Presentar su reclamo o queja a través de:</p> <ol style="list-style-type: none"> Vía Presencial Libro de reclamaciones, estará a disposición de los usuarios de forma gratuita en la recepción de todas las sedes. El cliente realiza su reclamo o sugerencia de forma escrita en el Formato de hoja de reclamación del libro de reclamaciones (Anexo 1). Vía internet: El cliente realizará su reclamo o sugerencia, utilizando el formulario web ubicado en el link “Libro de reclamaciones” de la página principal de Montalvo Salón & Spa. <p>Nota: El cliente deberá llenar y validar todos los campos obligatorios en el libro de reclamaciones.</p>
2	Colaborador de Montalvo Salón & Spa	<p>Registrar</p> <p>Brinda toda la información y orienta amablemente al cliente, del como presentar su reclamo o queja; y revisa el contenido del mismo.</p> <p>Canaliza y registra el reclamo o queja para su remisión, evaluación y análisis.</p>
3	Colaborador de Montalvo Salón & Spa	<p>Remite queja al responsable de los procesos donde se originó el reclamo o queja con copia al coordinador del Sistema de gestión de la calidad.</p>

7.1.2. Procedimiento de evaluación de satisfacción del cliente

Tabla K 31: Procedimiento de evaluación de satisfacción del cliente

N°	Responsable	Descripción de la actividad
01	Coordinador del SGC de Montalvo Salón & Spa	<p>Atender y evaluar el reclamo</p> <p>Registrar el reclamo o queja en formato MAT-MONT-SGC-10 “Control de Quejas, Reclamos o Sugerencias” para el control del mismo.</p> <p>NOTA: El plazo de atención de los reclamos será de 10 días hábiles, el cual podrá extenderse, según la complejidad del reclamo o queja ; y será informado óptimamente al cliente.</p>

	PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Código: PRO-SOP-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Tabla K 31: Procedimiento de evaluación de satisfacción del cliente (continuación)

N°	Responsable	Descripción de la actividad
02	Responsable del proceso	<p>Analiza, evalúa y en caso de determinar que la queja o reclamo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es fundada, en un plazo no mayor a 03 días hábiles elabora el informe de respuesta al titular de la queja o reclamo considerando las acciones inmediatas. • Es infundada, deberá ser comunicada vía informe al titular de la queja con copia al Coordinador del SGC explicando las razones en un plazo no mayor a 02 días hábiles. <p>En ambos casos la comunicación deberá ser con copia al Coordinador del SGC para el registro y control correspondiente.</p>
03	Coordinador del SGC de Montalvo Salón & Spa	<p>Toma conocimiento de la respuesta al titular de la queja/reclamo y procede a completar el formato MAT-MONT-SGC-10 "Control de Quejas, Reclamos o Sugerencias".</p> <p>En caso la queja/reclamo tenga una recurrencia de 03 veces, realizara la apertura FOR-MONT-SGC-06 "Solicitud de acción conectiva o de mejora" y deriva al responsable del proceso para su implementación de acuerdo al procedimiento PRO-MONT- SGC-03 "Acciones correctivas o de mejora".</p> <p>NOTA: En caso de que los clientes o partes interesadas realicen sugerencias por cualquier vía (Telefónica, presenciales redes sociales, entre otros), evalúa su impacto en la mejora del SGC. Y en caso el impacto sea favorable genera una Solicitud de acción de mejora (SAM) y deriva al responsable del proceso para su implementación.</p>
04	Coordinador del SGC de Montalvo Salón & Spa	<p>Realiza el seguimiento y control de acuerdo a las especificaciones del procedimiento PRO-MONT -SGC-03 "Acciones correctivas o de mejora" y FOR-MONT-SGC-06 "Solicitud de acción conectiva o de mejora", para la implementación.</p>

	PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Código: PRO-SOP-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

7.2. Procedimiento de evaluación de satisfacción del cliente

7.2.1. Evaluación de la satisfacción del cliente

Tabla K 32: Evaluación de la Satisfacción del cliente

Nº	Responsable	Descripción de la actividad														
01	Colaborador de sede de Montalvo Salón & Spa/Responsable del proceso	<p>Realizar la evaluación de satisfacción del usuario, una vez finalizado el servicio.</p> <p>Solicitar el llenado del FOR-MONT-GC-17 “Encuesta de satisfacción”, a los usuarios, vía documento escrito o correo electrónico.</p> <p>Una vez que los usuarios hayan remitido las encuestas, envía a la coordinación del SGC.</p> <p>NOTA: El responsable del proceso al elaborar la encuesta de satisfacción deberá tener en cuenta los requisitos y expectativas del cliente y aspectos relevantes que ayuden a captar información que aporte a la mejora continua del SGC y sus procesos.</p>														
02	Responsable del proceso	<p>Realiza el análisis de datos de las encuestas y determina el grado de satisfacción de los clientes de Montalvo Salón & Spa respecto a los servicios prestados de acuerdo a lo establecido en el siguiente cuadro:</p> <table border="1" data-bbox="639 1357 1353 1554"> <thead> <tr> <th>GRADO DE SATISFACCIÓN</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>ACCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><=40%</td> <td>Deficiente</td> <td>Apertura</td> </tr> <tr> <td>De 41% a 70%</td> <td>Regular</td> <td>SACM</td> </tr> <tr> <td>De 71% a 90%</td> <td>Aceptable</td> <td rowspan="2">Analizar en que debemos mejorar</td> </tr> <tr> <td>>90%</td> <td>Óptimo</td> </tr> </tbody> </table> <p>Una vez determinado el grado de satisfacción del cliente, deberá elaborar el informe de la evaluación de satisfacción del usuario y comunicar a la alta dirección, responsables de los procesos y a todo el personal de Montalvo Salón & Spa.</p>	GRADO DE SATISFACCIÓN	VALORACIÓN	ACCIÓN	<=40%	Deficiente	Apertura	De 41% a 70%	Regular	SACM	De 71% a 90%	Aceptable	Analizar en que debemos mejorar	>90%	Óptimo
GRADO DE SATISFACCIÓN	VALORACIÓN	ACCIÓN														
<=40%	Deficiente	Apertura														
De 41% a 70%	Regular	SACM														
De 71% a 90%	Aceptable	Analizar en que debemos mejorar														
>90%	Óptimo															
03	Coordinador de Calidad de Montalvo Salón & Spa	<p>De no lograr por lo menos el nivel de satisfacción establecido como “Aceptable” y en coordinación con la alta dirección generará una "Solicitud de acción correctiva o de mejora (SACM)" de acuerdo a lo establecido en el procedimiento PRO- MONT -SGC-03 "Acciones correctivas o de mejora".</p>														

	PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Código: PRO-SOP-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

8. REGISTROS

Formato de hoja de reclamación del libro de reclamaciones

FOR-MONT-SGC-17 “Encuesta de satisfacción”

MAT-MONT -SGC-10 “Control de Quejas, Reclamos o Sugerencias”

9. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha de Aprobación	Descripción del cambio



	PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Código: PRO-SOP-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

10. Formato

Formato de hoja de reclamación del libro de reclamaciones

Libro de Reclamaciones				Hoja de reclamación	
Fecha	[día]	[mes]	[año]	N° 000000001-2020	
Empresa	Montalvo Salón & Spa				
Establecimiento	Sede Cuba - Av. Cuba 987, Jesús María				
1. Identificación del consumidor reclamante					
Nombre:					
Domicilio:					
DNI/ CE:		Teléfono:		E-mail:	
Padre o Madre: <i>[Para el caso de menores de edad]</i>					
2. Identificación del bien contratado					
Producto	<input type="checkbox"/>	Monto reclamado:			
Servicio	<input type="checkbox"/>	Descripción:			
3. Detalle de la reclamación				Reclamo ¹	<input type="checkbox"/>
				Queja ²	<input type="checkbox"/>
Detalle:					
Pedido:				Firma del consumidor	
4. Observaciones y acciones adoptadas por el proveedor					
Fecha de respuesta	[día]	[mes]	[año]	Firma del proveedor	
¹ Reclamo: Disconformidad relacionada a los productos o servicios.			² Queja: Disconformidad no relacionada a los productos o servicios; sino respecto a la atención al público.		
Destinatario (consumidor, proveedor o INDECOPI según corresponda)					

- La formulación del reclamo no impide acudir a otras vías de solución de controversias ni es requisito previo para interponer una denuncia ante el INDECOPI.
- El proveedor deberá dar respuesta al reclamo en un plazo no mayor a treinta (30) días, pudiendo ampliar el plazo hasta por treinta (30) días más, previa comunicación al consumidor.

	PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Código: PRO-SOP-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB Y: Lista de Servicios

LISTA DE SERVICIOS DE MONTALVO SALÓN & SPA

1. Área de estilismo

Tabla K 33: Lista de servicios del Área de Estilismo

<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de extensiones • Alisado brasilero o queratina • Baño de color • Bloque de extensiones • Cambio de look • Cauterización Loreal: ya sea para cabello largo, mediano o corto • Cauterización Revlon: ya sea para cabello largo, mediano o corto • Cepillado: ya sea para cabello largo, mediano o corto • Corte: ya sea para cabello largo, mediano o corto • Decoloración • Decapage: ya sea para cabello largo, mediano o corto • Extensiones: ya sea para cabello largo, mediano o corto • Extensiones corte (3 capas) • Extensiones pegadas con keratina • Highlight: ya sea para cabello largo, mediano o corto • Iluminación: ya sea para cabello largo, mediano o corto • Iluminación • Con gorro • Con bandas • Californianas • Diseño de localización de mechas • Laceado brasilero • Laceado japonés • Laceado americano • Laceado Agi Max • Laceado Kerapro 	<ul style="list-style-type: none"> • Maquillaje • Mechas californianas • Mechas localizadas • Mechas pegadas 1x1 • Mechas pegadas keratina • Mechas pegadas con microring • Ondas / platinos • Ondas / tenaza • Ondas / plancha • Peinado de novia • Peinado casual • Peinetas por capas • Retoque de raíces • Retoque extensión cosida. • Retoque de unte y mechas • Tratamiento question profesional: para cualquier tipo de largo • Tratamiento Revlon profesional • Tratamiento loreal profesional • Tratamiento kerastase • Tratamiento redken • Tratamiento chic (con keratina) • Tratamiento de cabello sensibilizado • Tratamiento de keratina • Tratamiento de prevención de caída de cabello • Tratamiento de cabello graso • Tratamiento de caspa • Tratamiento de caída de cabello • Tratamiento reductor de volumen • Tinte, mechas y cepillado: cualquier tipo de cabello • Trenzas
--	---

➤ **Productos:**

- ❖ Question
- ❖ Redken
- ❖ Revlon
- ❖ Loreal

	PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Código: PRO-SOP-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

2. Área de spa

- **Aromaterapia:** Terapia que aprovecha las propiedades de los aceites esenciales para restablecer el equilibrio y armonía del cuerpo Y de la mente para beneficio de nuestra salud.
- **Ducha española:** Ducha con abundante agua y mucha presión que favorece al relajamiento de los músculos y gran estimulante circulatorio, se caracteriza por utilizarse sólo con agua fría
- **Jacuzzi con hidromasajes:** Terapia relajante que consiste en media hora o una hora en el jacuzzi, donde la fuerza de las turbinas nos brinda un placentero masaje.
- **Sauna vapor:** Se realiza en una cámara cerrada donde el vapor regulado nos ayudará a eliminar toxinas del cuerpo, brinda relajación y la piel culmina sin células muertas, dejando una piel suave.
- **Sauna seca:** Cámara seca que emite calor. con la finalidad de hacer sudar el cuerpo para así eliminar toxinas y células muertas. dejando una piel limpia y suave.
- **Masaje Shiatsu:** Masaje a baja de digito presión, ayuda a relajar y a aliviar contracturas.
- **Terapias de piedras caliente:** Masaje donde se utilizan piedras calientes y tibias, con la finalidad de relatar el cuerpo, ayuda a aliviar contracturas y calmar dolores.
- **Masaje descontracturante:** Masaje que se caracteriza por presiones fuertes sobre las contracturas con la finalidad de relajar el músculo contraído.
- **Exfoliación corporal:** Consiste en una limpieza profunda del cuerpo que se realiza con suavidad, se previenen envejecimiento cutáneo activando la circulación; desintoxica naturalmente la epidermis estimulando los diferentes procesos de eliminación de las células muertas y otras impurezas proporciona inmediatamente una piel suave e hidratada.
- **Hidratación gourmet spa:** Consiste en la exfoliación corporal más una mascarilla con agentes hidratantes que nos brinda múltiples beneficios.

3. Depilaciones

- **Depilación facial:** Tratamiento que tarda 40 minutos aproximadamente, incluye una mascarilla descongestiva, también se les da forma a las cejas, probablemente si es la primera vez puede ocasionarle una dermatitis leve, que puede pasar en 3 días, el día de la depilación NO debe maquillarse. en caso de novias realizarse semana antes de la boda.
- **Depilación brasilera:** Consiste en quitar todo el vello púbico usando una cera que tira completamente del vello desde su folículo. La depilación brasilera tarda entre 20 y 30 minutos. Los resultados pueden durar desde 2 a 8 semanas dependiendo de la velocidad a la que crezca el vello.
- **Depilación de axilas:** Tarda entre 10 y 20 minutos, el crecimiento del vello dependerá de la velocidad a la que crezca el vello.

	PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Código: PRO-SOP-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

4. Tratamientos faciales

- **Tratamiento limpieza facial:** Dura 1 hora aprox. Consta de higienización exfoliación, extirpación de comedones negros, tonificación e hidratación, se recomienda 1 vez al mes.
- **Tratamiento de hidratación facial:** Incluye la limpieza facial incluye el velo de colágeno, el cual nos ayudará a brindar luminosidad a la piel, atenuará líneas de expresión, aclara un tono.
- **Tratamiento de hidratación facial con aparatología:** Incluye la limpieza facial, incluye el velo de colágeno, el cual nos ayudará a brindar a la piel luminosidad, atenuará líneas de expresión, aclara un tono, el uso de aparatología, nos brindará mejores resultados en tan sólo una sesión.
- **Tratamiento facial equilibrante:** Recomendado para pieles grasas, nos ayudará a tener una piel con menos brillo, se recomienda cada 20 días, incluye la limpieza facial más otras mascarillas.
- **Tratamiento para piel rosácea:** Es un tratamiento que nos ayudará a calmar e hidratar la piel, incluye la limpieza facial, obtendremos menos enrojecimiento en las zonas de rosácea Y la piel lucirá mejor.
- **Vitamina antioxidante:** Tratamiento a base de vitamina C, que nos ayudará a proteger la piel de toxinas, es revitalizante obtendremos una piel luminosa y radiante, incluye limpieza profunda.
- **Tratamiento para acné:** Se recomiendan mínimo 6 sesiones, se realiza una vez a la semana, dura 1 hora aproximadamente, nos ayudará a mejorar la calidad de la piel, menos enrojecimiento, menos inflamación.
- **Tratamiento anti-age:** Se recomiendan mínimo 6 sesiones, se realiza una vez a la semana, dura 1 hora aproximadamente y nos ayudara a atenuar las líneas de expresión, la falta de tonicidad.
- **Tratamiento Lifting (o tratamiento reafirmante):** Tratamiento que te otorga un efecto tensor inmediato con la ayuda de mascarillas, cremas y serums, consiguiendo la eliminación de la flacidez, duración: 1 hora aproximadamente.
- **Maquillaje permanente:** El proceso dura 1 a 2 horas, primero se dibuja (la ceja, el delineado o et delineado de labios) de acuerdo a las medidas del rostro, se utiliza anestesia que ayuda que el procedimiento no cause dolor, se trabaja con pigmentos vegetales.
- **Peeling:** El tratamiento dura una hora aprox. se puede trabajar con peeling mecánico, que consta de las puntas de diamantes o un peeling químico donde se utilizan ácidos a un 10% que nos ayudará a atenuar líneas de expresión, manchas, secuelas de acné, se recomienda 6 sesiones para empezar.

	PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Código: PRO-SOP-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

5. Tratamientos corporales


- **Bronceado corporal:** Tratamiento que te ayuda a obtener de uno a tres tonos más oscuros de la piel, se realiza con una aparatología especializada, dura una hora aproximadamente, se recomienda exfoliarse un día antes. el color bronceado le durará de 5 a 7 días.
- **Drenaje linfático (por zona, post operatorio):** Masaje muy suave que nos ayuda a desplazar la linfa que por cualquier causa patológica se encuentra estancada hacia los ganglios.
- **Levantamiento de glúteos:** Tratamiento mediante aparatología llamada corrientes rusas, que van acompañada de mascarillas reafirmantes.
- **Tratamiento corporal modelador (reductor, anticelulítico o reafirmante):** Se recomienda realizar mínimo 10 sesiones para que se puedan obtener cambios óptimos, las sesiones son 3 veces a la semana, dura 1 hora cada sesión, aproximadamente. Se trabaja con mascarillas (ya sea reductoras, anticelulíticas o reafirmantes) y maniobras que amoldan la grasa y mejoran la figura la grasa se elimina a través de la orina.
- **Mesoterapia:** Tratamiento que nos ayuda a reducir medidas. Consiste en permanecer unos días con el yeso en el abdomen de 3 a 15 días, ayudará a medir la ingesta de comida y a moldear la figura.

6. Manicura con diseño

- Manicura con maquillaje de un tono o francesa
- Manicura Spa (con Parafina y/o Mascarilla)
- Cambio de color
- Gel color de Opi - Orly
- Retiro de gel color de Opi - Orly
- Uñas acrílicas con tips
- Uñas acrílicas esculpidas
- Mantenimiento de uñas artificiales (acrílico, gel, acrígel)
- Reflexología
- Pedicura con maquillaje de un tono o francesa
- Pedicura con diseño
- Pedicura Spa (con Parafina y/o Mascarilla)
- Podología
- Cambio de color
- Uñas de gel
- Uñas de acrígel
- Uñas esculpidas de gel
- Uñas acrílicas (en la pedicura)

ANEXO K SUB Z: Matriz de control de quejas, reclamos o sugerencias
Tabla K 34: Matriz de Control de quejas, reclamos o sugerencias

Mes	N°	Proceso	Remitente	Asunto	Fecha de Derivado	Tipo			Estado								Observaciones		
						Queja	Recla	Suger	Derivado		En Proceso		Dentro del plazo de respuesta		Finalizado			Finalizado a tiempo	
									Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		Si	No

	Ficha de revisión de los requisitos relacionados a los servicios	Código:
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB AA: Ficha de revisión de los requisitos relacionados a los servicios

REVISIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS A LOS SERVICIOS QUE PRESTA MONTALVO¹

Tabla K 35: Ficha de revisión de los Requisitos relacionados a los Servicios de Montalvo

Requisitos	Descripción de Servicio
Especificaciones por el cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de políticas de calidad. - Cumplimiento de descripción del servicio solicitado. - Evaluación del servicio: En el análisis del resultado de las observaciones pasivas que se realizaron durante las fechas establecidas se evidencio que el local no posee una gestión efectiva para el logro del cumplimiento del estándar de sus servicios brindados. De este modo, se evidencio que las variables de tiempo de espera con 22% y promociones con 17 % son las más afectadas coincidiendo con el resultado de las encuestas, sin embargo, al igual que en las encuestas se evidencia no conformidades en las variables más importantes como amabilidad y el servicio en sí mismo. Es preciso aclarar que, en esta situación, el local se sentía comprometido con nuestra presencia incidiendo en un mayor compromiso en el cumplimiento de sus funciones y en un menor porcentaje de las inconformidades de las variables en torno al estándar de calidad de los servicios brindados. Entonces, se confirma que es necesario la implementación de la norma ISO 9001:2015 en el local para promover la gestión efectiva del sistema en torno a la calidad y satisfacción del cliente. - Uso de productos de calidad.
No establecidos por el cliente, pero necesarios	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad. - Confort. - Servicio oportuno. - Contar con personal competente y ético para la prestación de los servicios. - Brindar información.
Cualquier requisito adicional determinado por la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 “Sistema de gestión de la calidad”.
Legales y reglamentarios	<p>Cumplir con el siguiente marco normativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ley 26842, Ley General de Salud. - Ley marco de licencia de funcionamiento. - Ley 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor. - Decreto Supremo 013-2006-SA, Reglamento de Establecimiento de Salud y Servicios Médicos de Apoyo. - Decreto supremo 006-2013-PCM, Aprueba la relación de autorizaciones sectoriales de las Entidades del Poder Ejecutivo, que deben ser exigidas como requisito previo para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento, de acuerdo a la Ley 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento.


	Ficha de revisión de los requisitos relacionados a los servicios	Código:
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Tabla K 35: Ficha de revisión de los Requisitos relacionados a los Servicios de Montalvo (continuación)

Análisis de cada Variable	1er lugar	2 lugar	3er lugar
El servicio en sí (peinado, teñido, alisado, manicure, entre otros)	67	0	0
Amabilidad del personal (saludo, recomendación)	14	39	0
Presentación del personal (vestimenta, peinado, higiene)	3	12	12
Tiempo de espera	2	10	10
Promociones	4	7	17
Música	1	2	3
Decoración del lugar	0	5	6
Orden y limpieza del lugar	1	0	25



¹Norma ISO 9001:2015, cláusula 8.2.2. –Determinación de los requisitos para los productos y servicios.

	PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Código: PRO-DES-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB AB: Procedimiento para el diseño y desarrollo de productos y servicios

Proceso		Responsable	
Diseño y Desarrollo de los Productos y Servicios		Jefe de Marketing	
Misión			
Determinar la necesidad de implementar un nuevo servicio o vender un nuevo producto evaluando sus características, responsables y recursos que se requieren, así como los pasos a seguir para su implementación.			
Procesos Relacionados		Documentos Relacionados	
Actividades del Proceso			
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar la necesidad de productos y servicios - Planificar el diseño y desarrollo (tiempo, recursos, entre otros) - Evaluar viabilidad de la propuesta - Aprobar diseño y desarrollo 		<ul style="list-style-type: none"> - Implementar nuevo servicio o producto - Validar diseño y desarrollo - Cambiar diseño y desarrollo del producto o servicio implementado 	
Proveedores	Entradas	Salidas	Clientes
- Líder del SGC	- Necesidad de producto o servicio identificada	- Producto o servicio diseñado e implementado	- Partes interesadas
Código	Indicador		
IND-MONT-SGC-01 IND-MONT-SGC-02 IND-MONT-SGC-03 IND-MONT-SGC-04	<ul style="list-style-type: none"> - Número de incidencias por incorrecta asignación de recursos - Número de incidencias por incorrecta identificación de riesgos - Número de incidencias por incorrecta actualización de documentos - Número de incidencias generales detectadas en auditorías 		
Código	Registros		
REG-MONT-SGC-01 REG-MONT-SGC-02	<ul style="list-style-type: none"> - Acta de reunión de involucrados del SGC - Listado maestro de documentos 		
Código	Recursos		
REC-MONT-SGC-01 REC-MONT-SGC-02 REC-MONT-SGC-03	<ul style="list-style-type: none"> - Sala de reuniones - Correo electrónico - Documentos del SGC 		

	FICHA DE PROCESOS DE DESARROLLO DE SERVICIOS ESTÉTICOS Y DE RELAJACIÓN	Código: PRO-DES-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB AC: Fichas de Procesos de Desarrollo de Servicios

Ficha de Procedimiento Elaboración de Corte de Cabello

NOMBRE	Elaboración de Corte de Cabello	CLASIFICACIÓN	Misional
		NIVEL	02

RESPONSABLE	Estilista
--------------------	-----------

OBJETIVO	Establecer los lineamientos para brindar el servicio de corte de cabello a los clientes que lo soliciten.
-----------------	---

ALCANCE	Desde la recepción y orientación al cliente hasta la elaboración del corte de cabello que decidió el cliente.
----------------	---

BASE LEGAL/ DOCUMENTOS APLICABLES A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> - Ley 26842, Ley General de Salud. - Ley marco de licencia de funcionamiento. - Ley 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor. - Decreto Supremo 013-2006-SA, Reglamento de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo. - Decreto Supremo 006-2013-PCM, Aprueba la relación de autorizaciones sectoriales de las Entidades del Poder Ejecutivo, que deben ser exigidas como requisito previo para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento, de acuerdo a la Ley 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento.
---	--

DEFINICIONES ABREVIATURAS ACRÓNIMOS	<ul style="list-style-type: none"> - Spray Pulverizador: Botella con pulsador de pistola que expulsa una cantidad pequeña de agua para humedecer el cabello.
--	--

PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Recepcionista - Departamento de Logística 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud del cliente - Utensilios y productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cabello cortado y secado 	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente atendido

CÓDIGO	INDICADOR
IND-EST-001-001	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo promedio de atención
IND-EST-001-002	

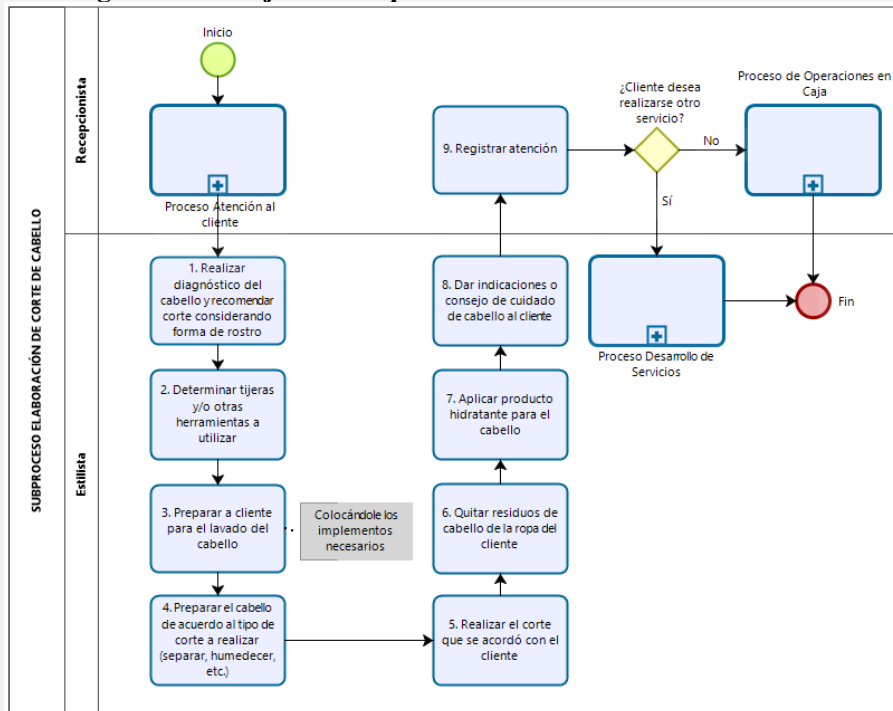
	FICHA DE PROCESOS DE DESARROLLO DE SERVICIOS ESTÉTICOS Y DE RELAJACIÓN	Código: PRO-DES-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

CÓDIGO	REGISTROS
REG-EST-001-001	- Datos de clientes atendidos
REG-EST-001-002	- Datos de servicios realizados

CÓDIGO	RECURSOS
REC-EST-001-001	- Tijeras varias
REC-EST-001-002	- Agua
REC-EST-001-003	- Spray pulverizador
REC-EST-001-004	- Peines y cepillos
REC-EST-001-005	- Pinzas
REC-EST-001-006	- Brocha quita pelos
REC-EST-001-007	- Shampoo
REC-EST-001-008	- Crema Hidratante
REC-EST-001-009	- Navaja
REC-EST-001-010	- Afeitadora

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO ELABORACIÓN DE CORTE DE CABELLO

Figura K 9: Diagrama de Flujo del Subproceso de corte de cabello



Fuente: Elaboración propia adaptado de Montalvo Salón & Spa.

	FICHA DE PROCESOS DE DESARROLLO DE SERVICIOS ESTÉTICOS Y DE RELAJACIÓN	Código: PRO-DES-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

DETALLE DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO

Nº	ACTIVIDAD	ROL	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	TIEMPO (min)
	INICIO: Se ejecuta el proceso atención al cliente.			
1	Realizar diagnóstico del cabello y recomendar corte considerando forma de rostro.	Estilista	Staff	0.5
2	Determinar tijeras y/u otras herramientas a utilizar.			5
3	Preparar a cliente para el lavado del cabello.			3
4	Preparar el cabello de acuerdo al tipo de corte a realizar (separar, humedecer, etc.)			10
5	Realizar el corte que se acordó con el cliente.			20
6	Quitar residuos de cabello de la ropa del cliente.			5
7	Aplicar producto hidratante para el cabello.			3
8	Dar indicaciones o consejo de cuidado de uñas y manos al cliente.			3
9	Registrar atención. ¿Cliente desea realizarse otro servicio? Sí, ir al Proceso Desarrollo de Servicios. FIN No, ir al Proceso Operaciones en Caja. FIN	Recepcionista	Administración Local	3

	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
FIRMA			
NOMBRE			
CARGO	Analista de Procesos	Administrador Local	Gerente General

BITÁCORA DE CAMBIOS

VERSIÓN	MOTIVO DEL CAMBIO	DEROGA A
01	Documento Nuevo	Ninguno

	FICHA DE PROCESOS DE DESARROLLO DE SERVICIOS ESTÉTICOS Y DE RELAJACIÓN	Código: PRO-DES-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Ficha de Procedimiento Realización de Tratamiento Capilar

NOMBRE	Realización de Tratamiento Capilar	CLASIFICACIÓN	Misional
		NIVEL	02

RESPONSABLE	Estilista
--------------------	-----------

OBJETIVO	Establecer los lineamientos para brindar el servicio de tratamiento capilar a los clientes que lo soliciten.
-----------------	--

ALCANCE	Desde la recepción y orientación al cliente hasta la aplicación del tratamiento de cabello que decidió el cliente.
----------------	--

BASE LEGAL/ DOCUMENTOS APLICABLES A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> - Ley 26842, Ley General de Salud. - Ley marco de licencia de funcionamiento. - Ley 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor. - Decreto Supremo 013-2006-SA, Reglamento de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo. - Decreto Supremo 006-2013-PCM, Aprueba la relación de autorizaciones sectoriales de las Entidades del Poder Ejecutivo, que deben ser exigidas como requisito previo para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento, de acuerdo a la Ley 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento.
---	--

DEFINICIONES ABREVIATURAS ACRÓNIMOS	<ul style="list-style-type: none"> - Ampollas capilares: Líquido para el cabello que aporta nutrientes y mejora su aspecto.
--	---

PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Recepcionista - Departamento de Logística 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud del cliente - Utensilios y productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cabello reparado y nutrido 	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente atendido

CÓDIGO	INDICADOR
IND-EST-002-001	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo promedio de atención
IND-EST-002-002	

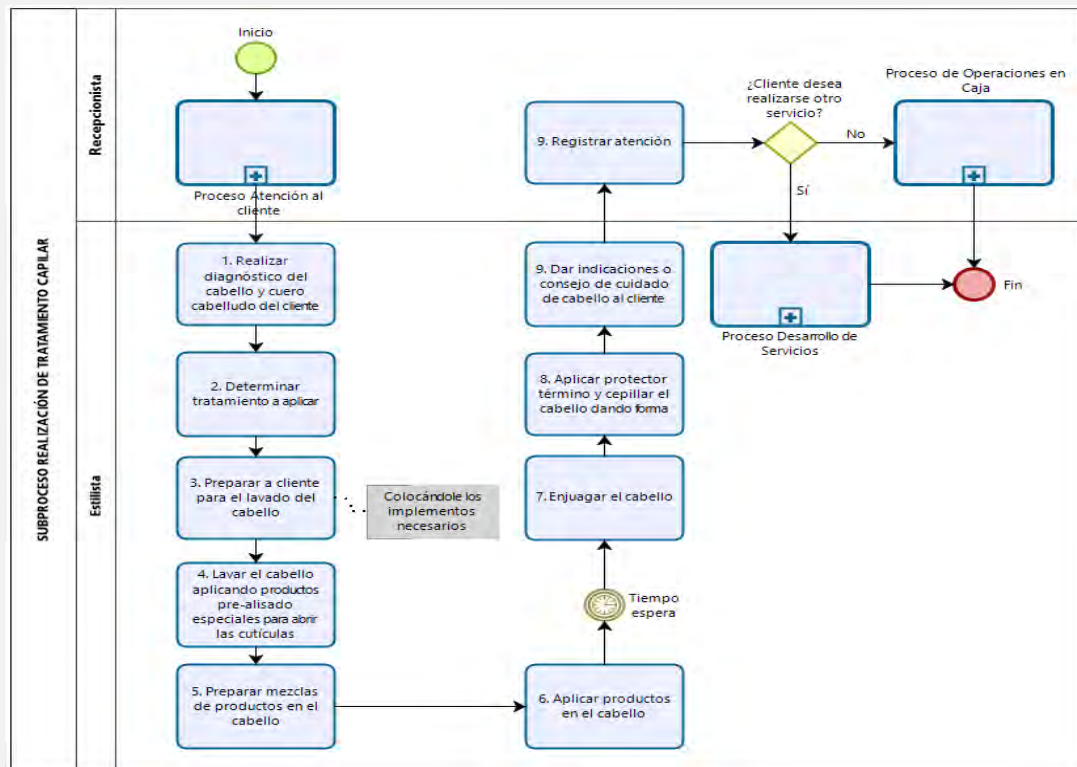
	FICHA DE PROCESOS DE DESARROLLO DE SERVICIOS ESTÉTICOS Y DE RELAJACIÓN	Código: PRO-DES-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

CÓDIGO	REGISTROS
REG-EST-002-001	- Datos de clientes atendidos
REG-EST-002-002	- Datos de servicios realizados

CÓDIGO	RECURSOS
REC-EST-002-001	- Ampollas capilares
REC-EST-002-002	- Mascarillas
REC-EST-002-003	- Acondicionadores
REC-EST-002-004	- Secadora
REC-EST-002-005	- Pinzas
REC-EST-002-006	- Peines
REC-EST-002-007	- Brochas para aplicación de productos
REC-EST-002-008	- Shampoo

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO REALIZACIÓN DE TRATAMIENTO CAPILAR

Figura K 10: Diagrama de Flujo del Subproceso Realización de Tratamiento Capilar



Fuente: Elaboración propia adaptado de Montalvo Salón & Spa.

	FICHA DE PROCESOS DE DESARROLLO DE SERVICIOS ESTÉTICOS Y DE RELAJACIÓN	Código: PRO-DES-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

DETALLE DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO

Nº	ACTIVIDAD	ROL	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	TIEMPO (min)
	INICIO: Se ejecuta el Proceso Atención al cliente.			
1	Realizar diagnóstico del cabello y cuero cabelludo del cliente.	Estilista	Staff	0.5
2	Determinar tratamiento a aplicar.			5
3	Preparar a cliente para el lavado del cabello.			3
4	Lavar el cabello aplicando productos pre-alisado especiales para abrir las cutículas.			10
5	Preparar mezclas de productos en el cabello.			7
6	Aplicar productos en el cabello.			20
7	Enjuagar el cabello.			15
8	Aplicar protector término y cepillar el cabello dando forma. Esperar.			45
9	Dar indicaciones o consejo de cuidado de cabello teñido al cliente.			5
10	Registrar atención. ¿Cliente desea realizarse otro servicio? Sí, ir al Proceso Desarrollo de Servicios. FIN No, ir al Proceso Operaciones en Caja. FIN	Recepcionista	Administración del local	3

	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
FIRMA			
NOMBRE			
CARGO	Analista de procesos	Administrador local	Gerente general

BITÁCORA DE CAMBIOS

VERSIÓN	MOTIVO DEL CAMBIO	DEROGA A
01	Documento Nuevo	Ninguno

	FICHA DE PROCESOS DE DESARROLLO DE SERVICIOS ESTÉTICOS Y DE RELAJACIÓN	Código: PRO-DES-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Ficha de Procedimiento Realización de Alisado

NOMBRE	Realización de Alisado	CLASIFICACIÓN	Misional
		NIVEL	02

RESPONSABLE	Estilista
--------------------	-----------

OBJETIVO	Establecer los lineamientos para brindar el servicio de alisado de cabello a los clientes que lo soliciten.
-----------------	---

ALCANCE	Desde la recepción y orientación al cliente hasta la elaboración del alisado que decidió el cliente.
----------------	--

BASE LEGAL/ DOCUMENTOS APLICABLES A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> - Ley 26842, Ley General de Salud. - Ley marco de licencia de funcionamiento. - Ley 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor. - Decreto Supremo 013-2006-SA, Reglamento de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo. - Decreto Supremo 006-2013-PCM, Aprueba la relación de autorizaciones sectoriales de las Entidades del Poder Ejecutivo, que deben ser exigidas como requisito previo para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento, de acuerdo a la Ley 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento.
---	--

DEFINICIONES ABREVIATURAS ACRÓNIMOS	<ul style="list-style-type: none"> - Alisado: Reestructuración del cabello dejándolo de una forma lisa en diferentes tipos, entre ellos: permanente o temporal.
--	---

PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Recepcionista - Departamento de Logística 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud del cliente - Utensilios y productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cabello reestructurado y con mejor aspecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente atendido

CÓDIGO	INDICADOR
IND-EST-003-001	- Tiempo promedio de atención
IND-EST-003-002	

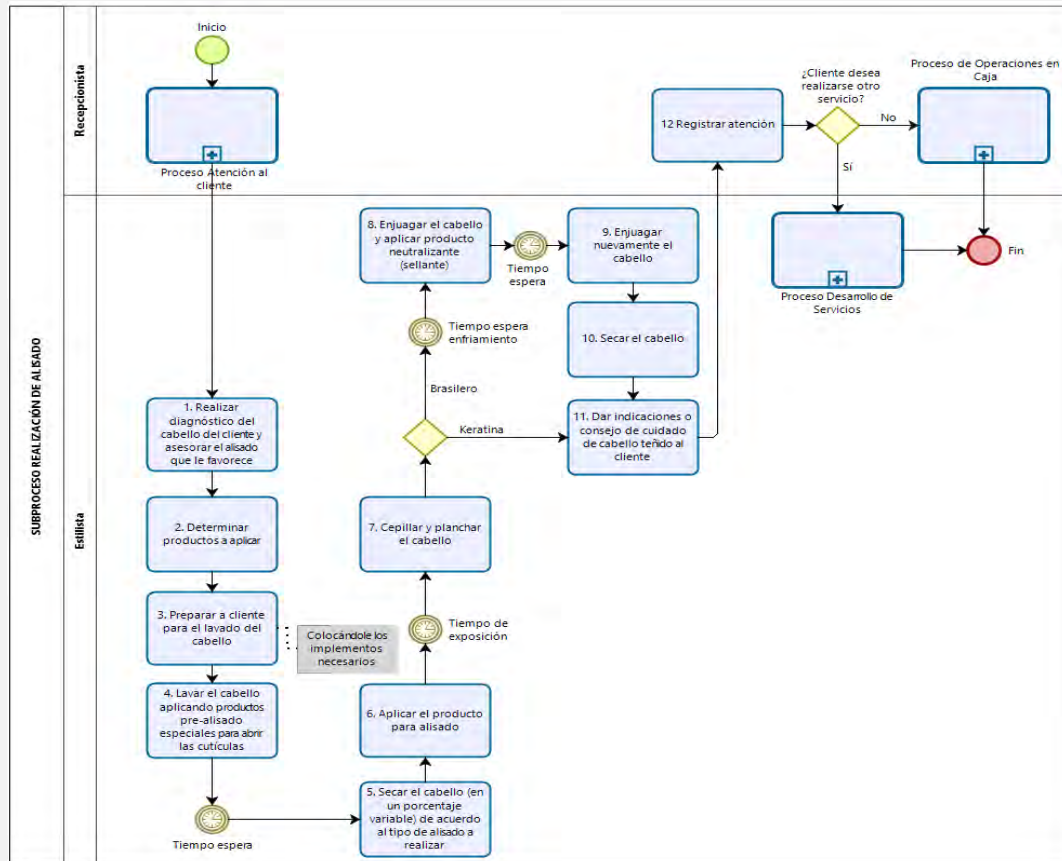
	FICHA DE PROCESOS DE DESARROLLO DE SERVICIOS ESTÉTICOS Y DE RELAJACIÓN	Código: PRO-DES-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

CÓDIGO	REGISTROS
REG-EST-003-001	- Datos de clientes atendidos
REG-EST-003-002	- Datos de servicios realizados

CÓDIGO	RECURSOS
REC-EST-003-001	- Producto de alisado
REC-EST-003-002	- Mascarillas de cabello
REC-EST-003-003	- Acondicionadores
REC-EST-003-004	- Secadora
REC-EST-003-005	- Plancha de cabello
REC-EST-003-006	- Pinzas
REC-EST-003-007	- Peines
REC-EST-003-008	- Brochas para aplicación de productos
REC-EST-003-009	- Shampoo para alisado
REC-EST-003-010	- Mascarilla para rostro
REC-EST-003-011	- Sellante de alisado.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO REALIZACIÓN DE ALISADO

Figura K 11: Diagrama de Flujo de subproceso de realización de Alisado



Fuente: Elaboración propia adaptado de Montalvo Salón & Spa.

	FICHA DE PROCESOS DE DESARROLLO DE SERVICIOS ESTÉTICOS Y DE RELAJACIÓN	Código: PRO-DES-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

DETALLE DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO

Nº	ACTIVIDAD	ROL	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	TIEMPO (min)
	INICIO: Se ejecuta el Proceso Atención al cliente.			
1	Realizar diagnóstico del cabello del cliente y asesorar el alisado que le favorece.	Estilista	Staff	0.5
2	Determinar productos a aplicar.			5
3	Preparar a cliente para el lavado del cabello.			3
4	Lavar el cabello aplicando productos pre-alisado especiales para abrir las cutículas. Espera.			10
5	Secar el cabello (en un porcentaje variable) de acuerdo al tipo de alisado a realizar.			10
6	Aplicar el producto para alisado. Espera.			20
7	Cepillar y planchar el cabello. Si es alisado de keratina , ir a la actividad 11. Si es alisado brasilero , esperar enfriamiento y luego ir a la actividad 8.	Estilista	Staff	15
8	Enjuagar el cabello y aplicar producto neutralizante (sellante). Esperar.			250
9	Enjuagar nuevamente el cabello.			20
10	Secar el cabello.			15
11	Dar indicaciones o consejo de cuidado de cabello teñido al cliente.			5
10	Registrar atención. ¿Cliente desea realizarse otro servicio? Sí, ir al Proceso Desarrollo de Servicios. FIN No, ir al Proceso Operaciones en Caja. FIN	Recepcionista	Administración del local	3

	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
FIRMA			
NOMBRE			
CARGO	Analista de procesos	Administrador local	Gerente general

BITÁCORA DE CAMBIOS

VERSIÓN	MOTIVO DEL CAMBIO	DEROGA A
01	Documento nuevo	Ninguno

	FICHA DE PROCESOS DE DESARROLLO DE SERVICIOS ESTÉTICOS Y DE RELAJACIÓN	Código: PRO-DES-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Ficha de procedimiento teñido de cabello

NOMBRE	Teñido de cabello	CLASIFICACIÓN	Misional
		NIVEL	02

RESPONSABLE	Estilista
--------------------	-----------

OBJETIVO	Establecer los lineamientos para brindar el servicio de teñido de cabello a los clientes que lo soliciten.
-----------------	--

ALCANCE	Desde la recepción y orientación al cliente hasta la aplicación del tinte de acuerdo al producto, color y tipo de coloración que decidió el cliente.
----------------	--

BASE LEGAL/ DOCUMENTOS APLICABLES A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> - Ley 26842, Ley General de Salud. - Ley marco de licencia de funcionamiento. - Ley 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor. - Decreto Supremo 013-2006-SA, Reglamento de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo. - Decreto Supremo 006-2013-PCM, Aprueba la relación de autorizaciones sectoriales de las Entidades del Poder Ejecutivo, que deben ser exigidas como requisito previo para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento, de acuerdo a la Ley 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento.
---	--

DEFINICIONES ABREVIATURAS ACRÓNIMOS	Ninguna
--	---------

PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Recepcionista - Departamento de Logística 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud del cliente - Utensilios y productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cabello teñido 	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente atendido

CÓDIGO	INDICADOR
IND-EST-004-001	- Tiempo promedio de atención

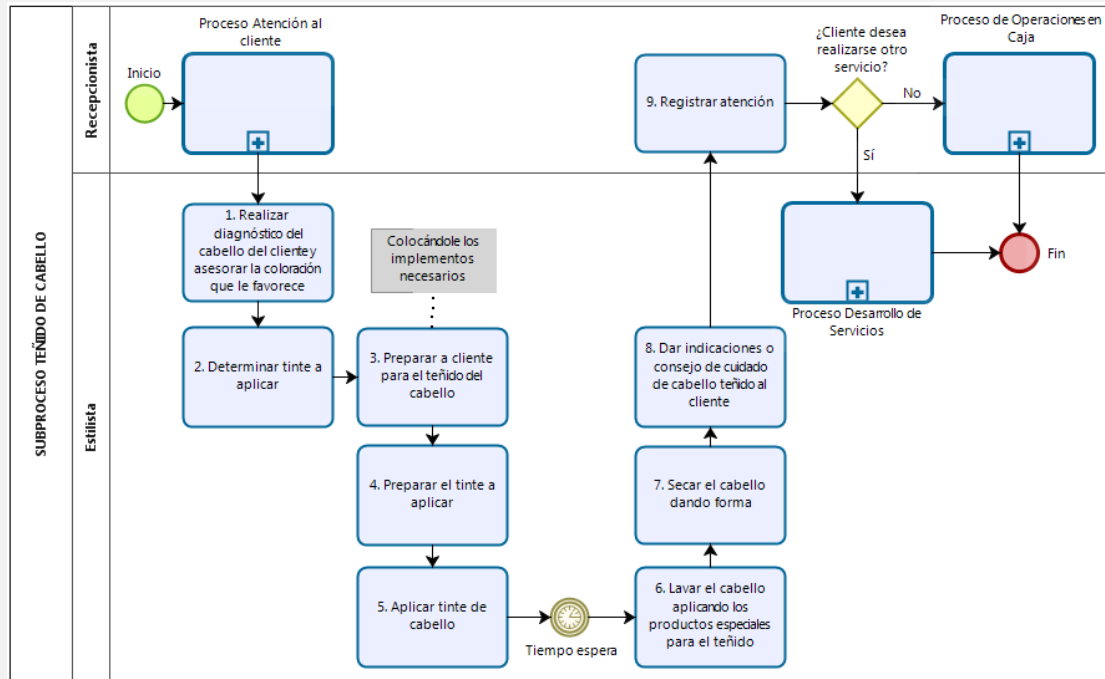
CÓDIGO	REGISTROS
REG-EST-004-001	- Datos de clientes atendidos
REG-EST-004-002	- Datos de servicios realizados

	FICHA DE PROCESOS DE DESARROLLO DE SERVICIOS ESTÉTICOS Y DE RELAJACIÓN	Código: PRO-DES-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

CÓDIGO	RECURSOS
REC-EST-004-001	- Tinte
REC-EST-004-002	- Mascarillas de cabello
REC-EST-004-003	- Acondicionadores
REC-EST-004-004	- Secadora
REC-EST-004-005	- Plancha de cabello
REC-EST-004-006	- Pinzas
REC-EST-004-007	- Peines
REC-EST-004-008	- Papel aluminio
REC-EST-004-009	- Brochas para aplicación de tinte
REC-EST-004-010	- Shampoo

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO TEÑIDO DE CABELLO

Figura K 12: Diagrama de Flujo del Subproceso Teñido de Cabello



Fuente: Elaboración propia adaptado de Montalvo Salón & Spa.

	FICHA DE PROCESOS DE DESARROLLO DE SERVICIOS ESTÉTICOS Y DE RELAJACIÓN	Código: PRO-DES-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

DETALLE DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO				
Nº	ACTIVIDAD	ROL	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	TIEMPO (min)
	INICIO: Se ejecuta el Proceso Atención al cliente.			
1	Realizar diagnóstico del cabello del cliente y asesorar la coloración que le favorece.	Estilista	Staff	0.5
2	Determinar tinte a aplicar.			5
3	Preparar a cliente para el teñido del cabello.			3
4	Preparar el tinte a aplicar.			10
5	Aplicar tinte de cabello. Esperar.			120
6	Lavar el cabello aplicando los productos especiales para el teñido.			20
7	Secar el cabello dando forma.			15
8	Dar indicaciones o consejo de cuidado de cabello teñido al cliente.			5
9	Registrar atención. ¿Cliente desea realizarse otro servicio? Sí, ir al Proceso Desarrollo de Servicios. FIN No, ir al Proceso Operaciones en Caja. FIN			Recepcionista

	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
FIRMA			
NOMBRE			
CARGO	Analista de Procesos	Administrador Local	Gerente General

BITÁCORA DE CAMBIOS		
VERSIÓN	MOTIVO DEL CAMBIO	DEROGA A
01	Documento Nuevo	Ninguno

	FICHA DE PROCESOS DE DESARROLLO DE SERVICIOS ESTÉTICOS Y DE RELAJACIÓN	Código: PRO-DES-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Ficha de procedimiento elaboración de manicura

NOMBRE	Elaboración de Manicura	CLASIFICACIÓN	Misional
		NIVEL	02

RESPONSABLE	Manicurista
--------------------	-------------

OBJETIVO	Establecer los lineamientos para brindar el servicio de manicura a los clientes que lo soliciten.
-----------------	---

ALCANCE	Desde la recepción y orientación al cliente hasta la realización del diseño o pintado de uñas elegido por el cliente.
----------------	---

BASE LEGAL/ DOCUMENTOS APLICABLES A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> - Ley 26842, Ley General de Salud. - Ley marco de licencia de funcionamiento. - Ley 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor. - Decreto Supremo 013-2006-SA, Reglamento de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo. - Decreto Supremo 006-2013-PCM, Aprueba la relación de autorizaciones sectoriales de las Entidades del Poder Ejecutivo, que deben ser exigidas como requisito previo para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento, de acuerdo a la Ley 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento.
---	--

DEFINICIONES / ABREVIATURAS / ACRÓNIMOS	<ul style="list-style-type: none"> - Repujar cutículas: Intentar llevar las cutículas hacia atrás. - Exfoliar manos: Eliminar células muertas de las manos a través de una crema especial.
--	--

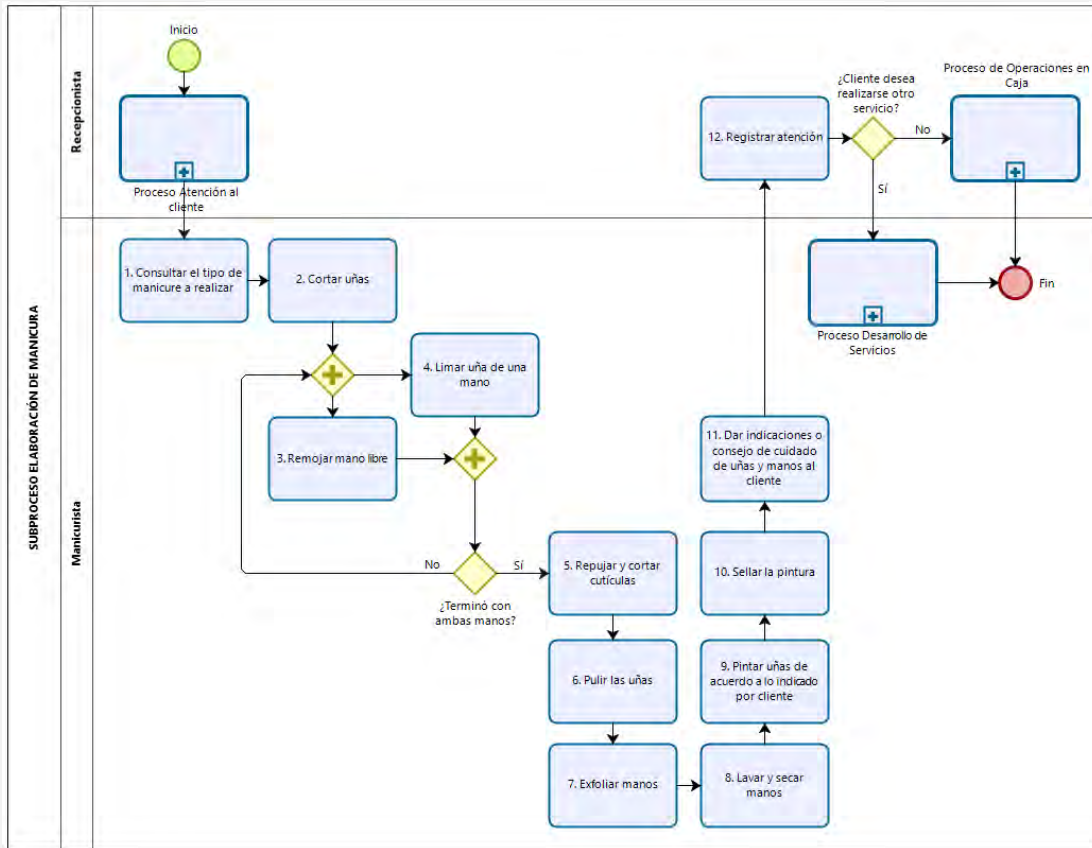
PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Recepcionista - Departamento de Logística 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud del cliente - Utensilios y productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Uñas con diseño o pintura 	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente atendido

CÓDIGO	INDICADOR
IND-SPA-001-001	- Tiempo promedio de atención

CÓDIGO	REGISTROS
REG-SPA-001-001	- Datos de clientes atendidos
REG-SPA-001-002	- Datos de servicios realizados

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO ELABORACIÓN DE MANICURA

Figura K 13: Diagrama de Flujo del Subproceso Elaboración de Manicura



Fuente: Elaboración propia adaptado de Montalvo Salón & Spa.

DETALLE DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO

Nº	ACTIVIDAD	ROL	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	TIEMPO (min)
	INICIO: Se ejecuta el Proceso Atención al cliente			
1	Consultar el tipo de manicure a realizar			0.5
2	Cortar uñas <i>Se ejecuta en paralelo actividades 3 y 4.</i>			5
3	Remojar mano libre	Manicurista	Staff	5
4	Limar uña de una mano ¿Terminó con ambas manos? Sí, ir a la actividad 5. No, volver a ejecutar en paralelo actividades 3 y 4.			2
5	Repujar y cortar cutículas			2

	FICHA DE PROCESOS DE DESARROLLO DE SERVICIOS ESTÉTICOS Y DE RELAJACIÓN	Código: PRO-DES-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

DETALLE DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO				
Nº	ACTIVIDAD	ROL	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	TIEMPO (min)
6	Pulir uñas			1
7	Exfoliar manos			3
8	Lavar y secar manos			3
9	Pintar uñas de acuerdo a lo indicado por cliente			5
10	Sellar la pintura			1
11	Dar indicaciones o consejo de cuidado de uñas y manos al cliente.		Administración del local	0.5
12	Registrar atención. ¿Cliente desea realizarse otro servicio? Sí, ir al Proceso Desarrollo de Servicios. FIN No, ir al Proceso Operaciones en Caja. FIN	Recepcionista	Administración del local	3

	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
FIRMA			
NOMBRE			
CARGO	Analista de procesos	Administrador local	Gerente general

BITÁCORA DE CAMBIOS		
VERSIÓN	MOTIVO DEL CAMBIO	DEROGA A
01	Documento Nuevo	Ninguno

	FICHA DE PROCESOS DE DESARROLLO DE SERVICIOS ESTÉTICOS Y DE RELAJACIÓN	Código: PRO-DES-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Ficha de Procedimiento Elaboración de Pedicura

NOMBRE	Elaboración de Pedicura	CLASIFICACIÓN	Misional
		NIVEL	02

RESPONSABLE	Manicurista
--------------------	-------------

OBJETIVO	Establecer los lineamientos para brindar el servicio de pedicura a los clientes que lo soliciten.
-----------------	---

ALCANCE	Desde la recepción y orientación al cliente hasta la realización del diseño o pintado de uñas elegido por el cliente.
----------------	---

BASE LEGAL/ DOCUMENTOS APLICABLES A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> - Ley 26842, Ley General de Salud. - Ley marco de licencia de funcionamiento. - Ley 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor. - Decreto Supremo 013-2006-SA, Reglamento de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo. - Decreto Supremo 006-2013-PCM, Aprueba la relación de autorizaciones sectoriales de las Entidades del Poder Ejecutivo, que deben ser exigidas como requisito previo para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento, de acuerdo a la Ley 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento.
---	--

DEFINICIONES ABREVIATURAS ACRÓNIMOS	<ul style="list-style-type: none"> - Repujar cutículas: Intentar llevar las cutículas hacia atrás. - Exfoliar pies: Eliminar células muertas de los pies a través de una crema especial.
--	--

PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Recepcionista - Departamento de Logística 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud del cliente - Utensilios y productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Uñas con diseño o pintura 	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente atendido

CÓDIGO	INDICADOR
IND-SPA-002-001	- Tiempo promedio de atención

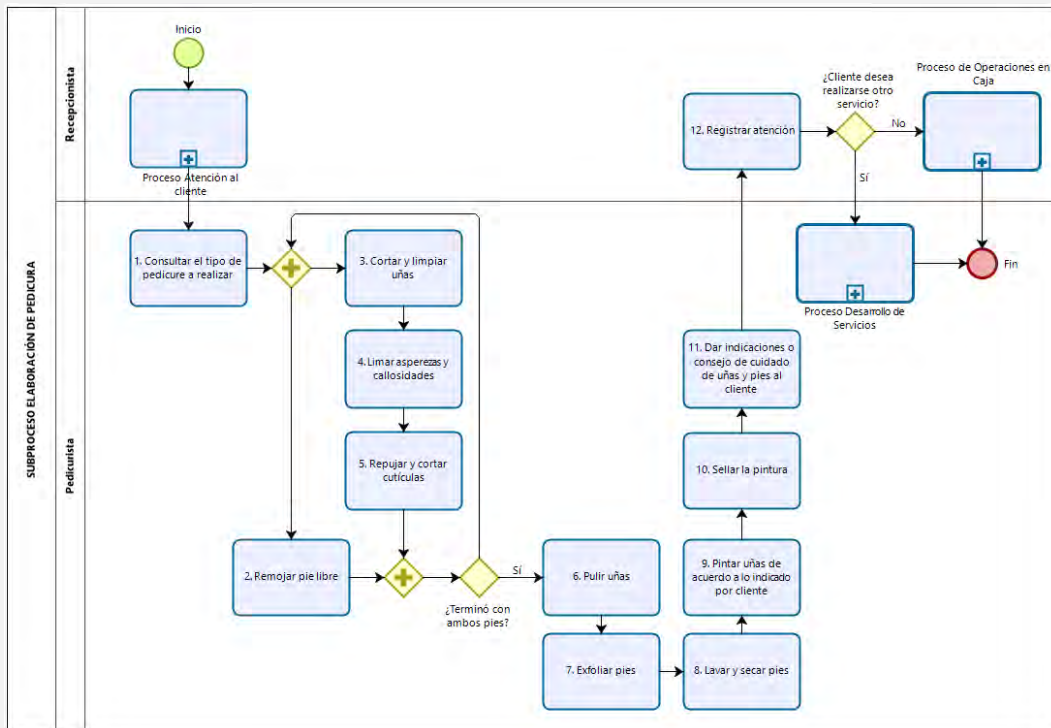
	FICHA DE PROCESOS DE DESARROLLO DE SERVICIOS ESTÉTICOS Y DE RELAJACIÓN	Código: PRO-DES-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

CÓDIGO	REGISTROS
REG-SPA-002-001	- Datos de clientes atendidos
REG-SPA-002-002	- Datos de servicios realizados

CÓDIGO	RECURSOS
REC-SPA-002-001	- Lima de pies
REC-SPA-002-002	- Algodón
REC-SPA-002-003	- Repujador de cutículas/ cortacutículas
REC-SPA-002-004	- Cortauñas
REC-SPA-002-005	- Acetona
REC-SPA-002-006	- Pulidor de uñas (búfer)
REC-SPA-002-007	- Toalla
REC-SPA-002-008	- Shampoo
REC-SPA-002-009	- Exfoliante de Pies
REC-SPA-002-010	- Esmalte
REC-SPA-002-011	- Sellador de esmalte

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO ELABORACIÓN DE PEDICURA

Figura K 14: Diagrama De Flujo Del Subproceso Elaboración De Pedicura



Fuente: Elaboración propia adaptado de Montalvo Salón & Spa.

DETALLE DE ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO

Nº	ACTIVIDAD	ROL	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	TIEMPO (min)
	INICIO: Se ejecuta el Proceso Atención al cliente			
1	Consultar el tipo de pedicura a realizar. <i>Se ejecuta en paralelo actividades 2 y 3.</i>	Pedicurista	Staff	0.5
2	Remojar pie libre.			5
3	Cortar y limpiar uñas			5
4	Limas asperezas y callosidades			3
5	Repujar y cortar cutículas ¿Terminó con ambos pies? Sí, ir a la actividad 6. No, volver a ejecutar en paralelo actividades 2 y 3.			2
6	Pulir uñas			1
7	Exfoliar pies			3
8	Lavar y secar pies			3
9	Pintar uñas de acuerdo a lo indicado por cliente			7
10	Sellar la pintura			1
11	Dar indicaciones o consejo de cuidado de uñas y pies al cliente.			0.5
12	Registrar atención. ¿Cliente desea realizarse otro servicio? Sí, ir al Proceso Desarrollo de Servicios. FIN No, ir al Proceso Operaciones en Caja. FIN	Recepcionista	Administración del local	3

	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
FIRMA			
NOMBRE			
CARGO	Analista de procesos	Administrador local	Gerente general

BITÁCORA DE CAMBIOS

VERSIÓN	MOTIVO DEL CAMBIO	DEROGA A
01	Documento nuevo	Ninguno

	FICHA DE PROCESOS DE DESARROLLO DE SERVICIOS ESTÉTICOS Y DE RELAJACIÓN	Código: PRO-DES-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Ficha de Procedimiento Realización de Tratamientos Faciales

NOMBRE	Realización de tratamientos faciales	CLASIFICACIÓN	Misional
		NIVEL	02

RESPONSABLE	Cosmiatra
--------------------	-----------

OBJETIVO	Establecer los lineamientos para brindar el servicio de tratamientos faciales a los clientes que lo soliciten.
-----------------	--

ALCANCE	Desde la recepción y orientación al cliente hasta la realización de la limpieza de cutis, eliminación todo tipo de impurezas del rostro del cliente.
----------------	--

BASE LEGAL/ DOCUMENTOS APLICABLES A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> - Ley 26842, Ley General de Salud. - Ley marco de licencia de funcionamiento. - Ley 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor. - Decreto Supremo 013-2006-SA, Reglamento de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo. - Decreto Supremo 006-2013-PCM, Aprueba la relación de autorizaciones sectoriales de las Entidades del Poder Ejecutivo, que deben ser exigidas como requisito previo para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento, de acuerdo a la Ley 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento.
---	--

DEFINICIONES ABREVIATURAS ACRÓNIMOS	<ul style="list-style-type: none"> - Desincrustante: Que retira del rostro las células muertas y residuos que se acumulan en el mismo. - Descongestiva: Gel que le da descanso a la piel después de haber sido expuesta a un ambiente contaminado. - Exfoliar: Eliminar células muertas del rostro a través de una crema especial.
--	--

PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Recepcionista - Departamento de Logística 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud del cliente - Utensilios y productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Rostro con limpieza profunda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente atendido

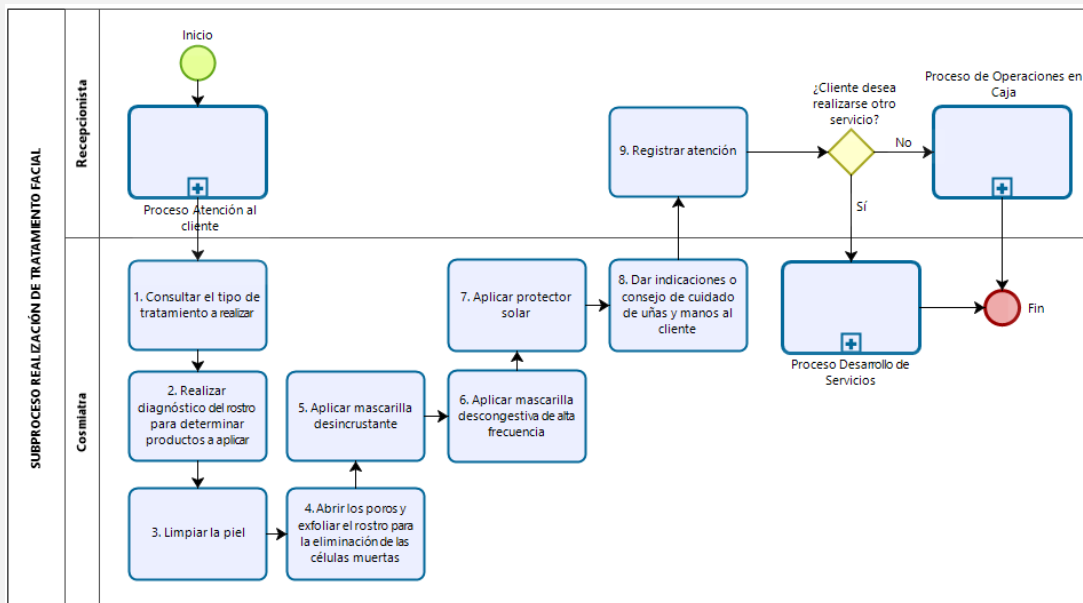
CÓDIGO	INDICADOR
IND-SPA-003-001	- Tiempo promedio de atención

CÓDIGO	REGISTROS
REG-SPA-003-001	- Datos de clientes atendidos
REG-SPA-003-002	- Datos de servicios realizados

	FICHA DE PROCESOS DE DESARROLLO DE SERVICIOS ESTÉTICOS Y DE RELAJACIÓN	Código: PRO-DES-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

CÓDIGO	RECURSOS
REC-SPA-003-001	- Toalla
REC-SPA-003-002	- Agua
REC-SPA-003-003	- Vincha
REC-SPA-003-004	- Gel
REC-SPA-003-005	- Crema limpiadora
REC-SPA-003-006	- Exfoliante
REC-SPA-003-007	- Mascarillas
REC-SPA-003-008	- Máquina ionizadora

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO REALIZACIÓN DE TRATAMIENTO FACIAL



Fuente: Elaboración propia adaptado de Montalvo Salón & Spa.

	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
FIRMA			
NOMBRE			
CARGO	Analista de procesos	Administrador local	Gerente General

BITÁCORA DE CAMBIOS		
VERSIÓN	MOTIVO DEL CAMBIO	DEROGA A
01	Documento Nuevo	Ninguno

	PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE PEDIDOS	Código: PRO-GAF-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB AD: Procedimiento de planificación de pedidos

Proceso	Planificación de Pedidos		
Responsable	Jefe de Logística		
Misión	Planificar las órdenes de preparación para servir los pedidos a los clientes de forma óptima, en función de los plazos de entrega requeridos y de los niveles de producción.		
Procesos Relacionados	Gestión comercial, control de stocks, expedición, transporte y entrega, corte de material, compra de material, gestión de certificados.		
Documentos Relacionados	PRO-MONT-GD-03 Procedimiento de Gestión Comercial Instrucción de medida de satisfacción del cliente Cliente		
Actividades del Proceso			
<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de pedidos del cliente desde el Departamento Comercial - Establecer prioridades en la preparación de material 		<ul style="list-style-type: none"> - Pasar órdenes de preparación a almacén - Establecer prioridades en el envío de material al cliente. 	
Proveedores	Entradas	Salidas	Clientes
-	<ul style="list-style-type: none"> - Pedidos del cliente - Niveles de stock - Niveles de producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Orden de preparación para almacén - Orden de envío para transporte 	<ul style="list-style-type: none"> - Usuarios internos y externos
Código	Indicador		
IND-MONT-GD-01	<ul style="list-style-type: none"> - Número de incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías externas 		
IND-MONT-GD-02	<ul style="list-style-type: none"> - Número de total de incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías - Número de incidencias por retraso en las entregas 		
Código	Registros		
REG-MONT-GD-03	<ul style="list-style-type: none"> - Pedidos de clientes - Órdenes de preparación - Órdenes de envío 		
Código	Recursos		
REC-MONT-GD-07	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a software de gestión de pedidos 		

	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE STOCKS	Código: PRO-GAF-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB AE: Procedimiento de control de stock

Proceso	Control de Stocks		
Responsable			
Misión	Conocer la cantidad de cada uno de los materiales almacenados a fin de optimizar las compras a los proveedores y mantener los niveles exigidos por el mercado.		
Procesos Relacionados	Gestión comercial, compra de material, control de recepción, planificación de pedidos.		
Documentos Relacionados	PRO-MONT-GD-03 Procedimiento de control de stocks.		
Actividades del Proceso			
- Mecanizar entradas de material en software de gestión tras la recepción de material		- Actualizar stocks en software de gestión (corrección de inventario)	
Proveedores	Entradas	Salidas	Clientes
-	<ul style="list-style-type: none"> - Niveles de stocks teórico - Niveles de stocks real 	<ul style="list-style-type: none"> - Niveles de stocks verificados, corregidos y actualizados en el software de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> - Usuarios internos y externos
Código	Indicador		
IND-MONT-GD-01	- Número de incidencias relacionadas con el proceso, abiertas en auditorías externas.		
IND-MONT-GD-02	<ul style="list-style-type: none"> - Número de total de incidencias relacionadas con el proceso, abiertas en auditorías. - Número de incidencias por niveles de stock erróneos. - Número de correcciones de inventario realizadas en el periodo. 		
Código	Registros		
REG-MONT-GD-03	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de niveles de stocks comprobados - Correcciones de inventario realizadas 		
Código	Recursos		
REC-MONT-GD-07	- Acceso a software de gestión		

	FICHA DE PROCESOS DE COMPRAS	Código: PRO-GAF-003
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB AF: Procedimiento de compras

Proceso	Compras		
Responsable			
Misión	Asegurar que los materiales y servicios adquiridos por Montalvo Salón & Spa cuya incidencia sobre el producto final sea significativa, cumplen los requisitos de compra especificados y que estos se ajustan a sus necesidades y a las que sus clientes.		
Procesos Relacionados	Gestión comercial, seguimiento de proveedores, control de stocks, gestión de certificados.		
Documentos Relacionados	PRO-MONT-GD-03 Procedimiento de compra de material y servicios		
Actividades del Proceso			
<ul style="list-style-type: none"> - Envío de peticiones de oferta - Selección de ofertas - Aprobación de compras 		<ul style="list-style-type: none"> - Envío de pedidos en firme - Recepción de albaranes de entrega - Realizar entradas en software de gestión 	
Proveedores	Entradas	Salidas	Cientes
-	<ul style="list-style-type: none"> - Stocks de almacén - Pedidos especiales de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Material y servicios adquiridos según los requisitos del cliente - Información para evaluación de proveedores 	-
Código	Indicador		
IND-MONT-GD-01	- Número de incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías externas		
IND-MONT-GD-02	<ul style="list-style-type: none"> - Número de total de incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías - Número de incidencias por incorrecta definición de requisitos 		
Código	Registros		
REG-MONT-GD-03	<ul style="list-style-type: none"> - Peticiones de oferta lanzadas - Ofertas recibidas - Pedidos aprobados y enviados - Albaranes de entrega 		
Código	Recursos		
REC-MONT-GD-07	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a software de gestión - Listado de proveedores activos - Tarifas y catálogos de proveedores 		

	PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES	Código: PRO-GAF-004
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB AG: Procedimiento de seguimiento de proveedores

Proceso	Seguimiento de proveedores		
Responsable			
Misión	Realizar un seguimiento continuo de los proveedores de material y servicios con destino al cliente, a fin de garantizar de antemano que lo adquirido cumplirá con los requisitos exigidos por el Departamento de Compras.		
Procesos Relacionados	Compra de material y servicios, control de recepción, gestión de incidencias		
Documentos Relacionados	PRO-MONT-GD-03 Procedimiento de seguimiento de proveedores		
Actividades del Proceso			
<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de criterios de evaluación, selección y reevaluación de proveedores. - Evaluación de proveedores. - Selección de proveedores. 		<ul style="list-style-type: none"> - Reevaluación de proveedores. - Actualización de listado de proveedores evaluados. 	
Proveedores	Entradas	Salidas	Clientes
-	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de incidencias por proveedor - Ficha del proveedor - Nuevos Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de proveedores evaluados - Alta de nuevos proveedores - Baja de proveedores 	-
Código	Indicador		
IND-MONT-GD-01	- Número de incidencias relacionadas con el proceso, abiertas en auditorías externas.		
IND-MONT-GD-02	<ul style="list-style-type: none"> - Número de total de incidencias relacionadas con el proceso, abiertas en auditorías. - Número de incidencias por proveedor y tipo. 		
Código	Registros		
REG-MONT-GD-03	<ul style="list-style-type: none"> - Criterios de selección, evaluación y reevaluación. - Ficha de evaluación de proveedores. - Lista de proveedores evaluados. 		
Código	Recursos		
REC-MONT-GD-07	<ul style="list-style-type: none"> - Fichas de proveedores. - Listado de incidencias de proveedores. 		

	EVALUACIÓN AL PROVEEDOR	Código: MAT-GAF-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB AI: Evaluación al Proveedor

CRITERIO 1	PONDERACIÓN	CRITERIO 2	PESO
EXCELENTE	3	CALIDAD	70%
REGULAR	2	PRECIO	30%
DEFICIENTE	1		

Tabla K 37: Evaluación de los proveedores

Nº	Nombre del recurso	Código	Tipo recurso	Proveedores	criterio 1 precio	Precio	criterio 2 calidad	Calidad	Total
1	Spray Pulverizador	REC-MONT-003	Materiales	L'ORÉAL	3	0.9	2	1.4	2.3
2	Shampoo	REC-MONT-007	Materiales	KÉRASTASE	2	0.6	3	2.1	2.7
3	Crema Hidratante	REC-MONT-008	Materiales	L'ORÉAL	3	0.9	3	2.1	3
4	Navaja	REC-MONT-009	Materiales	AZMÜSEBAT	3	0.9	2	1.4	2.3
5	Afeitadora	REC-MONT-010	Materiales	TITANIUM	3	0.9	2	1.4	2.3
6	Ampollas capilares	REC-MONT-011	Materiales	KÉRASTASE	2	0.6	3	2.1	2.7
7	Acondicionadores	REC-MONT-013	Materiales	REDKEN	3	0.9	3	2.1	3
8	Producto de alisado	REC-MONT-017	Materiales	AGI MAX	2	0.6	3	2.1	2.7
9	Mascarillas de cabello	REC-MONT-018	Materiales	KÉRASTASE	2	0.6	3	2.1	2.7
10	Shampoo para alisado	REC-MONT-025	Materiales	L'ORÉAL	3	0.9	3	2.1	3
11	Mascarilla para rostro	REC-MONT-026	Materiales	IDRAET	3	0.9	3	2.1	3
12	Sellante de alisado.	REC-MONT-027	Materiales	AGI MAX	2	0.6	3	2.1	2.7
13	Tinte	REC-MONT-028	Materiales	INOA	3	0.9	3	2.1	3
14	Lima de uñas	REC-MONT-036	Materiales	NELLY	3	0.9	2	1.4	2.3
15	Algodón	REC-MONT-037	Materiales	CKF	3	0.9	2	1.4	2.3
16	Acetona	REC-MONT-039	Materiales	OPI	2	0.6	3	2.1	2.7
17	Exfoliante de Mano	REC-MONT-042	Materiales	YELAVÉ	3	0.9	2	1.4	2.3
18	Esmalte	REC-MONT-043	Materiales	OPI	2	0.6	3	2.1	2.7
19	Sellador de Esmalte	REC-MONT-044	Materiales	OPI	2	0.6	3	2.1	2.7
20	Gel	REC-MONT-048	Materiales	RECAMIER	3	0.9	2	1.4	2.3
21	Crema limpiadora	REC-MONT-049	Materiales	IDRAET	3	0.9	3	2.1	3
22	Exfoliante de cara	REC-MONT-050	Materiales	IDRAET	3	0.9	3	2.1	3
23	Humectante	REC-MONT-051	Materiales	IDRAET	3	0.9	3	2.1	3
24	Limpiador facial	REC-MONT-052	Materiales	IDRAET/ YELAVÉ	3	0.9	3	2.1	3
25	Cera	REC-MONT-053	Materiales	DEPILLINI	3	0.9	3	2.1	3

	REVALUACIÓN AL PROVEEDOR	Código: MAT-GAF-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB AJ: Reevaluación del Proveedor

Tabla K 38: Cuadro para reevaluar al proveedor

Proveedor:					
Subproductos/servicios					
Puntaje	1	2	3	4	5
Personal Competente para la atención y/o Servicios	Personas no tienen las competencias ni gestiona	Personal no tiene las competencias.	Personal cumple parcialmente las competencias.	Personal competente en la gestión.	Personal competente eficaz en la gestión.
Cumplimiento con Requisitos específicos	No conforme con relación a requisitos.	Conformes con trabajos y costos adicionales.	Conformes con variaciones o ajustes.	Conforme a lo solicitado.	Conforme a lo solicitado y con beneficios adicionales.
Cumplimiento de Plazos	No cumple con los plazos establecidos.	Reprogramación de plazos establecidos.	Con ligeros retrasos en los plazos establecidos.	Dentro de los plazos establecidos.	Atendió previamente a los plazos establecidos.
Atención de consultas, quejas y/o reclamos	No cumple con la atención.	Solicita Postergar la atención.	Atiende con ligeros retrasos.	Atiende de manera oportuna.	Atiende de manera anticipada a lo acontecido.
Resultados	De 1 a 4 puntos	De 5 a 9 puntos	De 10 a 14 puntos	De 15 a 17 puntos	De 10 a 20 puntos
Acciones sobre resultados	Se convocan a reunión de directores generales para adoptar medidas correctivas y mejorar el flujo del servicio.		Se convoca una reunión a los responsables de los procesos que hacen uso del servicio para definir las acciones correspondientes con el Proveedor, se debe re-evaluar a los 3 meses para revisar la mejora de desempeño.		NA

Sírvase calificar su apreciación con respecto a cada criterio evaluado, de acuerdo al puntaje establecido.

Fecha	Criterios				Resultados de desempeño	Acciones a tomar	Evaluador
	Personal Competente para la atención y/o servicios	Cumplimiento con requisitos del servicio	Cumplimiento de plazo	Atención de consultas, quejas y/o reclamos			

	FORMATO DE TICKET DE ESPERA	Código: FOR-MKT-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB AK: Formato de ticket de espera

FORMATO DE TICKET DE ESPERA DE MONTALVO SALÓN & SPA

De forma concreta, es indispensable que los tickets de espera cuenten con esta información:

- Nombre completo del cliente: Será registrado en una base de datos, de esta manera se puede tener un trato más personalizado con el cliente.
- Fecha, hora de ingreso y salidas: Se tendrá un sistema sincronizado con la computadora del administrador de turno para saber en tiempo real cuánto lleva el cliente esperando.
- Número de ticket: En caso algún procedimiento falle, se procederá a atender al cliente que lleva un número menor.
- Servicios a realizarse: Información útil para la empresa para saber si la capacidad de su personal cubre su demanda en determinados servicios (más personas disponibles para determinados servicios = menor tiempo de espera).
- Conformidad del servicio: El colaborador de Montalvo debe saber si el servicio ha cumplido con los requisitos del cliente. En caso de no ser así, el colaborador debe realizar un servicio de corrección en el cual llenará un formato de solicitud de proceso.

Formato del ticket:

Fecha:	Nro:
Nombre del cliente:	
Servicios a realizarse: - -	
Hora de ingreso:	Conformidad del servicio: _____
Hora de salida:	_____
	Firma del cliente

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	Código: FOR-MKT-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB AM: Encuesta de Satisfacción

Encuesta de calidad a clientes

Nombre y apellido: _____

Edad: _____

Fecha : _____

1 ¿Se cumplió el tiempo de espera indicado por la recepcionista para su atención?

Si

No

2 ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el tiempo de espera desde que llegó al local hasta que fue atendido?

Totalmente insatisfecho	1	2	3	4	5	Totalmente satisfecho
-------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

3 ¿Le ofrecieron algún aperitivo al llegar al establecimiento?

Si

No

4 ¿Cómo calificaría la información brindada sobre los servicios y promociones de Montalvo?

Totalmente insatisfecho	1	2	3	4	5	Totalmente satisfecho
-------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

5 ¿Le brindaron asesoría sobre imagen personal?

Si

No

6 ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio brindado por nuestro colaborador? (estilista/ manicurista/cosmiatra)

Totalmente insatisfecho	1	2	3	4	5	Totalmente satisfecho
-------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

7 ¿Se cumplió con la colocación de materiales de protección al realizar su servicio?

Si

No

8 ¿Le cobraron correctamente por los servicios recibidos?

Si

No

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	Código: FOR-MKT-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

9 ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la atención del Valet Parking?

Totalmente insatisfecho	1	2	3	4	5	Totalmente satisfecho
-------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

10 ¿Cómo calificaría la amabilidad del personal con el que interactuó en Montalvo?

Totalmente insatisfecho	1	2	3	4	5	Totalmente satisfecho
-------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

11 ¿Considera que el personal se encontraba correctamente presentado para realizar sus labores?

<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">Si</td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> </tr> </table>	Si		<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">No</td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> </tr> </table>	No	
Si					
No					

12 ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el orden y la limpieza presente en el local de Montalvo?

Totalmente insatisfecho	1	2	3	4	5	Totalmente satisfecho
-------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

13 ¿Considera que el ambiente (música y decoración) del local era apropiado?

<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">Si</td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> </tr> </table>	Si		<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">No</td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> </tr> </table>	No	
Si					
No					

14 ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la experiencia global brindada por Montalvo?

Totalmente insatisfecho	1	2	3	4	5	Totalmente satisfecho
-------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	Código: FOR-MKT-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Se realizaron encuestas en las cuales se examinó el grado de satisfacción general del cliente, los elementos más valorados y la satisfacción de ocho elementos. Las encuestas fueron realizadas durante cuatro días a través de la plataforma online Google Forms y en el local de Montalvo ubicado en la Avenida Cuba a los clientes que acuden al salón de belleza. De acuerdo a los objetivos de la encuesta se pudo determinar cuál era su valoración total del servicio brindado y el análisis de cada variable de forma independiente

En el análisis del resultado de las encuestas que se realizaron a los clientes del sujeto de investigación demuestra que el local mediante su gestión no puede cumplir el estándar ya establecido por la empresa Montalvo en la totalidad de sus servicios. Según la escala de Likert, los servicios brindados no llegan a satisfacer a los clientes totalmente, presentando una media de 4, mediana de 4 y desviación estándar de 1, por ende, se puede concluir que relativamente existe un cumplimiento del estándar, pero con un margen de error. En detalle se evidencia que el nivel 1 cuenta con un 3.3 % nada satisfecho; y el nivel 2 con un 7.6 %. A su vez, el rango de clientes neutrales tiene 7.6%. Por otro lado, en el rango satisfactorio, la escala 4 tiene un gran número de clientes muy satisfechos; y en la escala 5, que posee el mayor porcentaje con un 45.6% se encuentran los clientes totalmente satisfechos. En ese contexto, se puede apreciar que las variables con más fallas al estándar de calidad con un 33 % son el tiempo de espera y promociones, sin embargo, las variables de amabilidad y el servicio en sí mismo presenta inconformidades.

Tabla K 39: Porcentaje por nivel de satisfacción

Nivel de satisfacción (%)	N de veces (%)
1	3.3
2	7.6
3	7.6
4	35.9
5	45.6
Media	4.13
Mediana	4
Ds	1.06

Por otra parte, respecto al cumplimiento de cada elemento que conforma el estándar, los clientes evaluaron mediante un “SI” o “NO” su aceptación o rechazo de acuerdo al servicio brindado. De esta forma, se procedió a analizar el número de veces que cada variable fue aceptada o rechazada para lograr ver el porcentaje de cumplimiento de cada variable y poder realizar una estrategia en torno a las variables con menos aceptación. Por ello, la variable con mayor aceptación es decoración del lugar con 89 veces y un porcentaje de cumplimiento de 97% seguida de la variable orden y limpieza del lugar con 88 veces y un porcentaje de cumplimiento de 96%. Asimismo, la

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	Código: FOR-MKT-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

variable que está en tercera posición es el servicio en sí mismo con una aceptación de 85 veces y un porcentaje de cumplimiento del 92%, elemento muy importante del estándar ya que es el negocio de la empresa. Luego, está la variable presentación del personal con un resultado de 84 veces de aceptación y un porcentaje de cumplimiento del 91%. En esta secuencia, sigue la variable amabilidad de personal con una aceptación de 83 veces y un porcentaje de cumplimiento del 90%. Además, el quinto lugar es para la variable música con una aceptación de 81 veces y un porcentaje de cumplimiento del 88%. Por otro lado, las variables con mayor cantidad de errores son el tiempo de espera y las promociones, ambas con un rechazo de 30 veces y un porcentaje de error de 33%.

Tabla K 40: Porcentaje de Satisfacción por variable

Variables de Satisfacción	Nº veces "SI"	Nº veces "No"	%	%
1. El servicio en sí (peinado, teñido, alisado, manicure, entre otros)	85	7	92%	8%
2. Amabilidad del personal (saludo, recomendación)	83	9	90%	10%
3. Presentación del personal (vestimenta, peinado, higiene)	84	8	91%	9%
4. Tiempo de espera	62	30	67%	33%
5. Promociones	62	30	67%	33%
6. Música	81	11	88%	12%
7. Decoración del lugar	89	3	97%	3%
8. Orden y Limpieza del lugar	88	4	96%	4%

En el análisis del resultado de las observaciones pasivas que se realizaron durante las fechas establecidas se evidenció que el local no posee una gestión efectiva para el logro del cumplimiento del estándar de sus servicios brindados. De este modo, se evidenció que las variables de tiempo de espera con 22% y promociones con 17 % son las más afectadas coincidiendo con el resultado de las encuestas, sin embargo, al igual que en las encuestas se evidencia no conformidades en las variables más importantes como amabilidad y el servicio en sí mismo. Es preciso aclarar que, en esta situación, el local se sentía comprometido con nuestra presencia incidiendo en un mayor compromiso en el cumplimiento de sus funciones y en un menor porcentaje de las inconformidades de las variables en torno al estándar de calidad de los servicios brindados. Entonces, se confirma que es necesario la implementación de la norma ISO 9001:2015 en el local para promover la gestión efectiva del sistema en torno a la calidad y satisfacción del cliente.

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	Código: FOR-MKT-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Tabla K 41: Nivel de satisfacción por variable

Variables de Satisfacción	N° veces "SI"	N° veces "No"	%	%
1. El servicio en sí (peinado, teñido, alisado, manicure, entre otros)	78	4	95%	5%
2. Amabilidad del personal (saludo, recomendación)	78	4	95%	5%
3. Presentación del personal (vestimenta, peinado, higiene)	79	3	96%	4%
4. Tiempo de espera	64	18	78%	22%
5. Promociones	68	14	83%	17%
6. Música	80	2	98%	2%
7. Decoración del lugar	82	0	100%	0%
8. Orden y Limpieza del lugar	77	5	94%	6%

Esto demuestra que es necesario la implementación de la norma ISO 9001:2015 para que se pueda gestionar eficientemente las no conformidades logrando satisfacer a una mayor cantidad de clientes y, en el mejor de los casos, que la insatisfacción sea nula.

	CONTROL DE SERVICIOS NO CONFORME	Código: MAT-SOP-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB AN: Control de servicios no conformes

Montalvo Sal3n & Spa, a fin de gestionar adecuadamente los servicios no conformes, ha establecido el procedimiento Control de servicios no conformes en el cual se especifica que las salidas no conformes deber3n ser registradas en el Registro de servicio no conforme, y una vez subsanado el servicio no conforme esta deber3 ser registrada en el Registro de correcci3n de servicios no conforme.

PROCESO: _____

MES DE CONTROL: _____ FECHA DE REMISI3N DEL FORMATO: _____

Tabla K 42: Control de Servicios No Conformes

Nº	Fecha de detecci3n	Proceso donde se origin3 el SNC	Especificaci3n incumplida	Acci3n Implementada	Identificado por	Observaciones

RESPONSABLE DEL PROCESO: _____

ANEXO K SUB AO: Registro de servicios no conformes

Tabla K 43: Registro de Servicios No Conformes

Nº	Fecha de detección	Proceso donde se originó el SNC	Especificación incumplida	Acción implementada	Identificado por:	Observaciones

ANEXO K SUB AP: Registro de corrección de servicios no conformes

PROCESO N°: _____

FECHA DE REMISIÓN DEL FORMATO: _____

MES DE CONTROL: _____

Tabla K 44: Registro de Corrección de servicios no conformes

N°	Fecha de recepción del SNC	Organización/proceso donde se identificó el SNC	Especificación incumplida	Acción implementada	Fecha de corrección	Corregido por	Observaciones

RESPONSABLE DEL PROCESO: _____

	FICHAS DE INDICADORES	Código: ODC-GDC-005
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB AQ: Procedimiento control de servicios no conforme



Montalvo Salón & Spa

**PROCEDIMIENTO
CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME**

Versión: 01

Vigente desde: 03-10-2019

Actividad	Nombres y Apellidos	Cargo / Rol	Firma
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

	PROCEDIMIENTO CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME	Código: PRO-SOP-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la gestión adecuada de los servicios no conformes, así como definir responsabilidades para el tratamiento de servicios no conformes.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a los procesos del sistema de gestión de la calidad de Montalvo Salón & Spa.

3. REFERENCIA NORMATIVA

- 3.1. Norma Internacional ISO 9001:2015
- 3.2. Norma Internacional ISO 9000:2015, Sistema de Gestión de Calidad –Fundamentos y vocabulario.

4. TERMINOLOGÍA Y DEFINICIONES

4.1. Partes Interesadas

Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad¹.

4.2. Cliente (Usuario)

Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella².

4.3. Proveedor

Organización que proporciona un producto o un servicio³.

4.4. Salida

Resultado de un proceso⁴.

4.5. Producto

Salida de una organización que puede producirse sin que se lleve a cabo ninguna transacción entre la organización y el cliente⁵.

4.6. Servicio

Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente⁶.

4.7. Calidad

Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos⁷.

4.8. Requisito

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita obligatoria⁸.

4.9. Requisito de la Calidad

Requisito relativo a la calidad⁹.

4.10. Requisito Legal

Requisito obligatorio especificado por un organismo legislativo¹⁰.

	PROCEDIMIENTO CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME	Código: PRO-SOP-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

4.11. Requisito Reglamentario

Requisito obligatorio especificado por una autoridad que recibe el mandato de un órgano legislativo¹¹.

4.12. Conformidad

Cumplimiento de un requisito¹².

4.13. No Conformidad

Incumplimiento de un requisito¹³.

4.14. Eficiencia

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados¹⁴.

4.15. Eficacia

Grado en que se realizan las acciones planificadas y se alcanzan los resultados planificados¹⁵.

4.16. Servicio No Conforme (SNC)

Son todos aquellos servicios que no cumplen con uno o más requisitos especificados.

4.17. Liberación

Autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso o el proceso siguiente¹⁶.

5. RESPONSABLES

5.1. Alta dirección de Montalvo Salón & Spa.

5.2. Coordinador del sistema de gestión de la calidad.

5.3. Responsables de los procesos.

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

6.1. Identificación de Servicios no Conformes

Tabla K 45: Identificación de Servicios No Conformes

Nº	Responsable	Descripción de la actividad
	Personal del proceso de Montalvo Salón & Spa	Detectar los servicios no conformes (SNC) Detecta los Servicios no conformes, es decir, los servicios que no cumplen los requisitos y especificaciones, considerando como base lo indicado en la MAT-MONT-SGC-04 “Matriz de Identificación de Servicios No Conformes”
	Personal del proceso de Montalvo Salón & Spa	Registra los SNC Registrar el servicio No Conforme en el FOR-MONT-SGC-14 “Registro de servicio no conforme”
	Personal del proceso de Montalvo Salón & Spa	Comunicar el SNC Comunicar el servicio No Conforme al responsable del proceso via correo electrónico adjuntando el registro de SNC.
	Responsable/Dueño del proceso de Montalvo Salón & Spa	Reportar el SNC Consolida y reporta el FOT-MONT-SGC-14 “Registro de Servicio o Conforme” al Coordinador del SGC, para su conocimiento y seguimiento de acciones correctiva, según sea el caso.

	PROCEDIMIENTO CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME	Código: PRO-SOP-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

6.2. Tratamiento del SNC

Tabla K 46: Tratamiento del SNC

Nº	Responsable	Actividad
	Personal del proceso de Montalvo Salón & Spa	<p>Corregir el SC Corregir inmediatamente el servicio no conforme, teniendo en cuenta los requisitos y especificaciones del cliente, solicitando en todo momento la conformidad respecto a las especificaciones del cliente.</p> <p>Registrar la corrección en el FOR-MONT-SGC-15 “Registro de corrección de servicio no conforme” y comunicar al responsable del proceso.</p>
	Responsable del proceso de Montalvo Salón & Spa	<p>Reportar el FOR-MONT-15 “Registro de corrección de servicio no conforme” al coordinador del SGC para el análisis control y medición.</p>
	Responsable del proceso del proceso/ Coordinador del SGC de Montalvo Salón & Spa	<p>Acción Correctiva No Conformidad: En caso se observe tendencia de crecimiento del SNC durante 3 meses consecutivos, solicitar la apertura de una solicitud de acción correctiva FOR-MONT-SGC-06 “Solicitudes de Acciones Correctiva o de Mejora” para el tratamiento de la no conformidad.</p>
	Coordinador del SGC de Montalvo Salón & Spa	<p>Consolidar los SNC Consolida y registra los ANC de todos los procesos en la MAT-MONT-SGC-03 Matriz General de control de servicios no conformes.</p>
	Responsables del proceso de Montalvo Salón & Spa	<p>Gestionar las acciones necesarias para la eliminación de las causas raíces de la no conformidad, según lo indicado en el procedimiento PRO-MONT-SGC-03 “Acciones correctivas o de mejora”.</p>

7. REGISTRO

- MAT-MONT-SGC-04 “Matriz de Identificación de Servicios No Conformes”
- MAT-MONT-SGC-03 “Matriz General de control de servicios no conformes”
- FORT-MONT-SGC-06 “Solicitudes de Acciones Correctivas o de Mejora”
- FORT-MONT-SGC-14 “Registro de servicio no conforme”
- FORT-MONT-SGC-15 “Registro de corrección de servicio no conforme”

8. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha de aprobación	Descripción del cambio

	FICHAS DE INDICADORES	Código: ODC-GDC-005
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB AR: Fichas de Indicadores

Proceso	Gestión de atención al cliente	Código	IND 001-00101
Nombre del indicador	Quejas y reclamos	Responsable	Administrador del local

Fórmula del Indicador	(# de quejas y reclamos /# de quejas y reclamos del mes anterior)-1				Fundamento	Se analizará las quejas y reclamos para lograr eliminar las causas raíces mediante acciones correctivas y preventivas. Se utilizarán herramientas como los "5 porqués" e "Ishikawa"	
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo estratégico general		Objetivo específico		Criterios para elaborar la fórmula	Disminuir gradualmente el número de quejas de forma mensual	
Frecuencia de medición	Mensual	Fuente de Información	Formato de quejas	Unidades	1	Tendencia esperada	
Meta		Nivel satisfactorio		Nivel aceptable		Nivel crítico	
Datos	Tipo de Dato	Nombre de Dato			Unidad de Medida	Origen Dato	
Dato 1	Variable	Cantidad de quejas			Número	Formato de quejas	
Dato 2	Variable	Cantidad de quejas del mes anterior			Número	Formato de quejas	

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ENE					
FEB					
MAR					
ABR					
MAY					

	FICHAS DE INDICADORES	Código: ODC-GDC-005
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

JUN					
JUL					
AGO					
SET					
OCT					
NOV					
DIC					

Firma del responsable del proceso:	
Nombre del responsable del proceso:	
Información procesada por:	

DEFINICIONES
VO: Valor Objetivo
VLP: Valor Límite Permitido
AC: Acción Correctiva
AP: Acción Preventiva
AM: Acción de Mejora

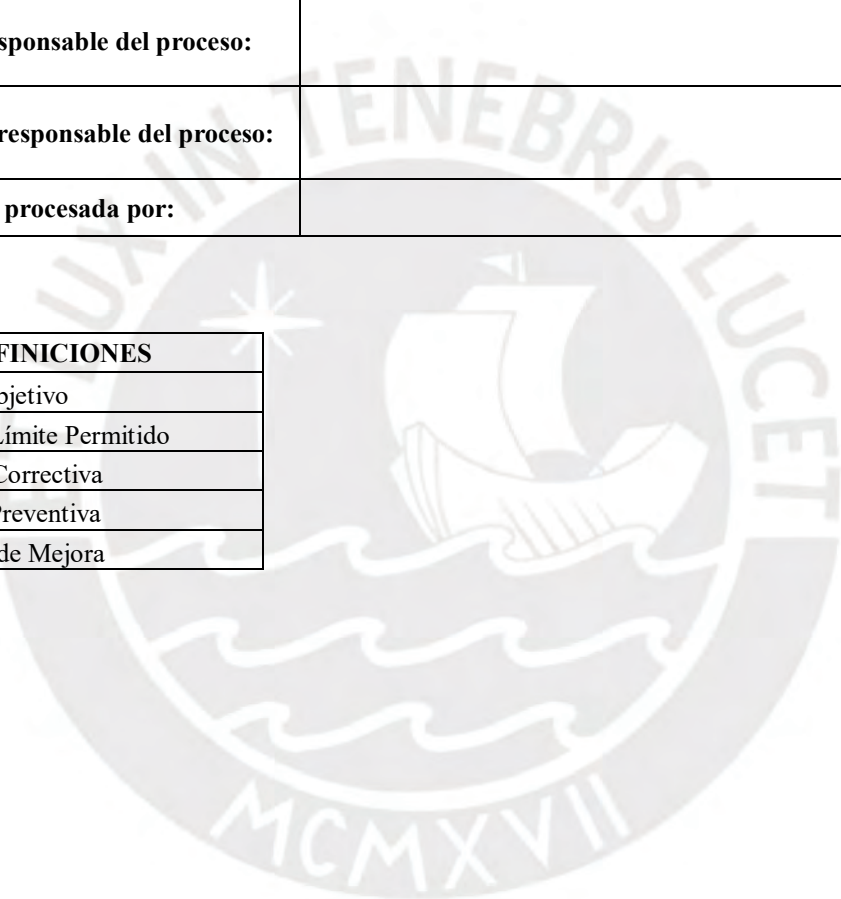


Tabla K 47: Ficha de Indicadores – Quejas y Reclamos

Fecha de Medición	VO	VLP	REAL	¿Cumple con el valor límite permisible?	¿Cumple con el Objetivo del indicador?	¿Necesita Acciones?	Acciones a tomar (Informe de AC / AP / AM)	Plazo (fecha límite)	Responsable de realización	Acción realizada	Fecha de realización	Seguimiento realización	Acción Eficaz (SI/ NO)	Seguimiento Eficacia	Fecha de Seguimiento	Observaciones
31/01/2020																
28/02/2020																
31/03/2020																
30/04/2020																
31/05/2020																
30/06/2020																
31/07/2020																
30/08/2020																
31/09/2020																
30/10/2020																
31/11/2020																
30/12/2020																

	FICHAS DE INDICADORES	Código: ODC-GDC-005
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Proceso	Gestión comercial	Código	IND 001-00201
Nombre del indicador	Satisfacción del cliente	Responsable	Gerente del local

Fórmula del Indicador	(# clientes satisfechos/ # clientes satisfechos del mes anterior)-1				Fundamento	Esquematizar las diferentes causas de insatisfacción mediante el diagrama Pareto para lograr reducir eficientemente la insatisfacción de los clientes	
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo estratégico general		Objetivo específico		Criterios para elaborar la fórmula	Determinar las causas que generan insatisfacción de los clientes para remediarlas	
Frecuencia de medición	Mensual	Fuente de Información	Encuesta de satisfacción	Unidades	1	Tendencia esperada	
Meta		Nivel satisfactorio		Nivel aceptable		Nivel crítico	
Datos	Tipo de Dato	Nombre de Dato			Unidad de Medida	Origen Dato	
Dato 1	Variable	Nivel de satisfacción			Número	Ficha de satisfacción del cliente	
Dato 2	Variable	Nivel de satisfacción del mes anterior			Número	Ficha de satisfacción del cliente	

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS(Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ENE					
FEB					
MAR					
ABR					
MAY					
JUN					

	FICHAS DE INDICADORES	Código: ODC-GDC-005
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

JUL					
AGO					
SET					
OCT					
NOV					
DIC					

DEFINICIONES
VO: Valor Objetivo
VLP: Valor Límite Permitido
AC: Acción Correctiva
AP: Acción Preventiva
AM: Acción de Mejora

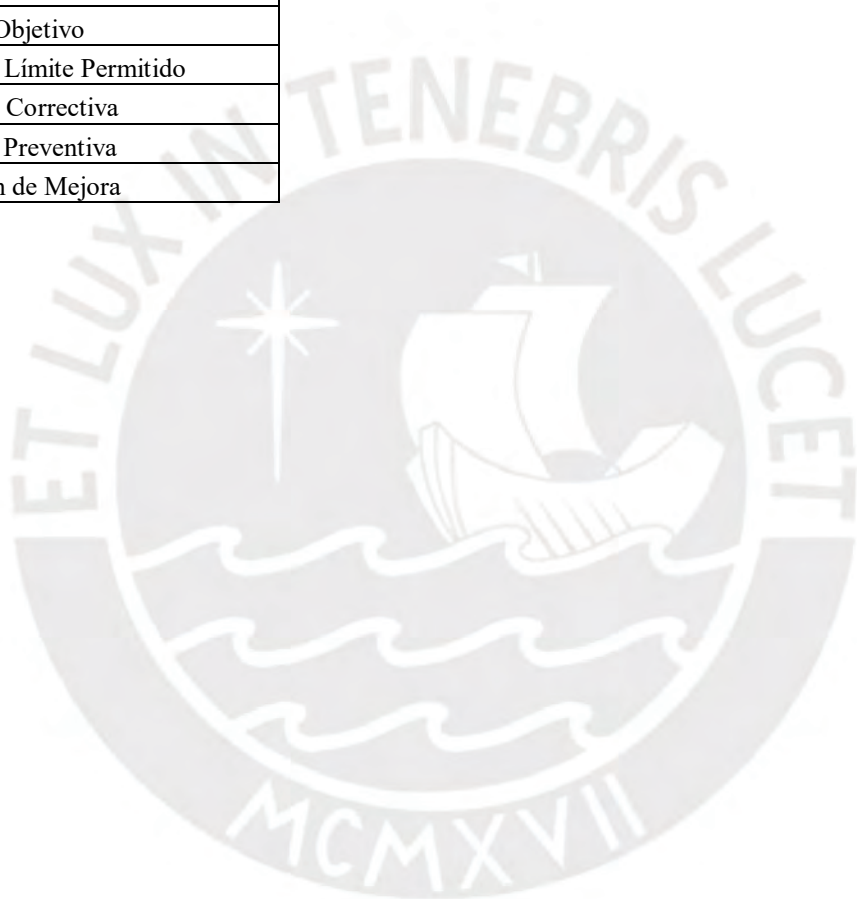


Tabla K 48: Ficha de Indicadores – Satisfacción del Cliente

Fecha de Medición	VO	VLP	REAL	¿Cumple con el valor límite permisible?	¿Cumple con el Objetivo del indicador?	¿Necesita Acciones?	Acciones a tomar (Informe de AC / AP / AM)	Plazo (fecha límite)	Responsable de realización	Acción realizada	Fecha de realización	Seguimiento realización	Acción Eficaz (SI/NO)	Seguimiento Eficacia	Fecha de Seguimiento	Observaciones
31/01/2020																
28/02/2020																
31/03/2020																
30/04/2020																
31/05/2020																
30/06/2020																
31/07/2020																
30/08/2020																
31/09/2020																
30/10/2020																
31/11/2020																
30/12/2020																

	FICHAS DE INDICADORES	Código: ODC-GDC-005
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Proceso	Gestión de procesos	Código	IND 001-00301
Nombre del indicador	Servicios no conformes	Responsable	Administrador del local

Fórmula del Indicador	(# de servicios no conformes/ # de servicios no conformes del mes anterior)-1				Fundamento	Se analizará las quejas y reclamos para lograr eliminar los servicios no conformes mediante acciones correctivas y preventivas. Se utilizarán herramientas como los "5 porqués" e "Ishikawa"	
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo estratégico general		Objetivo específico		Criterios para elaborar la fórmula	Mapear los servicios no conformes para eliminarlos o minimizarlos para mejorar la satisfacción del cliente	
Frecuencia de medición	Mensual	Fuente de Información	Formato de quejas	Unidades	1	Tendencia esperada	
Meta		Nivel satisfactorio		Nivel aceptable		Nivel crítico	
Datos	Tipo de Dato	Nombre de Dato			Unidad de Medida	Origen Dato	
Dato 1	Variable	Cantidad de quejas			Número	Formato de quejas	
Dato 2	Variable	Cantidad de quejas del mes anterior			Número	Formato de quejas	

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ENE					
FEB					
MAR					

	FICHAS DE INDICADORES	Código: ODC-GDC-005
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ABR					
MAY					
JUN					
JUL					
AGO					
SET					
OCT					
NOV					
DIC					

DEFINICIONES
VO: Valor Objetivo
VLP: Valor Límite Permitido
AC: Acción Correctiva
AP: Acción Preventiva
AM: Acción de Mejora

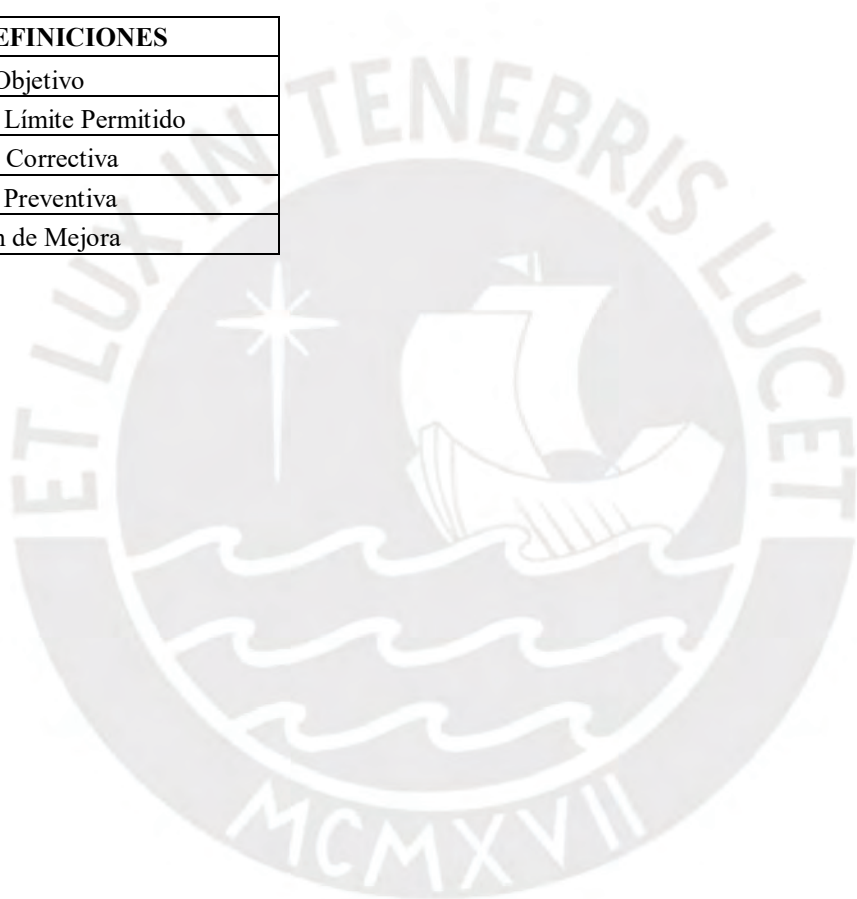


Tabla K 49: Ficha de Indicadores - Servicios no conformes

Fecha de Medición	VO	VLP	REAL	¿Cumple con el valor límite permisible?	¿Cumple con el Objetivo del indicador?	¿Necesita Acciones?	Acciones a tomar (Informe de AC / AP / AM)	Plazo (fecha límite)	Responsable de realización	Acción realizada	Fecha de realización	Seguimiento realización	Acción Eficaz (SI/NO)	Seguimiento Eficacia	Fecha de Seguimiento	Observaciones
31/01/2020																
28/02/2020																
31/03/2020																
30/04/2020																
31/05/2020																
30/06/2020																
31/07/2020																
30/08/2020																
31/09/2020																
30/10/2020																
31/11/2020																
30/12/2020																

	FICHAS DE INDICADORES	Código: ODC-GDC-005
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Proceso	Gestión comercial	Código	IND 001-00401
Nombre del indicador	Cuota de mercado	Responsable	Gerente del local

Fórmula del Indicador	(Total de ventas/ total de ventas de la industria)				Fundamento	Verificar el nivel de ventas obtenido y compararlo con la cantidad de ventas que se han realizado en la industria del país	
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo estratégico general		Objetivo específico		Criterios para elaborar la fórmula	Determinar el nivel de ventas que representa Montalvo en la industria nacional	
Frecuencia de medición	Mensual	Fuente de Información	Encuesta de satisfacción	Unidades	1	Tendencia esperada	
Meta		Nivel satisfactorio		Nivel aceptable		Nivel crítico	
Datos	Tipo de Dato	Nombre de Dato		Unidad de Medida	Origen Dato		
Dato 1	Variable	Total de ventas		Soles	Estado de ganancia y pérdidas		
Dato 2	Variable	Total de ventas de la industria		Soles	Reportes del mercado		

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ENE					
FEB					
MAR					
ABR					
MAY					
JUN					
JUL					
AGO					
SET					
OCT					
NOV					

	FICHAS DE INDICADORES	Código: ODC-GDC-005
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

DIC					
------------	--	--	--	--	--

DEFINICIONES
VO: Valor Objetivo
VLP: Valor Límite Permitido
AC: Acción Correctiva
AP: Acción Preventiva
AM: Acción de Mejora



Tabla K 50: Ficha de Indicadores – Cuota de Mercado

Fecha de Medición	VO	VLP	REAL	¿Cumple con el valor límite permisible?	¿Cumple con el Objetivo del indicador?	¿Necesita acciones?	Acciones a tomar (informe de AC / AP / AM)	Plazo (fecha Límite)	Responsable de realización	Acción realizada	Fecha de realización	Seguimiento realización	Acción Eficaz (SI/NO)	Seguimiento Eficacia	Fecha de Seguimiento	Observaciones
31/01/2020																
28/02/2020																
31/03/2020																
30/04/2020																
31/05/2020																
30/06/2020																
31/07/2020																
30/08/2020																
31/09/2020																
30/10/2020																
31/11/2020																
30/12/2020																

	FICHAS DE INDICADORES	Código: ODC-GDC-005
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Proceso	Gestión comercial	Código	IND 001-00501
Nombre del indicador	Producción del mes	Responsable	Gerente del local

Fórmula del Indicador	(Ventas de productos/Ventas de productos del mes anterior)-1				Fundamento	Verificar la cantidad de productos vendidos y dinamizar las ventas de tal forma que represente una fuente de ingreso importante para la organización	
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo estratégico general		Objetivo específico		Criterios para elaborar la fórmula	Determinar el nivel de venta de los productos y mejorar el ratio de venta para optimizar el flujo de inventario	
Frecuencia de medición	Mensual	Fuente de Información	Inventario	Unidades	1	Tendencia esperada	
Meta		Nivel satisfactorio		Nivel aceptable		Nivel crítico	
Datos	Tipo de Dato	Nombre de Dato			Unidad de Medida	Origen Dato	
Dato 1	Variable	Ventas de producto			Número	Inventario	
Dato 2	Variable	Ventas de producto del mes anterior			Número	Inventario	

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS(Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ENE					
FEB					
MAR					
ABR					
MAY					
JUN					
JUL					
AGO					
SET					
OCT					

	FICHAS DE INDICADORES	Código: ODC-GDC-005
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

NOV					
DIC					

DEFINICIONES
VO: Valor Objetivo
VLP: Valor Límite Permitido
AC: Acción Correctiva
AP: Acción Preventiva
AM: Acción de Mejora



Tabla K 51: Ficha de Indicadores – Producción del Mes

Fecha de Medición	VO	VLP	REAL	¿Cumple con el valor límite permisible?	¿Cumple con el Objetivo del indicador?	¿Necesita Acciones?	Acciones a tomar (informe de AC / AP / AM)	Plazo (fecha Límite)	Responsable de realización	Acción realizada	Fecha de realización	Seguimiento realización	Acción Eficaz (SI/NO)	Seguimiento Eficacia	Fecha de Seguimiento	Observaciones
31/01/2020																
28/02/2020																
31/03/2020																
30/04/2020																
31/05/2020																
30/06/2020																
31/07/2020																
30/08/2020																
31/09/2020																
30/10/2020																
31/11/2020																
30/12/2020																

	FICHAS DE INDICADORES	Código: ODC-GDC-005
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Proceso	Gestión de recursos humanos	Código	IND 001-00601
Nombre del indicador	Capacitaciones	Responsable	Gerente del local

Fórmula del Indicador	# de personal capacitado/ Total de personal				Fundamento	Se evaluará constantemente al personal de belleza para crear y actualizar el FODA de cada uno de ellos para capacitarlos en sus debilidades y oportunidades del mercado laboral	
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo estratégico general		Objetivo específico		Criterios para elaborar la fórmula	Obtener la cantidad de trabajadores que asisten a las capacitaciones para determinar la cantidad de capacitaciones y alcance que esta requiere	
Frecuencia de medición	Semestral	Fuente de Información	Reporte de capacitaciones	Unidades	1	Tendencia esperada	
Meta		Nivel satisfactorio		Nivel aceptable		Nivel crítico	
Datos	Tipo de Dato	Nombre de Dato		Unidad de Medida	Origen Dato		
Dato 1	Variable	Cantidad de personal capacitado		Número	Asistencia de capacitaciones		
Dato 2	Variable	Cantidad de personal		Número	Asistencia de capacitaciones		

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS(Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ENE					
FEB					
MAR					
ABR					
MAY					
JUN					

	FICHAS DE INDICADORES	Código: ODC-GDC-005
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

JUL					
AGO					
SET					
OCT					
NOV					
DIC					

DEFINICIONES
VO: Valor Objetivo
VLP: Valor Límite Permitido
AC: Acción Correctiva
AP: Acción Preventiva
AM: Acción de Mejora

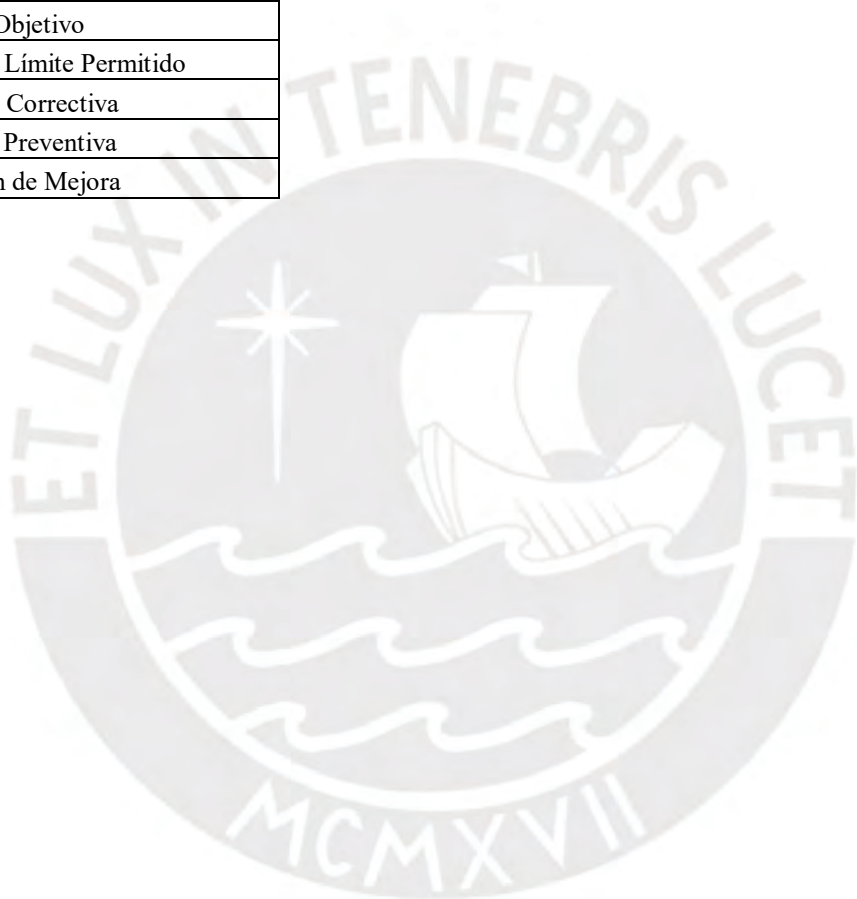


Tabla K 52: Ficha de Indicadores - Capacitaciones

Fecha de Medición	VO	VLP	REAL	¿Cumple con el valor límite permisible?	¿Cumple con el Objetivo del indicador?	¿Necesita Acciones?	Acciones a tomar (informe de AC / AP / AM)	Plazo (fecha Límite)	Responsable de realización	Acción realizada	Fecha de realización	Seguimiento realización	Acción Eficaz (SI/NO)	Seguimiento Eficacia	Fecha de Seguimiento	Observaciones
31/01/2020																
28/02/2020																
31/03/2020																
30/04/2020																
31/05/2020																
30/06/2020																
31/07/2020																
30/08/2020																
31/09/2020																
30/10/2020																
31/11/2020																
30/12/2020																

ANEXO K SUB AS: Matriz de Indicadores
Tabla K 53: Matriz de Indicadores

Orientación	N°	Proceso	Responsable	N°	Indicador de medición	Meta	Frecuencia	Año:															
								E N E	F E B	M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L	A G O	S E P	O C T	N O V	D I C				
		Servicio		1	Nro. de Incidencias de la entrega		mensual																
		Servicio		2	Atrasos en las entregas		mensual																
		Servicio		3	(# de quejas y reclamos /# de quejas y reclamos del mes anterior)-1		mensual																
		Servicio		4	(# clientes satisfechos/ # clientes satisfechos del mes anterior)-1		mensual																
		Servicio		5	(# de servicios no conformes/ # de servicios no conformes del mes anterior)-1		mensual																
		Servicio		6	Total de servicios brindados/ total de ventas de la industria		semestral																
		Servicio		7	(Ventas de productos/Ventas de productos del mes anterior)-1		mensual																
		Servicio		8	# de personal capacitado/ Total de personal		semestral																
		Servicio		9	% personal que cumple con el lineamiento de imagen		mensual																
		Servicio		10	% Nivel de cumplimiento de acuerdo al cronograma de limpieza		mensual																
		Servicio		11	% Nivel de desempeño de los trabajadores		semestral																
		Servicio		12	Tiempo promedio para solucionar quejas		mensual																
		Servicio		13	% cumplimiento en torno al programa de auditoria		anual																
		Servicio		14	% de eficacia de las acciones en torno a las no conformidades		mensual																
		Servicio		15	Nro. de desperfectos de productos en manipulación y aplicación		mensual																
		Servicio		16	Compradores que repiten visitas		mensual																
		Servicio		17	% de Cumplimiento del Plan de Trabajo		mensual																
OBSERVACIONES:																							

ANEXO K SUB AT: Matriz de identificación de servicios no conformes

Tabla K 54: Matriz de Identificación de Servicios No Conformes

Procesos Nivel 0											
Procesos Nivel 1											
AÑO	20XX										
MES	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	
ENE											
FEB											
MAR											
ABR											
MAY											
JUN											
JUL											
AGO											
SEP											
OCT											
NOV											
DIC											
TOTAL											

ANEXO K SUB AU: Matriz general de control de servicios no conformes

Tabla K 55: Matriz General de Control de Servicios No Conformes

Proceso N0	Proceso N1	Servicio	Requisitos	Servicios No Conformes (SNC)	
Desarrollo de Servicios	Desarrollo de Servicios estéticos	Elaboración de Corte de cabello	<ul style="list-style-type: none"> • Marco normativo aplicable a la prestación de los servicios, ver “Documentos aplicables” en la ficha de proceso. • Documentos propios del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento en el plazo de la solicitud de atención. - Incumplimiento de los protocolos de medición. - Incumplimiento de los documentos propios del proceso. - Incumplimiento del marco normativo aplicable a la prestación del servicio. 	
		Realización de Tratamiento Capilar	<ul style="list-style-type: none"> • Marco normativo aplicable a la prestación de los servicios, ver “Documentos aplicables” en la ficha de proceso. • Documentos propios del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> - Daño de cualquier tipo y grado al cuero cabelludo y al cabello. - Incumplimiento de los documentos propios del proceso. - Incumplimiento del marco normativo aplicable a la prestación del servicio. 	
		Alisado de Cabello	<ul style="list-style-type: none"> • Marco normativo aplicable a la prestación de los servicios, ver “Documentos aplicables” en la ficha de proceso. • Documentos propios del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> - Daño de cualquier tipo y grado al cuero cabelludo y al cabello. - Incumplimiento de los documentos propios del proceso. - Incumplimiento del marco normativo aplicable a la prestación del servicio. 	
		Teñido de Cabello	<ul style="list-style-type: none"> • Marco normativo aplicable a la prestación de los servicios, ver “Documentos aplicables” en la ficha de proceso. • Documentos propios del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> - Daño de cualquier tipo y grado al cuero cabelludo y al cabello. - Incumplimiento de los documentos propios del proceso. - Incumplimiento del marco normativo aplicable a la prestación del servicio. 	
	Desarrollo de Servicios de relajación	de	Realización de Tratamiento Facial	<ul style="list-style-type: none"> • Marco normativo aplicable a la prestación de los servicios, ver “Documentos aplicables” en la ficha de proceso. • Documentos propios del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> - Daño de cualquier grado a la piel. - Reacciones alérgicas. - Incumplimiento de los documentos propios del proceso. - Incumplimiento del marco normativo aplicable a la prestación del servicio.
			Manicure	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos propios del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> - Reacciones alérgicas. - Color no solicitado. - Daño a la piel.
			Pedicura	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos propios del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> - Reacciones alérgicas. - Color no solicitado. - Daño a la piel.

 MONTALVO	MATRIZ DE GENERAL DE CONTROL DE SERVICIOS NO CONFORMES	Código: MAT-SOP-006
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB AV: Programa anual de auditorías

Tabla K 56: Programa Anual de Auditorias

Objetivo:
Alcance:
Recursos:

Nº	Procesos a ser auditados	Tipo de auditoría	Periodo												Observación		
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			

Elaborado por:
Firma

Aprobado por:
Firma:

Fecha de elaboración: / /

TIPOS DE AUDITORÍA: AI: AUDITORÍA INTERNA AC: AUDITORÍA DE CERTIFICACIÓN AS: AUDITORÍA DE SEGURIDAD

	LISTA DE AUDITORES INTERNOS	Código: ODC-GDC-007
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB AX: Lista de auditores internos

Tabla K 58: Lista de Auditores Internos

N°	Proceso	Apellidos y nombres	Auditor ISO 9001	
			Líder	Interno
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				

	COMPETENCIAS DEL AUDITOR	Código: ODC-GDC-008
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB AY: Competencias del Auditor

A. Auditores internos:

Para la evaluación de los auditores internos que participarán en el proceso de auditorías al sistema de gestión de la Calidad de Montalvo, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Capacitaciones:
 - o Curso: Interpretación de la norma ISO 9001
 - o Curso de auditor interno de la norma ISO 9001
- Entrenamiento en auditorías:
 - o Mínimo 03 auditorías como observador
- Conocimiento de los procesos
 - o Tener como mínimo 6 meses trabajando en Montalvo

B. Auditores líderes:

Para la calificación de los auditores líderes además de lo indicado para los auditores internos, deberán tener en cuenta:

- Capacitación
 - o Curso: Auditor líder en la norma ISO 9001
- Experiencia en auditorías:
 - o Mínimo 06 auditorías como auditor líder
- Habilidades y capacidades
 - o Planificar la auditoría
 - o Usar eficazmente los recursos durante la auditoría
 - o Representar al equipo auditor en las comunicaciones
 - o Dotar de dirección y orientación a los auditores
 - o Liderar al equipo para llegar a conclusiones
 - o Prevenir y resolver conflictos

C. Auditores externos:

Si Montalvo decide realizar una auditoría interna con la participación de auditores externos, éstos deberán cumplir con los requisitos establecidos en los términos del contrato.

	EVALUACIÓN DE AUDITORES	Código: FOR-GDC-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB AZ: Evaluación de Auditores

Fecha:	Nombre del auditor a evaluar:
--------	-------------------------------

Nombre del Evaluador:			
Categoría del Auditor:	<input type="checkbox"/> Auditor Líder	<input type="checkbox"/> Auditor Interno	<input type="checkbox"/> Auditor en entrenamiento

Criterios de Calificación
A continuación encontrarán una serie de preguntas cuya respuesta se debe señalar con una (X) según la siguiente escala de valores: 5 = Muy bueno; 4 = Bueno; 3 = Regular; 2 = Malo; 1 = Muy Malo

Cuestionario de Evaluación		Calificación				
N°	Auditor Interno	5	4	3	2	1
1	Conocimiento y aplicación de la(s) norma(s).					
2	Nivel de conocimiento del proceso a auditar según el Programa de Auditoría (actividades, procedimientos, documentación).					
3	Claridad para comunicarse con el auditado / uso adecuado de la metodología de la auditoría.					
4	Horario, fecha y tiempos de la auditoría según lo establecido en el Plan de la Auditoría / Eficiencia en el uso de tiempo de auditoría.					
5	Cumplimiento del objetivo de la auditoría.					
6	Capacidad de análisis y observación de los procesos auditados.					
7	Claridad en la explicación de los hallazgos y conclusiones de la auditoría.					
8	Redacción clara de los hallazgos (indicando las evidencias objetivas).					
Puntaje obtenido						
Puntaje total						

	EVALUACIÓN DE AUDITORES	Código: FOR-GDC-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Criterios de calificación		Aprobado	>20	Desaprobado		<=20
Condición						
N°	Auditor líder	5	4	3	2	1
9	Comunicación clara durante la reunión de apertura y cierre de auditoría.					
10	Resuelve dudas o consultas relacionadas a la auditoría.					
11	Orienta al equipo de auditores.					
12	Previene o resuelve posibles conflictos durante la auditoría.					
Puntaje obtenido						
Puntaje total						
Criterios de calificación		Aprobado	>20	Desaprobado		<=20
Condición						

OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS:

	INFORME DE AUDITORÍA	Código: ODC-GDC-009
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB BB: Informe de Auditoría

Objetivo de auditoría:	Fecha de auditoría:

Alcance

Criterios

N°	Equipo auditor

Resumen de fortalezas y debilidades encontradas
<u>Fortalezas:</u> <u>Debilidades:</u>

Resumen y calificación de hallazgos encontrados			
Descripción de hallazgos	Calificación	REQUISITO AFECTADO	
		9001	37001
Incumplimiento			

	INFORME DE AUDITORÍA	Código: ODC-GDC-009
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Evidencia			
Incumplimiento			
Evidencia			
Incumplimiento			
Evidencia			

CONCLUSIÓN

ELABORADO POR:	APROBADO POR:
FIRMA	FIRMA:
FECHA:	FECHA:

	ACTA DE REUNIÓN DE APERTURA / CIERRE DE AUDITORÍA	Código: FOR-GDC-002
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB BC: Acta de reunión de apertura y cierre de auditoría

Fecha:			Apertura:	
Hora:			Cierre:	

Guía para la reunión de apertura	
Presentación del equipo auditor	
Confirmación del alcance de la auditoría	
Explicación del método que se va a aplicar durante la auditoría	
Confirmación del plan de auditoría	
Fecha y hora de la reunión de cierre	
Firma de la lista de asistencia	

Guía para la reunión de cierre	
Ratificación del propósito, alcance de la auditoría y un resumen de las actividades desarrolladas	
Presentación general de los resultados (hallazgos)	
Información sobre la fecha de entrega del informe de auditoría	
Información sobre la fecha de entrega de las propuestas de acciones correctivas y plazos para su ejecución	

Lista de asistencia a la reunión		
Nombres y Apellidos	Proceso/Organización	Firma

Observaciones:

ANEXO K SUB BD: Procedimiento de gestión de la dirección



Montalvo Salón & Spa

PROCEDIMIENTO

GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN

Versión: 01

Vigente desde: 05 - 10 - 2019

Actividad	Nombres y apellidos	Cargo/Rol	Firma
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN	Código: PRO-GDR-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

1. OBJETIVO.

Establecer lineamientos sobre las funciones, responsabilidades y requisitos que debe cumplir la Alta Dirección de Montalvo Salón & Spa en relación al sistema de gestión de la calidad (SGC), tales como:

- a. Definir los lineamientos para la planificación, implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión de la calidad.^{13, 14}
- b. Definir los controles necesarios para llevar a cabo de forma regular evaluaciones sistemáticas de la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC, así como los requisitos legales y otras obligaciones de cumplimiento¹⁵ del SGC.
- c. Identificar riesgos, actividades y decisiones que mantengan la integridad del SGC, más aún cuando se planifiquen o implementen cambios.¹⁶
- d. Establecer la asignación los recursos de personal, infraestructura, ambiente de trabajo, que demande la planificación, implementación, mantenimiento y mejora del SGC.¹⁷
- e. Definir la responsabilidad y autoridad de los responsables que dirigen, realizan y verifican actividades en relación al SGC.¹⁸
- f. Detallar las actividades para la revisión por la dirección del SGC.¹⁹

2. ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable desde la planificación de la revisión por la dirección hasta la ejecución y mantenimiento de la información documentada de la revisión por la dirección.

3. REFERENCIA NORMATIVA.

- a. Norma ISO 9001:2015
- b. Norma Internacional ISO 9000:2005

4. DEFINICIONES.

4.1. Revisión por la dirección

Es la revisión al sistema de gestión de la calidad de la organización, a fin de asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la dirección estratégica de la organización.²⁰

4.2. Alta Dirección

Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.²¹

4.3. Mejora continua

Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.²²

¹³ Norma ISO 9001:2015 cláusula 4.4.- Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.

¹⁴ Norma ISO 9001:2015 cláusula 6.- Planificación para el sistema de gestión de calidad.

¹⁵ Norma ISO 9001:2015 cláusula 8.2.3, literal c.- Requisitos legales y normativos adicionales aplicables.

¹⁶ Norma ISO 9001:2015 cláusula 6.1.- Acciones para abordar los riesgos y oportunidades.

¹⁷ Norma ISO 9001:2015 cláusula 7.1.- Recursos.

¹⁸ Norma ISO 9001:2015 cláusula 5.1.- Liderazgo y compromiso.

¹⁹ Norma ISO 9001:2015 cláusula 9.3.- Revisión por la dirección.

²⁰ Norma Internacional ISO 9001:2015, SGC-Requisitos, numeral 9.3 Revisión por la Dirección.

²¹ Norma Internacional ISO 9000:2005, SGC-Fundamentos y vocabulario, numeral 3.2.7 alta dirección.

²² Norma Internacional ISO 9000:2005, SGC-Fundamentos y vocabulario, numeral 3.2.13 mejora continua.

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN	Código: PRO-GDR-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

4.4. Eficacia

Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.²³

4.5. Eficiencia

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.²⁴

5. ROLES Y FUNCIONES.

5.1. La Alta Dirección de Montalvo Salón & Spa, debe:

- a. Planificar, implementar, mantener y mejorar el SGC;
- b. Asegurar que se establezcan, implementen y se mantengan los procesos necesarios para el SGC;
- c. Monitorear el desempeño del SGC y de cualquier oportunidad de mejora;
- d. Asegurarse que los requerimientos del SGC sean establecidos, implementados y mantenidos de acuerdo al marco normativo aplicable;
- e. Promover la toma de conciencia de los requisitos del cliente;
- f. Realizar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el SGC;
- g. Ejecutar la revisión por la dirección y de la toma de decisiones.

5.2. Responsable/Dueño del proceso, debe:

- a. Supervisar el ciclo de la documentación (elaboración, revisión, aprobación, distribución y difusión);
- b. Proveer entrenamiento a las personas que participan en el proceso respecto a las actividades y aplicación de los documentos propios del proceso;
- c. Prevenir el uso no intencionado documentos obsoletos de acuerdo a los lineamientos establecidos;
- d. Promover la toma de conciencia en su proceso;
- e. Garantizar el desarrollo de las actividades programadas en el cronograma y demás documentos del proceso.
- f. Participar en la revisión por la dirección, dando cuenta de las operaciones, actividades, logros, riesgos y acciones de mejora en su proceso;
- g. Planear, organizar, ejecutar-, evaluar y establecer acciones de mejora dentro del proceso;
- h. Participar activamente en las auditorías internas y externas al SGC;
- i. Garantizar el tratamiento y seguimiento de las no conformidades detectadas en las auditorías y producto de las demás actividades de seguimiento y control;
- j. Garantizar la medición, análisis y reporte de los indicadores de gestión establecidos en su proceso;
- k. Realizar el seguimiento periódico a la eficacia de las resoluciones de quejas y reclamos en relación al proceso;

²³ Norma Internacional ISO 9000:2005, SGC-Fundamentos y vocabulario, numeral 3.2.14 eficacia.

²⁴ Norma Internacional ISO 9000:2005, SGC-Fundamentos y vocabulario, numeral 3.2.15 eficiencia.

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN	Código: PRO-GDR-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

- l. Verificar periódicamente la eficacia de las acciones correctivas de su proceso;
- m. Gestionar los riesgos y oportunidades del proceso (identificar, analizar, evaluar, tratar y monitorear);
- n. Identificar, evaluar e implementar, permanentemente los cambios que pueden afectar al proceso;
- o. Identificar y controlar las salidas no conformes de su proceso y realizar el reporte correspondiente;
- p. Remitir oportunamente la información solicitada por la Alta Dirección y el Coordinador del Sistema de Gestión de la Calidad;
- q. Cumplir las demás funciones no especificadas, delegadas u ordenadas por la Alta Dirección.

6. DESCRIPCIÓN.

6.1. Frecuencia

La Alta Dirección de Montalvo Salón & Spa se compromete a revisar el Sistema de Gestión de la Calidad semestralmente, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y mejora continua.

6.2. Planificación de la Revisión por la Dirección

Tabla K 59: Planificación de la Revisión de la Dirección

Nº	Responsable	Descripción de la actividad
1	Alta Dirección de Montalvo Salón & Spa	En coordinación con el coordinador del SGC, planifican la revisión por la dirección y comunican a todos los responsables/dueños de los procesos y al personal involucrado que consideren pertinente.
2	Coordinador del SGC de Montalvo Salón & Spa	<p>Prepara el informe de revisión por la dirección, teniendo en cuenta lo siguiente.</p> <p>Entradas para la revisión por la dirección²⁵:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El estado de las acciones de las Revisiones por la Dirección previa; b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC; c) la información sobre el desempeño y la eficacia del SGC, incluidas las tendencias relativas a: <ul style="list-style-type: none"> - resultados de la evaluación a la satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes; - el grado en el que ha logrado los objetivos de la calidad; - el desempeño de los procesos y conformidad del servicio; - las no conformidades y acciones correctivas; - los resultados de seguimiento y medición de los procesos del SGC; - los resultados de las auditorias; - el desempeño de los proveedores externos; d) la adecuación de los recursos; e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos; las oportunidades de mejora.

²⁵ Norma Internacional ISO 9001:2015, Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos, requisito 9.3.2. Entradas de la revisión por la dirección

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN	Código: PRO-GDR-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

6.3. Desarrollo de la revisión por la dirección

Tabla K 60: Desarrollo de la Revisión por la Dirección

Nº	Responsable	Descripción de la actividad
1	Coordinador del SGC/Dueños de los procesos	Exponen a la Alta Dirección y a los participantes el informe de la revisión por la dirección.
2	Alta Dirección de Montalvo Salón & Spa	<p>Junto a los asistentes analiza la información del SGC y definen nuevas estrategias y acciones para la mejora de la eficacia del sistema de gestión de calidad.</p> <p>En esta etapa se puede evaluar la posibilidad de reformular la misión, visión, política y/o objetivos de calidad y las cambiantes necesidades y expectativas de las partes interesadas.</p>

6.4. Desarrollo de la revisión por la dirección

Tabla K 61: Desarrollo de la revisión por la dirección

Nº	Responsable	Descripción de la actividad
1	Coordinador del SGC de Montalvo Salón & Spa	<p>Las estrategias, "compromisos adquiridos, y las decisiones y acciones relativas al:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) las oportunidades de mejora; b) cualquier necesidad de cambio en el Sistema de Gestión de la Calidad; c) las necesidades de recursos. <p>Y cualquier información relevante de la revisión por la dirección, quedarán registrados en el formato FOR- MONT-SGC-07 "Acta de revisión del SGC".</p>
2	Alta Dirección de Montalvo Salón & Spa	Aprueba y firma el FOR-MONT-SGC-07 "Acta de revisión del SGC" en coordinación con el coordinador del sistema de gestión de la calidad.
3	Coordinador del SGC	<p>Mantiene la información de la revisión por la dirección actualizada incluyendo las propuestas de mejora y/o acuerdos de la revisión por la dirección.</p> <p>Difunde la información a todos los dueños de los procesos y a todo el personal de Montalvo Salón & Spa, para que implementen las acciones de mejora producto de la revisión por la dirección.</p>

7. CONTROL DE CAMBIOS.

FECHA DEL CAMBIO	VERSION	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN	Código: PRO-GDR-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Información de entrada para la revisión

- a) El estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas
- b) Los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC
- c) La información sobre el desempeño y la eficacia del SGC, incluidas las tendencias relativas a:
 - 1. La satisfacción del cliente (usuario) y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes.
 - 2. El grado en que se han logrado los objetivos.
 - 3. El desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios.
 - 4. Las no conformidades y acciones correctivas.
 - 5. Los resultados de seguimiento y mediciones.
 - 6. Los resultados de las auditorías.
 - 7. El desempeño de los proveedores externos.
- d) La adecuación de los recursos
- e) La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades
- f) Las oportunidades de mejora

ACUERDOS					
Nº	Nombre	Acciones	Responsable	Plazo	
				Fecha inicio	Fecha fin

	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN	Código: PRO-GDR-001
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

RESULTADOS DE LA REVISIÓN

1	Oportunidades de mejora: -
---	-----------------------------------

2	Necesidades de cambio den el Sistema Gestión Calidad: -
---	--

NECESIDADES DE RECURSOS

N°	Proceso	Recurso
1		
2		
3		
4		

ANEXO K SUB BG: Procedimiento de acciones correctivas o de mejora



Montalvo Salón & Spa

**PROCEDIMIENTO
ACCIONES CORRECTIVAS O DE MEJORA**

Versión: 01

Vigente desde: 00-00-0000

Actividad	Nombres y Apellidos	Cargo / Rol	Firma
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

	PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS O DE MEJORA	Código: PRO-GDC-003
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

1. OBJETIVO.

Determinar los lineamientos para identificar, definir, registrar, tratar, implementar y realizar el seguimiento y control de las acciones correctivas o de mejora del sistema de gestión de la calidad.

2. ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable a los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de Montalvo Salón & Spa.

3. REFERENCIA NORMATIVA.

- 3.1. Norma Internacional ISO 9001:2015, SGC-Requisitos.
- 3.2. Norma Internacional ISO 9000:2015, SGC-Fundamentos y Vocabulario

4. TERMINOLOGÍA Y DEFINICIONES.

4.1. Requisito

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita y obligatoria.

4.2. Conformidad

Cumplimiento de un requisito.

4.3. No conformidad

Incumplimiento de un requisito.

4.4. Corrección/acción inmediata

Acción para eliminar una no conformidad detectada.

4.5. Acción correctiva

Acción para eliminar la causa de una no conformidad y evitar que vuelva a ocurrir.

4.6. Acción preventiva

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial y otra situación potencial no deseable.

4.7. Acción de mejora

Acción que incrementa la capacidad de la organización para cumplir los requisitos y que no actúa sobre problemas reales o potenciales ni sobre sus causas.

4.8. Eficiencia

Relación entre el resultado alcanzado y los resultados utilizados.

4.9. Eficacia

Grado en que se realización las acciones planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

5. RESPONSABLES.

- 5.1. Alta dirección de Montalvo Salón & Spa
- 5.2. Coordinador del sistema de gestión de la calidad.
- 5.3. Responsable del proceso

	PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS O DE MEJORA	Código: PRO-GDC-003
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

6.1. Posibles fuentes de no conformidades reales y potenciales

Cualquier colaborador en Montalvo Salón & Spa podrá solicitar la apertura de una acción correctiva en caso identifique una no conformidad proveniente de cualquiera de estas fuentes:

a. Seguimiento y medición de los procesos

Situaciones que se pueden detectar durante el seguimiento y medición de indicadores de los procesos y que constituyen un incumplimiento real o potencial a uno o más requisitos del sistema de gestión de la calidad.

b. Seguimiento y medición de los procesos

Situaciones de la medición de los servicios no conformes, según se especifica en el procedimiento PRO-MONT-GC-04 “Control de servicios no conforme”

c. Medición de satisfacción del cliente

Cuando el resultado del análisis de la satisfacción del cliente resulta por debajo del nivel planificado y/o cuando en el campo de recomendaciones una observación se repitiera más de tres veces para un proceso.

d. Quejas/Reclamos

Situación donde los clientes manifiestan quejas que se califican como justificadas y/o si estas se dan de una manera recurrente por el mismo motivo.

e. Incumplimiento de requisito legal u otro

Situación donde se evidencia un incumplimiento de un requisito legal u otro requisito contractual.

f. Revisión por la dirección

Según la información analizada, se determina que existe incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad, la alta dirección aprueba la aplicación de acciones correctivas.

g. Auditorías internas/externas

No conformidades reales o potenciales, así como observaciones detectadas por el equipo auditor durante las auditorías internas/externas.

h. Incumplimiento de acciones correctivas o de mejora

Situación de incumplimiento de remisión del FOR-MONT-GC-06 “Situación de acción correctiva o de mejora” o en la implementación de las acciones correctivas o de mejora dentro de los tiempos definidos, por lo cual se procederá al cierre de la SACM, como no conforme.

Cuando las acciones tomadas no hayan eliminado las causas de la no conformidad, se cierra la SACM como “no eficaz” y se apertura una nueva SACM, a fin de eliminar las causas raíces de la no conformidad.

6.2. Posibles fuentes de oportunidades de mejora

Cualquier colaborador, con la aprobación del responsable del proceso, podrá solicitar la apertura del FOT-MONT-GC-06 “Solicitud de acción correctiva o de mejora”, en caso identifique una oportunidad de mejora proveniente de cualquiera de estas fuentes:

	PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS O DE MEJORA	Código: PRO-GDC-003
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

a. Revisión de los procedimientos o procesos

Oportunidades que se pueden identificar durante la revisión, análisis y seguimiento de procedimientos, documentos y actividades cotidianas de los procesos y que constituyen una mejora al desempeño del Sistema de Gestión, sea por simplificación, aseguramiento y/o eficiencia de los procesos.

b. Auditorías internas/externas

Oportunidades de mejora identificadas por el equipo de auditores y que son dejadas a consideración de la organización.

7. METODOLOGÍA.

7.1. Metodología: Solicitud de acción correctiva

Tabla K 63: Solicitud de acción correctiva

Nº	Responsable	Descripción de la actividad
01	Responsable del proceso	Detecta las posibles no conformidades reales o potenciales.
02	Responsable del proceso	Comunica las posibles no conformidades reales o potenciales al coordinador del sistema de gestión de la calidad para determinar si se trata de una no conformidad real o potencial.
03	Coordinador del sistema de gestión de la calidad	Analiza las posibles no conformidades reales o potenciales, en caso se trate de una no conformidad real o potencial, genera el FOR-MONT-GC-06 “Solicitud de acción correctiva o de mejora” y remite al responsable del proceso para su desarrollo.
04	Responsable del proceso	Investiga e identifica las causas raíces de la no conformidad real o potencial. Nota: De ser necesario podrá pedir apoyo al coordinador del SGC, para formar un equipo de trabajo que contribuya a la identificación de causas raíces.
05	Responsable del proceso	Determina las acciones correctivas, responsables, fecha de inicio y fecha final para la implementación de las acciones. NOTA: Seguir la estructura del FOR-MONT-GC-06 “Solicitud de acción correctiva o de mejora”.
06	Responsable del proceso	Tiene un plazo de 20 días calendario para remitir al sistema de gestión de la calidad el FOR-MONT-GC-06 “Solicitud de acción correctiva o de mejora”, con la información requerida, aprobada y firmada por el responsable del proceso.
07	Responsable del proceso	Implementa las acciones determinadas en el FOR-MONT-GC-06 “Solicitud de acción correctiva o de mejora”, en los tiempos definidos. Monitorea y verifica el cumplimiento del plan de acción y remite las evidencias al sistema de gestión de la calidad.
08	Coordinador del sistema de gestión de la calidad	Realiza el seguimiento y verificación de la implementación de las acciones de las SACM’s. Nota: En caso estemos frente a un posible incumplimiento de plazos de implementación de acciones, evaluar de acuerdo al punto 6.1. posibles fuentes de no conformidades reales y potenciales.
09	Coordinador del sistema de gestión de la calidad	Verifica la eficacia de la SACM de acuerdo a la complejidad y naturaleza de la actividad. Si las acciones han sido eficaces, se procede al cierre de la SACM con el estado “Eficaz” de lo contrario evaluar de acuerdo al punto 6.1 “Posibles fuentes de no conformidades reales y potenciales”.
10	Coordinador del sistema de gestión de la calidad	Archiva las solicitudes de acciones correctivas adjunto los sustentos necesarios para evidenciar la implementación y eficacia de la SACM.

	PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS O DE MEJORA	Código: PRO-GDC-003
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

7.2. Metodología: Solicitud de acción de mejora (SAM)

Tabla K 64: Solicitud de acción de mejora

Nº	Responsable	Actividad
01	Responsable del proceso y/o colaborador	Detecta posibles oportunidades. Comunica las sugerencias de mejora al coordinador del sistema de gestión de la calidad.
02	Coordinado del SGC de Montalvo Salón & Spa	Evalúa la propuesta, si en caso se trate de una oportunidad viable se generará una FOR-MONT-GC-06 “Solicitud de acción correctiva o de mejora”. Asigna la solicitud al responsable del proceso para que determine el equipo con el que trabajará la mejora.
03	Responsable del proceso	Justifica la solicitud de acción de mejora. Determina las acciones de mejora, los responsables de cada acción, fechas de seguimiento y término para la implementación de las acciones.
04	Responsable del proceso	Implementa, con el apoyo de su equipo, las acciones determinadas en la FOR-MONT-SG-06 “Solicitud de acción correctiva o de mejora”.
05	Responsable del proceso	Verifica e cumplimiento del plan de acción en los tiempos definidos y adjuntar evidencias de su aplicación y remitir al SGC.
06	Coordinador del sistema de gestión de la calidad	Verificar la eficacia de la SACM, una vez cumplido el plazo previsto: Si las acciones han sido eficaces, cierra la solicitud como “eficaz”. Si se determina que las acciones no han sido eficaces se evalúa la apertura de una nueva SACM.
07	Coordinador del sistema de gestión de la calidad	Archivar las solicitudes de acciones de mejora, adjuntando los sustentos necesarios para evidenciar la implementación y eficacia de las acciones.

8. REGISTRO

- FOR-MONT-GC-06 “Solicitud de acción correctiva o de mejora”

9. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha de aprobación	Descripción del cambio

	SOLICITUD DE ACCIONES CORRECTIVAS O DE MEJORA	Código: FOR-GDC-004
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB BH: Solicitud de acciones correctivas o de mejora

Nro. de Acción Correctiva	<input type="checkbox"/>	Nro. de Acción de mejoras	<input type="checkbox"/>
Encuesta de satisfacción	<input type="checkbox"/>	Seguimiento y medición de los procesos	<input type="checkbox"/>
Revisión por la Dirección	<input type="checkbox"/>	Seguimiento y medición del SNC	<input type="checkbox"/>
Queja/Reclamo	<input type="checkbox"/>	Incumplimiento de SACM	<input type="checkbox"/>
Auditoría Interna	<input type="checkbox"/> Nro. ____	Auditoría Externa	<input type="checkbox"/> Nro. ____
		Sugerencia	<input type="checkbox"/>
Proceso:		Fecha: / /	
1. Descripción de la no conformidad/mejora			
Identificado por:		Aprobado por:	
2. Acciones Inmediatas			
Aprobado por:		Fecha: / /	
3. Investigación de causas / Justificación de mejora			

	SOLICITUD DE ACCIONES CORRECTIVAS O DE MEJORA	Código: FOR-GDC-004
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

Aprobado por: _____	Fecha: / /
---------------------	--------------------

4. Acciones correctivas o de mejora

Nº	Descripción de las acciones	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Evidencias
1					
2					
3					

Aprobado por: _____	Fecha: / /
---------------------	--------------------

5. Verificación de la implementación de las acciones tomadas:

Nº	Descripción de las acciones	Fecha de entrega	Observación / Comentario
1			
2			
3			

Aprobado por: _____	Fecha: / /
---------------------	--------------------

6. Verificación de la eficacia

7. Resultado:

Eficaz: Sí No Nueva Solicitud Fecha: / /

Verificado por: _____

ANEXO K SUB BI: Lista de personal involucrado en el SGC

Tabla K 65: Lista de personas Involucradas en el SGC

Fecha de actual acción:

N°	Dirección	Tipo de proceso	Proceso n0	Proceso n1	Proceso n2	Apellidos y nombres	Rol	Tipo de contratación

	LISTA DE ASISTENCIA	Código: FOR-GDC-005
		Versión: 01
		Vigente desde: 00.00.0000

ANEXO K SUB BJ: Lista de asistencia

Fecha			Reunión	<input type="checkbox"/>	
Objetivo			Curso	<input type="checkbox"/>	
Líder(es) de Actividad			Taller	<input type="checkbox"/>	
Cargo		<hr/> V°B° Expositor(es)	Inducción	<input type="checkbox"/>	
Expositor(es)			Sensibilización	<input type="checkbox"/>	
			Difusión	<input type="checkbox"/>	
Lugar			Simulacro	<input type="checkbox"/>	
Inicio		Término		Charla 5 min	<input type="checkbox"/>
Tema Tratado			Otro	<input type="checkbox"/>	
N°	Nombres y Apellidos	Proceso		Firma	
<u>OBSERVACIONES</u>					

ANEXO K SUB BK: Acta de Reunión

Responsable				
Fecha:		Hora Inicio:		Hora Término:
Lugar:				
Tema a tratar:				

1. Convocados/asistentes:

Institución/ Otros	Nombres y apellidos	Rol/Cargo	Firma	Correo electrónico

2. Acuerdos tomados/compromisos

N°	Acuerdos/compromisos	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha Final	Entregable

Observaciones:

ANEXO L: Ingreso y Costos del local

Se detallarán los ingresos del local por los servicios brindados, costos de los operarios, insumos de producción y del alquiler que tiene el local actualmente sin la implementación del sistema de Gestión de calidad según la norma ISO 9001:2015.

Los ingresos anuales por los servicios de estilismo y spa serán hallados mediante el producto del promedio de los servicios brindados por día, promedio del cobro de la variedad de los servicios y el número de días en el año.

Tabla L 1: Ingreso Total Anual

Promedio de servicios diarios	pago promedio	N° de días en el mes	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
50	60	30	90,000.00	1,080,000.00

A continuación, se presentará el cuadro que consiste en el pago anual de los jefes de grupo de estilismo, jefes de grupo de spa y la totalidad del grupo de trabajo

Tabla L 2: Pago Anual del personal

Tipo de personal	cantidad	pago mensual	total
Jefes de grupo	4	2,400.00	9,600.00
Colaboradores	12	1,200.00	16,800.00
Total	26,400.00		

Además, la variedad de los insumos utilizados en los servicios de estilismo y spa se encuentran en el anexo K sub I, el costo que incurre el local en la utilización de los insumos mensual y anualmente es un estimado que nos proporcionó el dueño del local, Gilmer Guevara, ya que existen políticas de protección en función al costeo de sus insumos.

Tabla L 3: Costo Total

INSUMOS UTILIZADOS	Mensual	Anual
Costo Total	40,000.00	480,000.00

Finalmente, el costo del alquiler del local es \$3000, el cual no influye en ningún calculo futuro para los beneficios por optar por la implementación de la ISO.