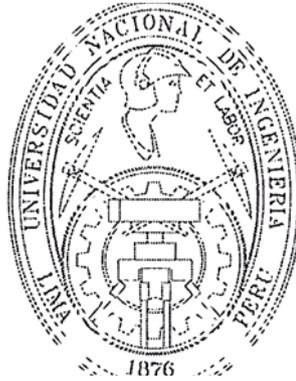


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000 AREAS DE MARKETING,  
COMERCIAL Y PRODUCCIÓN, EN UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS DE DIRECTORIOS TELEFONICOS.**

**INFORME DE SUFICIENCIA**

**Para optar el Título Profesional de**

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**JOHNNY ELMO PONCE CAJAS**

**LIMA-PERÚ**

**2006**

A mis padres,  
por su cariño y por enseñarme a perseverar.

A mis hermanos,  
por todo el apoyo ofrecido.

Un agradecimiento sincero a mis profesores,  
por su aporte en mi formación académica,  
siempre los recordaré con mucho aprecio.

## INDICE

DESCRIPTOTES TEMÁTICOS

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN _____	1
CAPITULO I: ANTECEDENTES _____	2
1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA _____	2
1.2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO _____	3
1.2.1. ANÁLISIS INTERNO _____	4
1.2.1.1. FORTALEZAS _____	4
1.2.1.2. DEBILIDADES _____	4
1.2.2. ANÁLISIS EXTERNO _____	4
1.2.2.1. OPORTUNIDADES _____	4
1.2.2.2. AMENAZAS _____	5
1.2.3. OPCIONES ESTRATEGICAS _____	5
1.3. DIAGNOSTICO FUNCIONAL _____	5
1.3.1. PRODUCTOS _____	5

1.3.2. CLIENTES	7
1.3.3. PROVEEDORES	7
1.3.4. PROCESOS	8
TPI Perú – Diagrama de Contexto IDEF0	9
TPI Perú – Diagrama IDEF0 detallado	10
1.3.5. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	11
CAPITULO II: MARCO TEORICO	12
2.1. NORMAS ISO	12
2.2. ISO 9001:2000	12
2.2.1. SEIS SIGMA	15
CAPITULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	19
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCION	19
3.3. METODOLOGÍA DE SOLUCION	20
3.4. TOMA DE DECISIONES	20
3.5. ESTRATEGIAS ADOPTADAS	21
CAPITULO IV: EVALUACIÓN DE RESULTADOS	23
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	26
CONCLUSIONES	26
RECOMENDACIONES	27

GLOSARIO DE TÉRMINOS	28
BIBLIOGRAFÍA	31
ANEXOS	33
ANEXO 1. ISO 9001:2000 Especificaciones y requerimientos	33
ANEXO 2. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI)	40
ANEXO 3. Internet en Perú	48
ANEXO 4. Producción de avisos - 2004	50
ANEXO 5. Errores en el llenado de contratos - 2004	51
ANEXO 6. Manual de Usuario del Sistema de Gestión de la Calidad	52
ANEXO 7. Reingeniería del proceso de Ingreso de Contratos	60
ANEXO 8. Costos Certificación ISO 9001:2000	82
ANEXO 9. Certificado IQNET	83
ANEXO 10. Certificado AENOR	84
ANEXO 11. Carta de evaluación conforme AENOR	85
ANEXO 12. Matriz de evaluación de opciones TPI Perú	86
ANEXO 13. Lista Maestra del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa	87
ANEXO 14. Documentos principales del SGC de la empresa	92
ANEXO 15. Documentos internos y externos vinculados al SGC de la empresa	93

ANEXO 16. Lista de control de registros de la empresa \_\_\_\_\_ 94

ANEXO 17. Ejemplo de llenado de contrato \_\_\_\_\_ 98

## DESCRIPTORES TEMÁTICOS

Certificación ISO 9001:200

Directorios Telefónicos

Normas ISO

Enfoque basado en procesos

Sistema de Gestión de la Calidad

Deming

Planificar hacer verificar y actuar

Satisfacción del cliente

Ventajas de la certificación

Seis Sigma

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las empresas líderes siempre buscan estar preparados para enfrentar posibles amenazas y no perder las oportunidades que se presentan en su entorno, así como establecer estrategias que garanticen una mejora sostenida en su organización, tal es el caso de Telefónica Publicidad e Información Perú SAC, quien es líder en el rubro de directorios de habla hispana portuguesa.

Es por ello que la empresa incluye dentro de sus planes de negocio la obtención de la certificación ISO 9001:2000 sobre procesos críticos del negocio, para garantizar que mantenga un Sistema de Gestión de la Calidad orientada al cliente con el logro de objetivos y mejora continua.

Telefónica Publicidad e Información Perú obtuvo la certificación en Junio de 2003 y debido a ello ha identificado oportunidades de mejora, dentro de las cuales está la eliminación de reprocesos en el ingreso de contratos que se generan porque los asesores comerciales presentan información fuera de las normas establecidas por la empresa o simplemente por error humano.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo está basado en el caso de Telefónica Publicidad e Información Perú S.A.C. que al implementar un Sistema de Gestión de la Calidad ha obtenido la certificación ISO 9001:2000 en las áreas de Marketing, Comercial y Producción, lo cual le ha permitido fortalecer la gestión interna y orientarse hacia la satisfacción del cliente.

Desde su certificación la empresa ha desarrollado varios proyectos de mejora siendo uno de los que implementará para el año 2006 el rediseño del proceso de ingreso de contratos, lo cual eliminará los errores que eran frecuentes de encontrar en el llenado manual de los contratos de parte de los asesores comerciales.

Una de las principales dificultades para la certificación fue el hecho de que los directivos tenían una idea errónea respecto a las normas ISO, ya que lo relacionaban únicamente con el cumplimiento de procedimientos; sin embargo, luego de clarificar el concepto de ISO 9001:2000 se consiguió la adopción de este modelo como herramienta de mejora continua orientada al cliente.

# CAPITULO I

## ANTECEDENTES

### 1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

En 1954 se fundó Perú Telco, como sucursal de la guía de la empresa ITT, World Directories. Perú Telco funcionaba dentro de la Compañía Peruana de Teléfonos, ubicada en la Av. Colmena. Las ventas las realizaban los Gerentes de la empresa a clientes específicos y de mayor jerarquía económica (bancos, seguros, etc.).

En 1968 Perú Telco cambia su denominación a ITT World Directorios, la cual era una sucursal de la empresa estadounidense ITT.

En 1973, como consecuencia de la estatización de empresas, la ITT World Directories es absorbida por la Compañía Peruana de Teléfonos CPT S.A. (también estatizada), constituyéndose la Gerencia de Guías Telefónicas.

En 1986 la Gerencia de Guías Telefónicas se constituye como una filial de CPT S.A. y se denomina GUITEL S.A., donde el mayor accionista es CPT S.A., funcionando como una filial.

En 1988 GUITEL S.A. vuelve a pertenecer a CPT S.A., con la denominación Gerencia de Guías Telefónicas.

Posteriormente, en 1993, se decide el cambio de nombre a Sucursal CPT - GUITEL, aún perteneciendo a CPT S.A., constituyéndose como una línea de negocio adicional.

En el año 1994, Telefónica de España adquiere la mayoría del accionariado de CPT S.A. y Entel Perú dando origen a Telefónica del Perú, constituyéndose en ese momento la Gerencia de Guías hasta inicios del 2001, como producto de la fusión de Sucursal CPT – GUITEL de CPT S.A. y de la División de Páginas Amarillas de ENTEL Perú.

En el año 2001 la Gerencia de Guías Telefónicas pasó a ser una filial de Telefónica con la denominación Telefónica Publicidad e Información Perú S.A.C.

Como parte de la política de integración vertical por líneas de negocio, el 8 de febrero de 2002 Telefónica del Perú transfirió a Telefónica Publicidad e Información, S.A. - sociedad constituida en el reino de España, cabecera de la línea de negocios de guías - la totalidad de las acciones de su propiedad representativas del capital social de su entonces filial Telefónica Publicidad e Información Perú S.A.C.

## **1.2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO**

La visión de la empresa es ser los más influyentes en la promoción y desarrollo del comercio.

La empresa tiene como misión promover y desarrollar contactos comerciales, empleando servicios de tecnología de información.

## **1.2.1. ANÁLISIS INTERNO**

### **1.2.1.1. FORTALEZAS**

- Personal se adapta a los cambios de la empresa.
- Dispone con Intranet como medio de comunicación interna y de conocimientos.
- Procedimientos documentados y en permanente revisión.
- Campañas publicitarias para incentivar el uso de las páginas amarillas.
- Muchos años de experiencia en el negocio.
- Cuenta con un sistema informático relativamente estable, usado para la administración de datos de publicación.

### **1.2.1.2. DEBILIDADES**

- Objetivos orientados a alcanzar cifras (pocos objetivos cualitativos)
- Necesidad de muchos controles en los procesos del negocio.
- Sistema de Facturación y Cobranza en etapa de implementación (costo de aprendizaje).
- Dependencia con la gerencia de información del Grupo Telefónica (demoras en cambios o mejoras en los sistemas de información)
- Organización en etapa de reestructuración.
- Alto nivel de gastos.

## **1.2.2. ANÁLISIS EXTERNO**

### **1.2.2.1. OPORTUNIDADES**

- Únicos en el mercado local (sin competencia).
- Permanente crecimiento de usuarios de Internet.

- Proveedores muy bien posicionados aseguran la calidad del producto de las páginas editoriales.
- Alto nivel de uso de los productos.
- Disponibilidad de herramientas tecnológicas.

#### **1.2.2.2. AMENAZAS**

- Clientes con altas exigencias en el servicio.
- Cambio en el hábito de los usuarios de las guías.
- País con situación económica inestable en los últimos años.
- Nuevos competidores en telefonía fija y móvil.

#### **1.2.3. OPCIONES ESTRATEGICAS**

Del análisis interno y externo; luego, aplicando la metodología de ranking de opciones (ver anexo 12), se establece el siguiente resultado:

<b>Opciones</b>	<b>Puntaje</b>
G: Obtener una certificación internacional	3,70
F: Establecer alianzas estratégicas con proveedores	3,25
E: Fidelizar a los clientes	3,15
D: Asegurar el uso de productos editoriales.	2,80
A: Desarrollar nuevos productos On Line	2,80
B: Nuevos productos editoriales para clientes actuales	2,70
C: Incrementar la cartera de clientes	2,70

### **1.3. DIAGNOSTICO FUNCIONAL**

#### **1.3.1. PRODUCTOS**

##### **Páginas Amarillas**

Páginas Amarillas es un soporte informativo y publicitario donde se recogen los datos telefónicos de la mayoría de las empresas y profesionales del país, ordenados por rubros (epígrafes).

Las guías de Páginas Amarillas, de edición anual, son distribuidas de manera gratuita en todos los hogares y negocios del país, de acuerdo a la región a la que pertenece (se dividen en 9 regiones: Lima Metropolitana, Arequipa, Sur 1, Sur 2, Trujillo, Norte 1, Norte 2, Centro 1 y Centro 2).

### **Páginas Blancas**

Páginas Blancas es el directorio de particulares y empresas, ordenados alfabéticamente, que disponen de un teléfono conectado a la red de telefonía básica. Este producto tiene condición de "servicio universal".

Las guías de Páginas Blancas, de edición anual, son distribuidas de manera gratuita en todos los hogares, de acuerdo a la región a la que pertenece (se dividen en 9 regiones: Lima Metropolitana, Arequipa, Sur 1, Sur 2, Trujillo, Norte 1, Norte 2, Centro 1 y Centro 2).

A parte del formato papel, las Páginas Blancas también están accesibles a través de la dirección Internet: [www.paginasamarillas.com.pe](http://www.paginasamarillas.com.pe)

### **Páginas Amarillas de Bolsillo**

Las Páginas Amarillas de Bolsillo son una guía práctica, de tamaño reducido, que se diseñó para ser usada fuera del hogar, buscando incrementar los momentos de uso de Páginas Amarillas. El primer tiraje se distribuyó en Diciembre 2004.

### **Páginas Amarillas Online**

Páginas Amarillas OnLine es un soporte informativo y publicitario de datos de empresas y profesionales del país, alojados por rubros y otras palabras clave de búsqueda en la página web [www.paginasamrillas.com.pe](http://www.paginasamrillas.com.pe)

### **1.3.2. CLIENTES**

- Empresas y profesionales, que necesitan mostrar información relevante de su negocio quienes se identifican con un documento de identidad (DNI, NIT o carnet de extranjería).
- Al cierre de 2004 el número de clientes es de 35, 000 aproximadamente.

### **1.3.3. PROVEEDORES**

Los principales proveedores son aquellos que brindan productos o servicios para la impresión y distribución de directorios:

#### **PAPELES BIO BIO S.A.**

Empresa Chilena perteneciente al Grupo Norske Skog ubicada en el rubro manufacturero de papelería en general.

Proveedor del Papel Directorio empleado en la producción de las Guías Telefónicas de Lima Metropolitana, Provincias y Bolsillo.

Entre sus ventajas competitivas están:

Buena calidad de papel.

Más de 5 años prestando servicio a TPI.

Cumple con pedidos.

Cercanía de puerto.

Negociación corporativa por economías de escala (también presta servicio a Argentina, Chile y Brasil).

#### **QUEBECOR PERU S.A.**

Empresa Canadiense dedicada a la industria gráfica en general.

Proveedor del servicio integral de Impresión y Encuadernación de las Guías Telefónicas de Lima Metropolitana, Provincias y Bolsillo.

Entre sus ventajas competitivas están:

- Alta capacidad de almacenamiento y producción.
- Calidad y servicio.
- Ubicación local (dentro del país).
- Negociación corporativa generando economías de escala.

## **TUMSAC**

Empresa filial del grupo TELEFONICA, dedicada a la mensajería y servicios de courier en general.

Proveedor del servicio de Distribución de Guías Telefónicas de Lima Metropolitana y Provincias e Industriales.

Entre sus ventajas competitivas están:

- Compromiso corporativo.
- Infraestructura a nivel nacional.

### **1.3.4. PROCESOS**

El proceso se inicia en el área de Márketing con el Diseño y Desarrollo de la campaña de ventas, la cual es elaborada en función a información de la campaña anterior, directivas provenientes de la matriz y de información obtenida del cliente a través del estudio de satisfacción. Con estos lineamientos, el área Comercial planifica y administra la cartera para que los grupos de venta inicien su gestión, proponiendo a los clientes alternativas de acuerdo a estrategias individuales según el tipo de cliente. La información de los contratos vendidos se ingresa a través del área de Producción, donde se filtran los contratos que contengan errores a través del uso del sistema y de revisión visual. Los errores detectados son informados

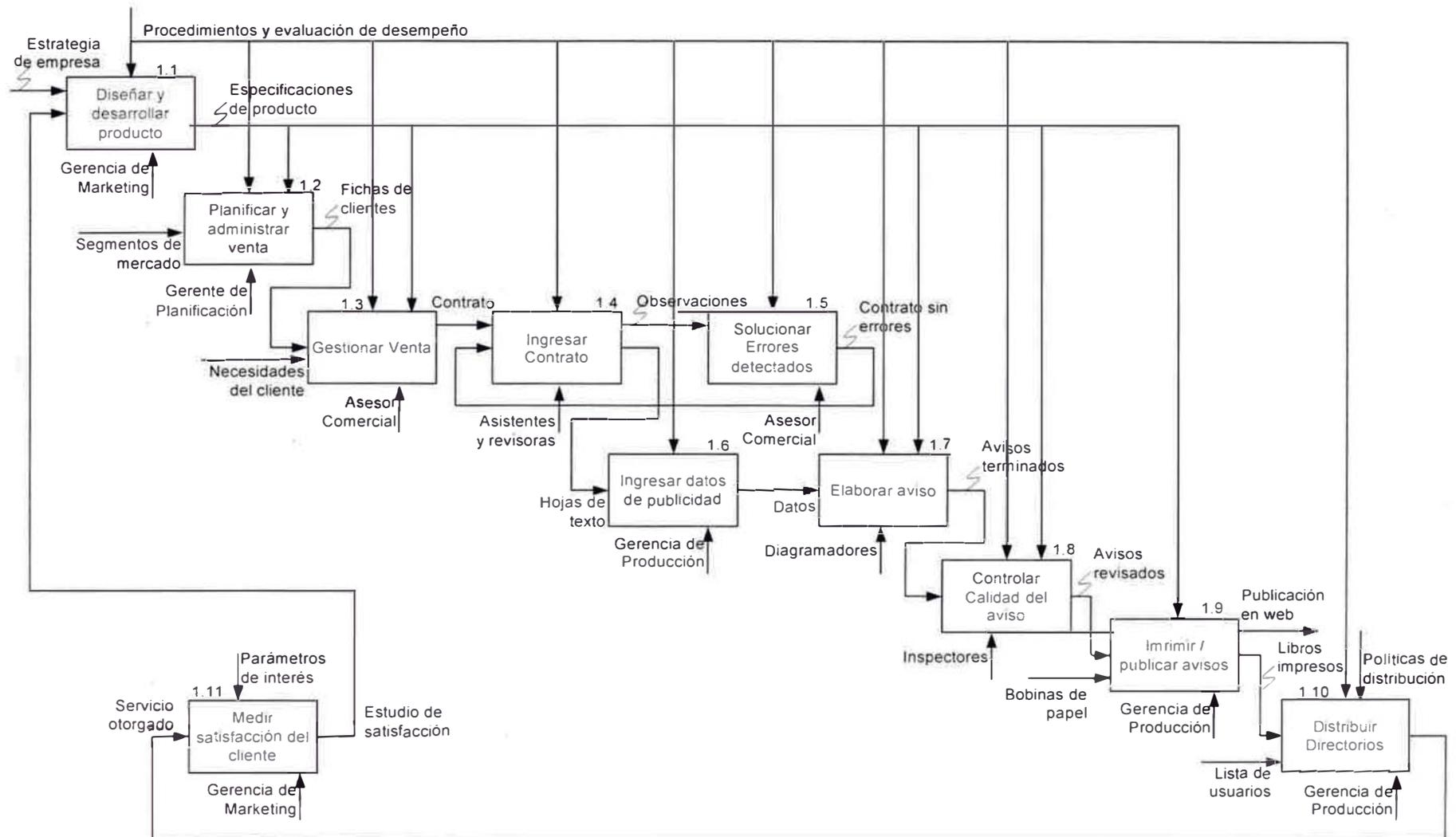
al área Comercial para que sean solucionados e informados nuevamente al área de Producción. Todos los contratos que ya fueron revisados son confirmados en el sistema como vendidos para que se proceda a la elaboración del aviso, de acuerdo a las características solicitadas por el cliente (reportados por los asesores comerciales) y a lo normado por el área de Márketing. El producto final es verificado por un control de calidad para luego proceder a la paginación e impresión de las páginas del directorio y en el caso de los productos On Line para su publicación automática en la web de la empresa. Los directorios una vez impresos son distribuidos a los clientes y a los usuarios, de acuerdo a cronogramas establecidos. Una vez otorgado el servicio, el área de Facturación y Cobranza procede a la facturación y al cobro de las cuotas correspondientes. Una vez al año el área de Márketing realiza el estudio de satisfacción del cliente para identificar oportunidades de mejora.

El diagrama del proceso certificado con ISO 9001:2000 se muestra en la siguiente figura:

### TPI Perú – Diagrama de Contexto IDEF0



## TPI Perú – Diagrama IDEF0 detallado

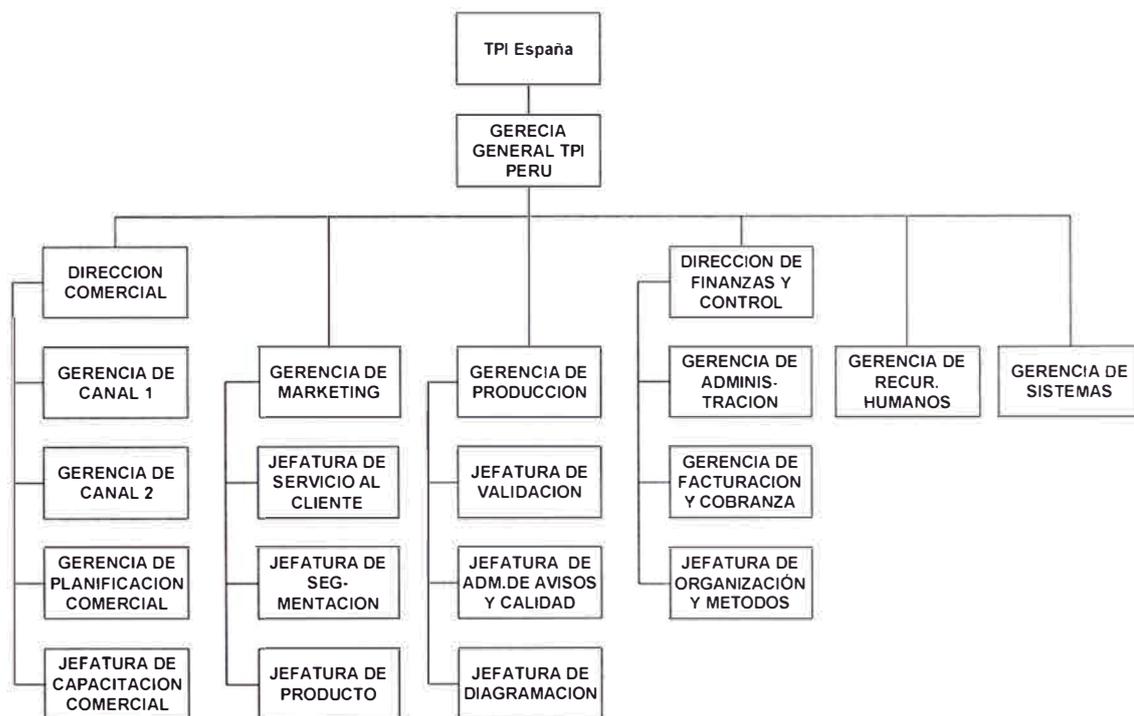


### 1.3.5. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

El organigrama mostrado en la figura muestra los distintos cargos e interrelaciones entre las diferentes áreas de TPI Perú S.A.C.

Telefónica Publicidad e Información Perú cuenta con más de 300 empleados y es una sucursal de TPI España, a quien debe reportar en forma permanente sobre las decisiones estratégicas que se quieran desarrollar (TPI España opera en Sudamérica en los siguientes países: Argentina, Brasil, Chile y Perú).

**Organigrama de TPI Perú S.A.C.**



Fuente: TPI Perú, 2005

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. NORMAS ISO**

La norma ISO 9001:2000, indica en su documento "Sistema de gestión de la calidad - Requisitos" la siguiente definición:

ISO (La Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo.

#### **2.2. ISO 9001:2000**

La norma ISO 9001:2000, precisa en su documento "Sistema de gestión de la calidad - Requisitos" lo siguiente:

La Norma Internacional, ISO 9001, fue preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Subcomité SC 2, Sistemas de la Calidad.

La tercera edición de la Norma ISO 9001 (2000), anula y reemplaza la segunda edición (ISO 9001-1994), así como a las Normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994.

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.



El diagrama de mejora del Sistema de Gestión de la Calidad resume los puntos definidos en la norma, representando el ciclo del proceso de mejora. Este ciclo está basado en el enfoque "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA) de Deming.

La Responsabilidad de la Dirección, tiene que ver con la

“Planificación” de todos los elementos para hacer funcionar el Sistema de Gestión de la Calidad, así como el énfasis que debe poner la alta dirección en cuanto a la aplicación, verificación del cumplimiento, comunicación y autoridad relativos a los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad.

La Gestión de Recursos, tiene que ver con el “Planificar”. Una vez planificada la estrategia a seguir, se debe definir los procedimientos (criterios de selección de insumos, selección de personal, infraestructura) necesarios para que el producto este de acuerdo a los requisitos del cliente.

La Realización del producto, tiene que ver con el “Hacer”. Aquí se define los criterios para el diseño y desarrollo, fabricación, obtención de los requisitos del cliente, etc.

La Medición, Análisis y Mejora, tiene que ver con el “Verificar” y “Actuar”. Aquí se definen los requisitos que deben tener los procedimientos de control, medición de efectividad de los procesos, auditoría interna, satisfacción del cliente, etc.

Ventajas de la certificación:

Fomenta y desarrolla la autodisciplina entre el personal de la empresa

El uso de instrucciones de trabajo ayuda a unificar criterios de actuación y favorece la consistencia de las operaciones.

Ayuda a que los problemas y defectos de calidad se traten de modo sistemático y se busquen soluciones definitivas (mejora continua).

Ayuda a establecer las bases para aumentar la satisfacción de los

clientes.

- Posibilidad de ingresar a mercados internacionales, donde exigen garantía de calidad.

### **2.2.1. SEIS SIGMA**

Pande, Peter S. y otros 2002, en su publicación Las claves de Seis Sigma, establece que:

Seis Sigma implica tanto un sistema estadístico como una filosofía de gestión.

Seis Sigma es una forma más inteligente de dirigir un negocio o un departamento. Seis Sigma pone primero al cliente y usa datos para impulsar mejores resultados. Los esfuerzos de Seis Sigma se dirigen a tres áreas principales:

- Mejorar la satisfacción del cliente
- Reducir el tiempo del ciclo
- Reducir los defectos

Las mejoras en estas áreas representan importantes ahorros de costes, oportunidades para retener a los clientes, capturar nuevos mercados y construirse una reputación de empresa de excelencia.

Podemos definir Seis Sigma como:

- Una medida estadística del nivel de desempeño de un proceso o producto.
- Un objetivo de lograr casi la perfección mediante la mejora del desempeño.
- Un sistema de dirección para lograr un liderazgo duradero en el

negocio y un desempeño de primer nivel en un ámbito global.

La letra griega minúscula sigma se usa como símbolo de la desviación estándar, siendo ésta una forma estadística de describir cuánta variación existe en un conjunto de datos.

La medida en sigma se desarrolló para ayudarnos a:

- Enfocar las medidas en los clientes que pagan por los bienes y servicios. Muchas medidas sólo se concentran en los costes, horas laborales y volúmenes de ventas, siendo éstas medidas que no están relacionadas directamente con las necesidades de los clientes.
- Proveer un modo consistente de medir y comparar procesos distintos.

El primer paso para calcular el nivel sigma o comprender su significado es entender qué esperan sus clientes. En la terminología de Seis Sigma, los requerimientos y expectativas de los clientes se llaman CTQs (Críticos para la Calidad).

Se usa la medida en sigma para observar que tan bien o mal operan los procesos y darle a todos una manera común de expresar dicha medida.

Como sistema de dirección, Seis Sigma no es propiedad de la alta dirección más allá del papel crítico que esta desempeña, ni impulsado por los mandos intermedios (a pesar de su participación clave). Las ideas, soluciones, descubrimientos en procesos y mejoras que surgen de Seis Sigma están poniendo más responsabilidad a través del empowerment y la participación, en las manos de la gente que está en las líneas de producción

y/o que trabajan directamente con los clientes.

Para procesos existentes se aplica Seis Sigma DMAIC (defina, mida, analice, mejore y controle), sistema de mejora siguiendo especificaciones y buscando la mejora incremental. Para el desarrollo de nuevos procesos o productos se aplica Seis Sigma DMADV (defina, mida, analice, diseñe y verifique), sistema de mejora bajo los niveles de calidad Seis Sigma.

Los seis principios de seis sigma son:

Principio 1: Enfoque genuino en el cliente

El enfoque principal es dar prioridad al cliente. Las mejoras Seis Sigma se evalúan por el incremento en los niveles de satisfacción y creación de valor para el cliente.

Principio 2: Dirección basada en datos y hechos

El proceso Seis Sigma se inicia estableciendo cuales son las medidas claves a medir, pasando luego a la recolección de los datos para su posterior análisis. De tal forma los problemas pueden ser definidos, analizados y resueltos de una forma más efectiva y permanente, atacando las causas raíces o fundamentales que los originan, y no sus síntomas.

Principio 3: Los procesos están donde está la acción

Seis Sigma se concentra en los procesos, así pues dominando éstos se lograrán importantes ventajas competitivas para la empresa.

Principio 4: Dirección proactiva

Ello significa adoptar hábitos como definir metas ambiciosas y revisarlas frecuentemente, fijar prioridades claras, enfocarse en la prevención de

problemas y cuestionarse por qué se hacen las cosas de la manera en que se hacen.

#### Principio 5: Colaboración sin barreras

Debe ponerse especial atención en derribar las barreras que impiden el trabajo en equipo entre los miembros de la organización. Logrando de tal forma mejor comunicación y un mejor flujo en las labores.

#### Principio 6: Busque la perfección

Las compañías que aplican Seis Sigma tienen como meta lograr una calidad cada día más perfecta, estando dispuestas a aceptar y manejar reveses ocasionales.

## **CAPITULO III**

### **PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

#### **3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa incurre en gastos elevados debido a reprocesos y controles manuales; también ha perdido el enfoque al cliente lo cual podría generar que ante el ingreso de un competidor el cliente opte por cambiar de medio de publicidad.

Respecto a los reprocesos, el área de producción mantiene un alto nivel de consultas a los asesores comerciales debido a que presentan los requerimientos de los clientes en forma incompleta, lo cual genera devoluciones de los contratos para que sean nuevamente firmados por los clientes, siendo potenciales de futuros reclamos.

Respecto al enfoque al cliente, el índice de reclamos por desconocimiento de los clientes respecto a los servicios comprados se ha incrementado. Esto se explica porque los asesores comerciales venden para incrementar sus comisiones, sin considerar las necesidades reales de los clientes.

#### **3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

Ante el problema presentado se plantea las siguientes soluciones,

orientadas a mejorar la eficiencia de la empresa y a la satisfacción del cliente:

Alternativa 1: Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2000 sobre los procesos críticos del negocio.

Alternativa 2: Implementación de la metodología Seis Sigma sobre algunos procesos principales.

### 3.3. METODOLOGÍA DE SOLUCION

Para la elección de la alternativa, se establecen los siguientes parámetros como base de evaluación:

- Orientación al cliente (20%)
- Bajo Costo (20%)
- Requerimiento en capacitación (20%)
- Complejidad (15%)
- Reconocimiento (15%)
- Tiempo de implementación (10%).

### 3.4. TOMA DE DECISIONES

Considerando los parámetros definidos en 3.3, se elige la alternativa número 1: Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9001:2000.

MATIZ DE SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS	Orientación al cliente	Bajo Costo	Capacitación	Complejidad	Reconocimiento	Tiempo implementación	TOTAL
	20%	20%	20%	15%	15%	10%	100%
Alternativa 1: Certificación ISO 9001	9	6	6	9	9	6	7.5
Alternativa 2: Certificación Seis Sigma	6	3	3	6	9	6	5.25

Escala  
 0: Nada  
 3: Poco  
 6: Regular  
 9: Mucho

### **3.5. ESTRATEGIAS ADOPTADAS**

Para el desarrollo de la alternativa adoptada se establecen las siguientes estrategias:

Comunicación interna y selección del equipo: partiendo del compromiso de la alta dirección se establecen los mecanismos internos para comunicar los beneficios y oportunidades de la certificación ISO 9001:2000, conformando el equipo para cumplir con esta meta y dentro de este, al responsable que reportará a la alta dirección sobre su avance.

Definición de etapas del proyecto y plan de trabajo: el equipo a base de su experiencia y de los procesos que consideran críticos, presenta la propuesta de las etapas que comprende el proyecto y la duración del mismo. Esta propuesta es revisada y confirmada por la alta dirección.

Alta dirección involucrada en definiciones clave: de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa, la alta dirección revisa y establece la visión, misión, políticas de calidad y el alcance de la certificación.

Participación del personal en la revisión de procesos: a través del responsable de la calidad se generan reuniones de revisión de los procesos para su documentación en función al alcance de la certificación. También se identifican los indicadores principales que se reportarán a la alta dirección.

Participación permanente de la alta dirección: la alta dirección mantiene un seguimiento permanente y refuerza la comunicación sobre los avances de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad a ser certificada.

Auditorías Internas de Calidad: se selecciona a personas con las competencias necesarias para el desarrollo de las auditorías internas de la calidad, capacitándolas para este fin. La planificación de las auditorías se establece a través del responsable de calidad en coordinación con la alta dirección.

Comunicación sobre auditorías de calidad: la alta dirección comunica el objetivo de las auditorías internas y presenta al equipo auditor para la ejecución del plan.

Revisión de resultados del Sistema de Gestión de la Calidad: el responsable de la calidad informa sobre los resultados obtenidos del sistema implementado. La alta dirección verifica y concluye en la toma de acciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad implementado. Se toma la decisión de solicitar la certificación ISO 9001:2000.

Evaluación de desempeño: para garantizar que el personal es la adecuada para el desarrollo de sus funciones, la empresa mantiene de forma semestral la revisión de las competencias del personal. El resultado de la evaluación se usará para establecer las acciones correspondientes como son los de capacitación, cambio de puesto o rotación de personal.

Selección de empresa certificadora: la alta dirección en coordinación con la matriz define la empresa certificadora para ISO 9001:2000. Con la obtención del certificado se garantizará el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

## **CAPITULO IV**

### **EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

La obtención del certificado ISO 9001:2000 se hizo efectivo en el año 2003, desde esa fecha la empresa ha podido implementar mejoras progresivas sobre sus procesos y está orientando a los empleados hacia la satisfacción de los clientes.

Dentro de las mejoras conseguidas está la implementación de buenas prácticas como es el uso de la metodología planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA) que concluye en la eliminación de la causa raíz de los problemas detectados, principalmente a través de las auditorías internas de la calidad. Muchas de las mejoras han concluido en la automatización de procesos, las cuales inicialmente no se habían considerado porque las áreas sólo estaban ocupadas en el día a día y no se detenían a verificar las causas de la ineficiencia (para el año 2006 se ha planificado la ejecución del rediseño del proceso de ingreso de contratos cuyo objetivo es la eliminación de errores en el llenado manual de los mismos, ver anexo 7).

También se ha adoptado el Balanced Scorecard como herramienta estratégica porque la empresa trata de tener indicadores relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la empresa por medio de un mapa de

enlaces causa-efecto (indicadores de resultado e indicadores impulsores), la cual servirá para la toma de acciones de mejora. En este aspecto, se ha implementado en Intranet la consulta de los indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad (ver anexo 6).

A continuación se resumen las principales mejoras que se dieron y se darán en las áreas certificadas:

Area de Marketing, se ha desarrollado un procedimiento documentado para el diseño y desarrollo de producto, lo cual antes no estaba claro; con ello se ha logrado mejorar los tiempos en la implementación de los productos antes de su comercialización (en el año 2002, los productos se implementaban luego de iniciada la campaña). También se ha desarrollado un primer estudio de satisfacción desde junio 2003 hasta febrero 2004, la cual ha derivado en acciones de mejora en áreas de Finanzas, Marketing, Comercial y Producción.

Area Comercial, para mejorar el conocimiento sobre el cliente se ha desarrollado una base única de clientes, del cual se obtiene información relevante sobre historial de productos adquiridos por el cliente, reclamos efectuados, estado de sus pagos, contactos y rubros principales del cliente. Esta información es de amplia ayuda para la venta, ya que el asesor comercial estará preparado ante cualquier consulta adicional a los productos que haga el cliente. Otra mejora que se implementará es el rediseño de ingreso de contratos, ya que actualmente se inicia con el llenado manual del formato de contrato, lo que ocasiona errores humanos que son detectados luego de ser ingresados al sistema generando reprocesos y nuevas visitas al

cliente; esto será cambiado progresivamente al uso del sistema para el llenado del contrato de parte del asesor comercial con lo que se espera la disminución de errores en 80% (se ha planificado su desarrollo desde junio a octubre 2006).

Area de Producción, con el uso de los indicadores del cuadro de mando, se identificó la estacionalidad en el proceso de producción, lo cual concluyó en que a inicios del año 2005 se tercerice la confección de avisos (diagramación), con lo cual se espera al finalizar el año un ahorro del 30% en este proceso y la mejora en los tiempos de respuesta en 20% (se está trabajando con tres proveedores para garantizar el cumplimiento en los trabajos y se medirá a estos proveedores a través del área de Control de Calidad que reporta a Producción).

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

- Una empresa bajo monopolio podría perder su orientación hacia la satisfacción del cliente ya que no observará las preferencias del cliente hacia otros competidores.
- El uso de buenas prácticas como la de planificar, hacer, verificar y actuar ayuda a la toma de acciones de mejora, un caso claro es el rediseño del proceso de ingreso de contratos la cual evitará los errores por el llenado manual del contrato (ver anexo 7).
- La obtención de la certificación ISO 9001:2000 ha ayudado a que la empresa se comprometa a mantener un Sistema de Gestión de la Calidad que a su vez ha permitido mejoras desde su implementación.
- El compromiso de la alta dirección es indispensable para que cualquier proyecto a implementar sea exitoso.
- Adicional al modelo adoptado, la participación del personal es indispensable, para lo cual se deberá verificar sus competencias para garantizar el cumplimiento de sus funciones, lo cual deriva en una adecuada capacitación en caso se requiera.

## RECOMENDACIONES

- La empresa deberá orientarse hacia la satisfacción del cliente para lograr su fidelidad y evitar que se vayan ante el ingreso de un competidor.
- La empresa deberá continuar con la aplicación de buenas prácticas (metodología PHVA) independientemente de la certificación ISO 9001:2000, ya que con ello se identifican las oportunidades de mejora.
- Para garantizar el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad, la empresa deberá continuar con la certificación ISO 9001:2000 para que sea evaluada en forma periódica por un externo, ya que muchas veces los problemas no son percibidos desde dentro.
- Todo proyecto que se oriente hacia el cliente deberá contar con el apoyo de la alta dirección, ya que de no ser así podría fracasar en su intento.
- La empresa deberá mantener mecanismos que garanticen que las personas cuentan con las competencias para el desarrollo de sus funciones, ya que es primordial para un buen Sistema de Gestión de la Calidad.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Balanced Scorecard** : Cuadro de Mando Integral (CMI) desarrollado por Kaplan y Norton. Cuenta la estrategia de la empresa por medio de enlaces causa-efecto (indicadores de resultado e indicadores impulsores). Se sustenta en cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Proceso Interno y, Aprendizaje y Crecimiento.

**CPT** : Compañía Peruana de Teléfonos.

**DNI** : Documento único de identidad.

**Epígrafe** : Denominado también rubros.

**Estadística** : Ciencia que estudia los fenómenos colectivos mediante la observación numérica, el análisis matemático y la interpretación lógica, investigando especialmente sus causas y sus leyes empíricas.

**Internet** : Es una gran red de ordenadores. Interconexión de redes informáticas que permite a las computadoras conectadas comunicarse directamente. El término suele referirse a una interconexión en particular, de carácter planetario y abierto al público, que conecta redes informáticas de organismos oficiales, educativos y empresariales.

**Intranet** : Sistema de red pequeña de manejo generalmente para el uso de una única organización.

**ISO** : “Internacional Standardization Organization”, traducido es “Organización Internacional de Normalización”. Entidad con sede en Ginebra, Suiza, cuyo objetivo es promover el desarrollo de la normalización y actividades relacionadas en el mundo para facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios.

**Mejora continua** : Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

**NIT** : Número de identificación tributaria.

**Páginas Amarillas** : Soporte informativo y publicitario donde se recogen los datos telefónicos de empresas y profesionales, ordenados por rubros (epígrafes).

**Páginas Amarillas de Bolsillo** : Guía práctica, de tamaño reducido, diseñado para ser usada fuera del hogar.

**Páginas Amarillas Online** : Soporte informativo y publicitario de datos de empresas y profesionales, alojados por rubros y otras palabras clave de búsqueda en la página web [www.paginasamarillas.com.pe](http://www.paginasamarillas.com.pe)

**Páginas Blancas** : Directorio de particulares y empresas, ordenados alfabéticamente, que disponen de un teléfono conectado a la red de telefonía básica. Tiene condición de “servicio universal”.

**Página Web** : Conjunto de páginas HTML.

**PHVA** : enfoque de Deming, consiste en Planificar-Hacer-Verificar-Actuar.

**Reproceso** : Es la reelaboración, por medio de una o más operaciones, de todo o parte de un lote de producto que no cumple con los requisitos de calidad.

**Rubro** : Tipo de actividad que desarrolla una empresa o un profesional.

**Seis Sigma** : Es una metodología de mejora de procesos con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes buscando la rentabilidad máxima del negocio. Mejora la productividad y aumenta los márgenes de la empresa haciendo uso de los datos y herramientas estadísticas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ISO Management Systems. Vol 4 N°3 - Mayo-Junio 2004. Revista Internacional de las Normas ISO 9000 E ISO 14000. Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).
2. NMX-CC-9000-IMC-2000, Sistema de gestión de la calidad Fundamentos y vocabulario. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C.
3. NMX-CC-9001-IMC-2000, Sistema de gestión de la calidad - Requisitos. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C.
4. Crosby, Philip B. – Hablemos de calidad – McGraw Hill, 1989
5. Pande, Peter S.; Cavanagh, Roland; Newman, Robert – Las claves de Seis Sigma. Implantación con éxito de una cultura que revoluciona el mundo empresarial - McGraw Hill, 2002
6. Brue, Greg – Seis Sigma para Directivos – McGraw Hill, 2002
7. Plotkin, Hal – Six Sigma. Qué es y cómo utilizarlo – Harvard Business Review /Management Herald, Mayo 2003
8. Imai, Masaaki - Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo – McGraw Hill, 1998

9. Lefcovich, Mauricio - Kaizen – La mejora continua y el cuadro de mando integral – [www.monografias.com](http://www.monografias.com), 2003
10. Hammer, Michael - Más allá de la Reingeniería - Editorial Norma, Colombia 1997
11. Kaplan, Robert - Cuadro de Mando Integral - Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1997
12. Camp, Robert - Benchmarking - Prentice Hall, USA 1992
13. MacDonald, John - Cómo entender Reingeniería de Procesos - Panorama Editorial, México 1996

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1. ISO 9001:2000 Especificaciones y requerimientos**

La norma ISO 9001:2000, establece en su documento "Sistema de gestión de la calidad – Requisitos" ocho secciones que a continuación se resumen:

#### **1. Objetivo y campo de aplicación**

La norma especifica los requisitos para una organización que:

- Necesita demostrar su capacidad de dar productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios.
- Desea aumentar la satisfacción del cliente con la aplicación eficaz del sistema de gestión de la calidad.

Los requisitos de la norma son genéricos ya que se aplica en todas las organizaciones sin interesar su tipo, tamaño y producto suministrado.

#### **2. Referencias normativas**

Se recomienda que se investigue la posibilidad de aplicar la edición más reciente del documento normativo IMC y el COTENNSISCAL que contienen el registro de las normas vigentes , y el NMX-CC-9000-IMNC-2000 referido al "Sistema de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario".

#### **3. Términos y definiciones**

Son aplicables los términos y definiciones dados en la norma NMX-

CC-9000-IMNC.

El término “organización” reemplaza al término “proveedor” para referirse a la unidad a la que se aplica la norma. El término “proveedor” reemplaza ahora el término “subcontratista”. Cuando se usa el término “producto”, éste puede significar también “servicio”.

#### **4. Requisitos de la documentación**

Una organización que adopte el enfoque planteado por ISO 9001:2000 genera confianza en la capacidad de sus procesos en la calidad de sus productos y proporciona las bases para la mejora continua.

##### **4.1.- Requisitos generales**

La Organización debe de:

- Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios y métodos para asegurar que la operación y el control de estos procesos sea eficaz.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- Implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

##### **4.2.- Requisitos de documentación**

La documentación debe incluir:

- Procedimientos e instrucciones

- Declaraciones de la Política de la Calidad y Objetivos de la Calidad.
- Manual de la Calidad.
- Los Procedimientos requeridos en esta Norma.
- Los Documentos necesarios para asegurar la planificación, operación y control de los procesos.
- Los Registros requeridos por esta Norma.

## **5. Responsabilidad de la dirección**

La Alta Dirección debe tener compromiso con el Sistema de Gestión de la Calidad y su mejora continua.

### 5.1 Compromiso de la Dirección

- Comunicando a la organización la importancia del cumplimiento de los requisitos
- Estableciendo su Política de Calidad
- Estableciendo sus objetivos de Calidad
- Revisar el Sistema de Calidad
- Proporcionado los recursos Adecuados

### 5.2 Enfoque al cliente

- La Alta Dirección debe asegurarse que se cuenta con un enfoque al cliente.
- SUPER Operador.
- Importante como nos aseguramos que entendemos las necesidades de los Clientes (se audita en el área Comercial cuando se revisa el Requisito 7.2) .

### 5.3 Política de la Calidad

La Alta Dirección debe asegurar que la política de la cumple los requisitos solicitados por la entidad certificadora.

### 5.4 Planificación

#### 5.4.1 Objetivos de la Calidad

La Alta Dirección debe establecer sus objetivos de Calidad que sean medibles, cuantificables y consistentes con la política de Calidad

#### 5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

La Alta Dirección debe asegurar que:

- Se planea la implantación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Se planean los cambios al sistema de Gestión de Calidad.
- Debemos asegurar que el proceso de planeación y transición del Sistema se lleve de Acuerdo a lo planeado.

### 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

#### 5.5.1 Responsabilidad y autoridad

La Alta Dirección debe asegurar que las responsabilidades, autoridades sean definidas y comunicadas dentro de la organización.

#### 5.5.2 Representante de la dirección

La Alta Dirección debe definir a un representante Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad con responsabilidad y autoridad para:

- Asegurar que se implementa el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Mantener informada a la Dirección.
- Asegurar que se tiene el enfoque al cliente en todos los niveles de la Organización.

### 5.5.3 Comunicación interna

La Alta Dirección debe asegurarse de una comunicación efectiva dentro de la Organización.

Se va a Auditar que los procesos de comunicación se encuentren bien definidos, por ejemplo que se envíe la información, que se confirme la recepción y si existe la respuesta, como se dio esta.

## 5.6 Revisión por la dirección

### 5.6.1 Generalidades

Deben llevarse a cabo Revisiones por la Alta Dirección en intervalos planificados para:

- Asegurar la continua consistencia adecuación y efectividad del SGC
- Visualizar oportunidades para mejora
- Determinar la necesidad de cambios
- Revisar la política de Calidad
- Monitorear los objetivos
- Generar y mantener registros de las revisiones

### 5.6.2 Entradas para la revisión

La información a ser usada en la revisión de la Alta Dirección es:

- Los resultados de auditorias
- Retroalimentación de los clientes
- Desempeño de los procesos y conformidad del producto
- Situación de las acciones correctivas y preventivas
- Seguimientos de las acciones derivadas de las revisiones anteriores de la dirección

- Cambios planeados que podrían afectar al Sistema de Gestión de la Calidad
- Recomendaciones de mejora

#### 5.6.3 Salidas de la revisión

Los resultados de la revisión por la Alta Dirección deben incluir decisiones y acciones asociadas a:

- Mejora de la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos
- Mejora del producto en relación con los requisitos del cliente y
- Necesidades de recursos.

### **6. Gestión de los recursos**

- Provisión de recursos
- Recursos Humanos
- Infraestructura
- Ambiente de trabajo
- ISO nos solicita que determinemos los recursos necesarios para operar con calidad y de esa manera será más probable lograr la satisfacción del cliente

### **7. Realización del producto**

7.1 Planificación de la Realización del producto

7.2 Procesos Relacionados con los Clientes

7.3 Diseño y Desarrollo

7.4 Compras

7.5 Prestación del Servicio

## 7.6 Control de Equipos

## **8. Mediciones, análisis y mejora**

Nos pide que establezcamos procesos de inspección y supervisión para demostrar en todo momento la conformidad del servicio, del sistema de gestión y de la mejora continua

### 8.1 Generalidades

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, mediación, análisis y mejora necesarios para:

- Demostrar la conformidad del producto
- Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad

### 8.2 Supervisión y Medición

- Satisfacción del cliente
- Auditoria Interna
- Supervisión de procesos
- Inspección de Servicio

### 8.3 Control de Servicio no Conforme

### 8.4 Análisis de Datos

### 8.5 Mejora

- Mejora Continua
- Acciones Correctivas
- Acciones Preventivas

## **ANEXO 2. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI)**

La administración surge como ciencia a principio del siglo pasado y desde su inicio está marcada por una gran preocupación de los administradores por el control en las empresas. Muchos han sido los criterios de los teóricos de la administración sobre lo que esta es, su objetivo y sus funciones, pero ninguna de las teorías ha pasado por alto la importancia del control empresarial, aunque los diferentes conceptos que de él han desarrollado han estado muy vinculados a las concepciones sobre las empresas y el papel de sus administradores en el momento en que han desarrollado sus teorías.

Aunque son evidentes los aportes de las corrientes administrativas al control de gestión, el desarrollo de este término no ha ido aparejado al gran desarrollo que ha tenido en las últimas décadas la ciencia administrativa, siendo así que Kaplan y Johnson, (1987) plantean que “el control de gestión tradicional detuvo su desarrollo en 1925, momento en el cual todos los procedimientos contables, aún en uso ya existían: presupuestos, costos estándar, el modelo Du Pont, ect.”

A medida que se han tratado de adaptar los sistemas de control a las necesidades de los directivos y de las empresas en la actualidad, se evidencia una más preocupación por la descentralización, la participación de todos los miembros de la organización y por concebir al control como un proceso íntimamente ligado a la estrategia y a los objetivos a largo plazo.

La necesidad de que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la

empresa aumenta a medida que las empresas tratan de desenvolverse en un entorno en el que las condiciones competitivas que le son impuestas a las empresas, exigen sacar el mayor provecho posible de la información interna y externa, para lograr el desarrollo de la estrategia.

Con el objetivo de resolver estas cuestiones de vital importancia para la empresa, surge en la década de los 90, el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton, con el cual concluye una investigación que llevaban realizando durante años.

Aunque el CMI de Kaplan y Norton, es un modelo que por su validez se ha ganado su propio lugar dentro de las mejores técnicas y herramientas de la administración moderna, es importante reconocer que el camino de los instrumentos de control integrales para las empresas ha sido mucho más largo y arduo.

El CMI hereda lo mejor de estos instrumentos, lo que se evidencia en: el uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la empresa de una manera más racional y simple, el carácter integrador y sistémico que es imprescindible en un sistema de control actual, la importancia de una organización donde todas las acciones estén coordinadas y donde todos los trabajadores, desde el alto mando hasta el nivel operativo, sepan cuáles son los aspectos de relevancia dentro de la misma, para los cuales es importante enfocarse.

Cuando Kaplan y Norton, desarrollaron por primera vez su CMI, buscaban solamente crear una herramienta que permitiera medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa. En aquel momento no

suponían el gran alcance que tendría esta herramienta y las posibilidades que representaría como instrumento para medir el avance estratégico, característica del CMI que ha posibilitado que este se considere hoy como el instrumento más importante dentro de la gestión empresarial en los próximos 50 años. De esta manera el CMI proporciona una visión dinámica de los aspectos esenciales de la actividad permitiendo esto, que se pueda observar la tendencia y la evolución de los indicadores esenciales, lo que permitirá anticipar y tomar decisiones estratégicas de una manera óptima.

El CMI se sustenta en cuatro perspectivas principales, aunque el uso de las mismas no sea de carácter obligatorio y la empresa pueda añadir las que crea necesarias:

### **Perspectiva Financiera.**

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Por tanto de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas

tomadas. De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

### **Perspectiva Cliente.**

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias

### **Perspectiva Proceso Interno.**

Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

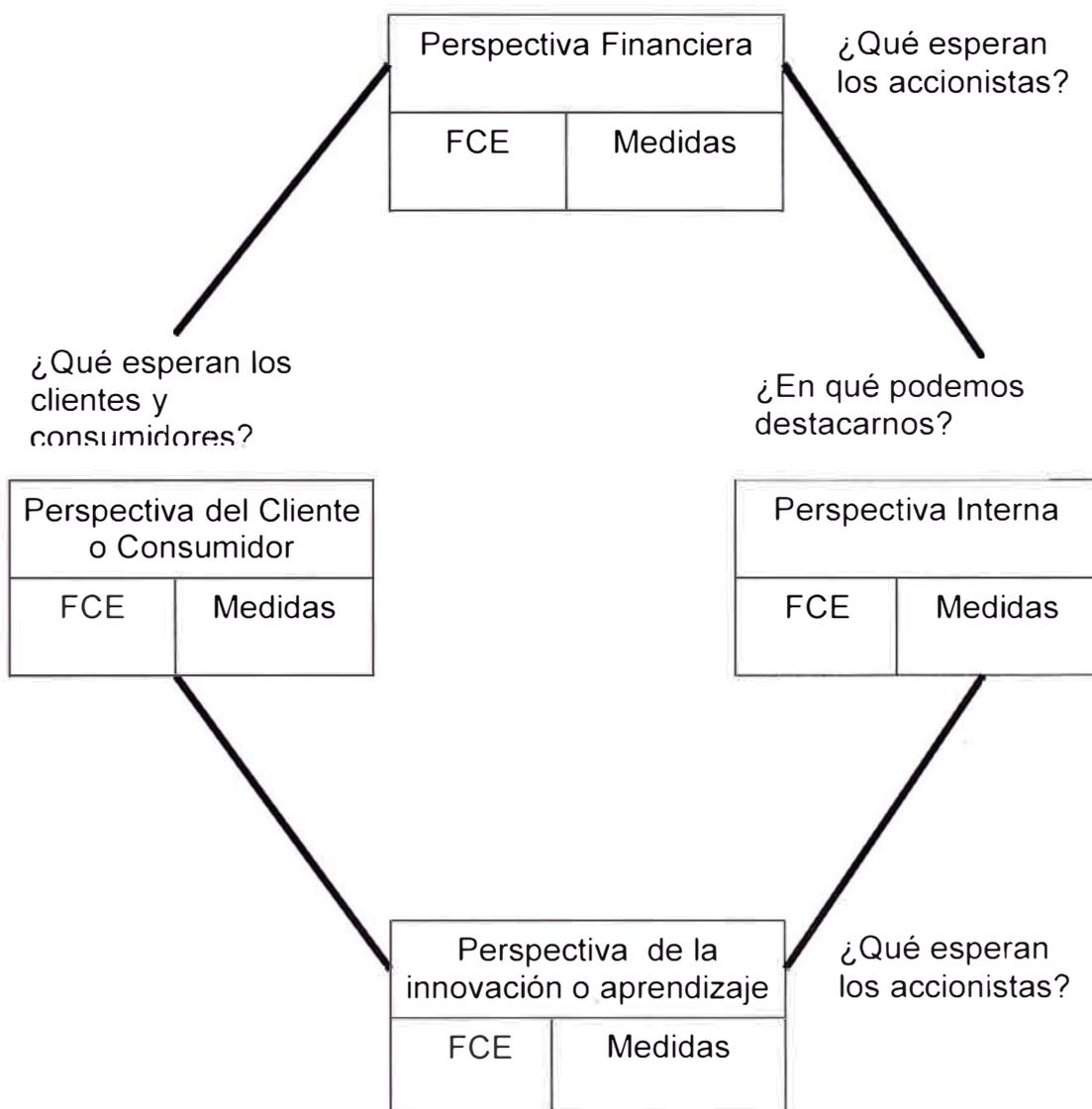
Como plantea Lorino (1993), "...el producto es un proceso: cristaliza en el saber detectado por la empresa en un encadenamiento concepción-realización." La satisfacción de los clientes por tanto descansa en que la empresa desarrolle un nivel de eficiencia general que se evidencia en la calidad de los procesos que la empresa desarrolle.

### **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.**

Esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para

afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.



FCE: Factores críticos de éxito

## **Pilares de un CMI.**

Para la elaboración de un CMI coherente es importante desplegar la estrategia mostrando las cadenas causales que nos ayudarán a lograr los objetivos que nos hemos propuesto. De esta manera la concepción del CMI parte del análisis de la estrategia de la empresa y de las relaciones causa/efecto de cada paso que de la empresa para obtener los resultados estratégicos deseados.

El valor fundamental del mapa estratégico es que servirá para que la empresa pueda ver su estrategia de forma integrada y sistemática donde toda acción tiene una causa y resultado.

Otro de los elementos nucleares de cualquier estrategia y por tanto de cualquier CMI es la proposición de valor al cliente. Para la proposición de valor Kaplan y Norton, retoman en esencia la cadena de valor desarrollada por Michael Porter.

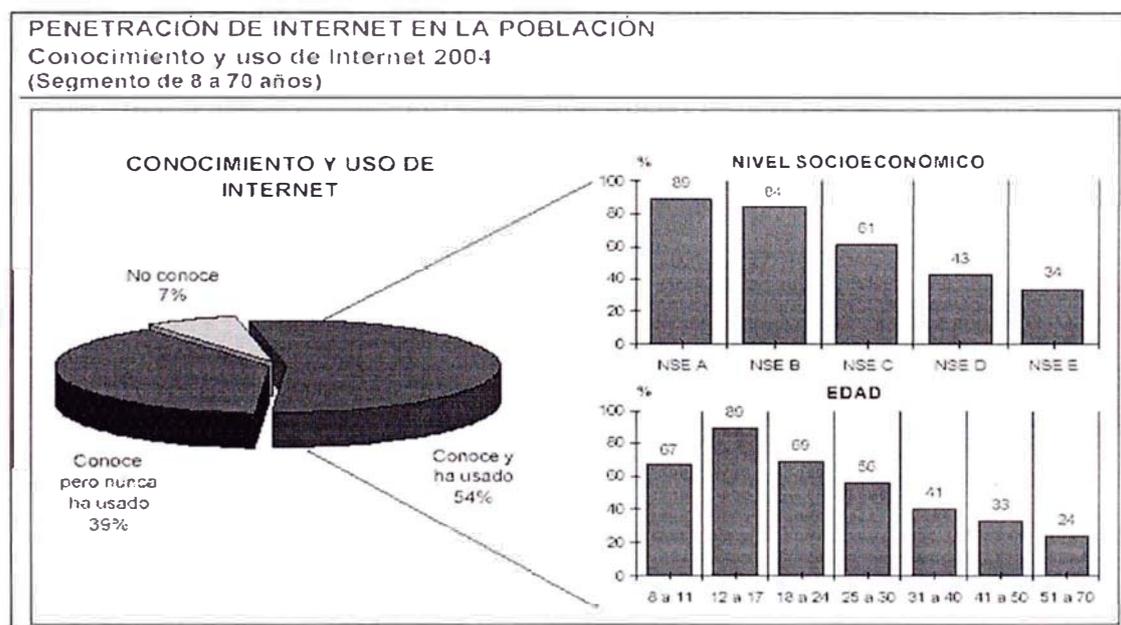
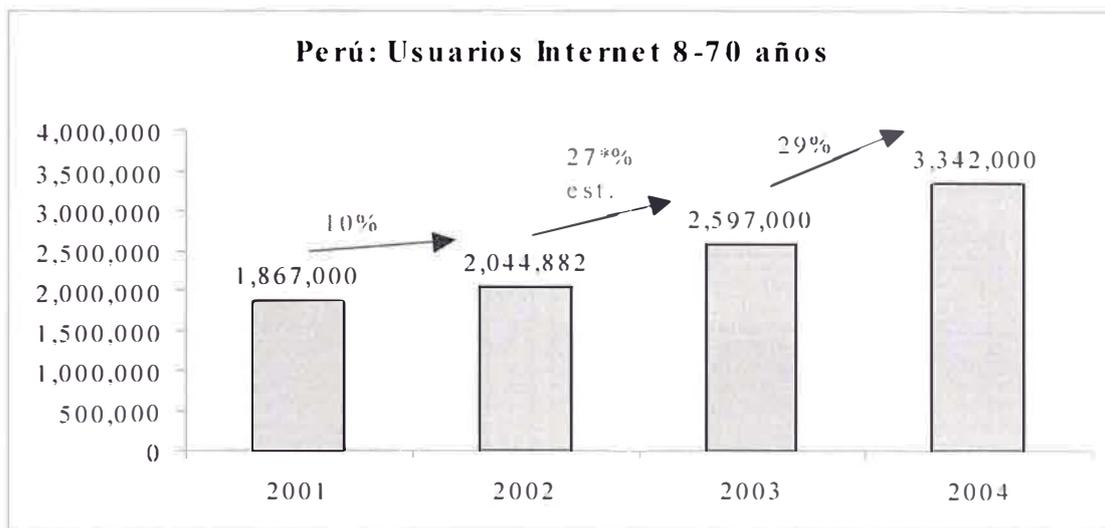
Ambos autores coinciden en que el valor que el cliente recibe y por el que paga, es un conjunto de procesos que da como resultado el valor percibido. Pero para desarrollar este conjunto de procesos, el mismo debe estar estrechamente relacionado con las necesidades de los clientes a los que la empresa se enfoca, el conocimiento sobre los procesos que mejor domina la empresa y que más los clientes valoran, entre otros.

Quizás el aspecto más relevante del concepto propuesto por Kaplan y Norton, en cuanto a la proposición de valor y que complementa el trabajo de Porter, es por el carácter holístico que en el que analizan la cadena de valor, donde cada actividad realizada es analizada desde cada una de las

perspectivas del CMI con el objetivo de lograr la secuencia de actividades creadoras de valor que estratégicamente sean mejores para la empresa.

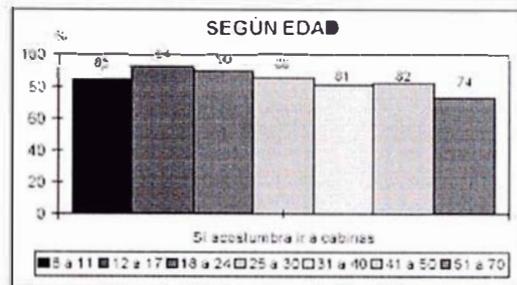
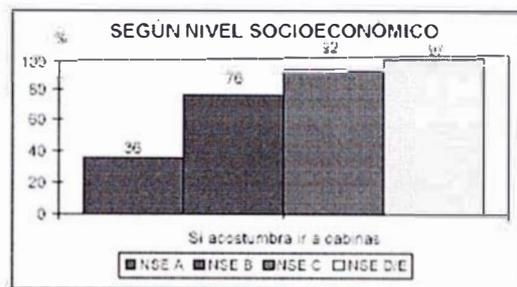
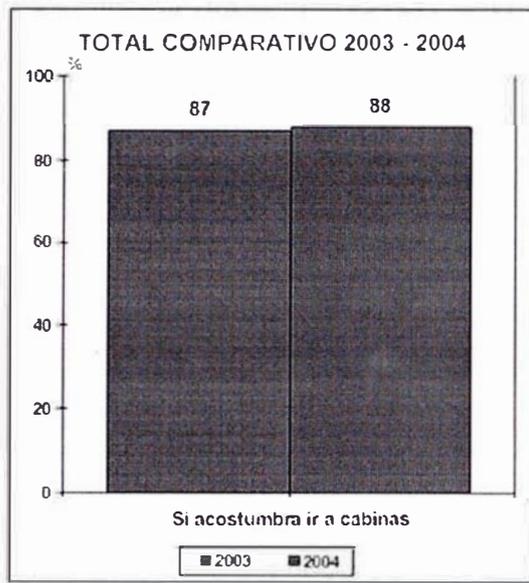
Como el CMI es una herramienta para medir la estrategia, este necesariamente debe presentar la flexibilidad que la estrategia requiere. Por esto todos los cambios que sean necesarios, propiciados por los cambios del entorno o cambios de la estrategia, deberán solucionarse continuamente. Sin una visión del CMI como una herramienta de gran flexibilidad, este no pasaría de ser un instrumento rígido como otros instrumentos de control, y no ofrecería a la empresa ninguna posibilidad de adaptación de su sistema de control a las nuevas exigencias que puedan surgir.

### ANEXO 3. Internet en Perú



Fuente : Apoyo Opinión y Mercado

**INTERNET EN CABINAS**  
**Hábito de asistencia a cabinas**



Fuente : Apoyo Opinión y Mercado

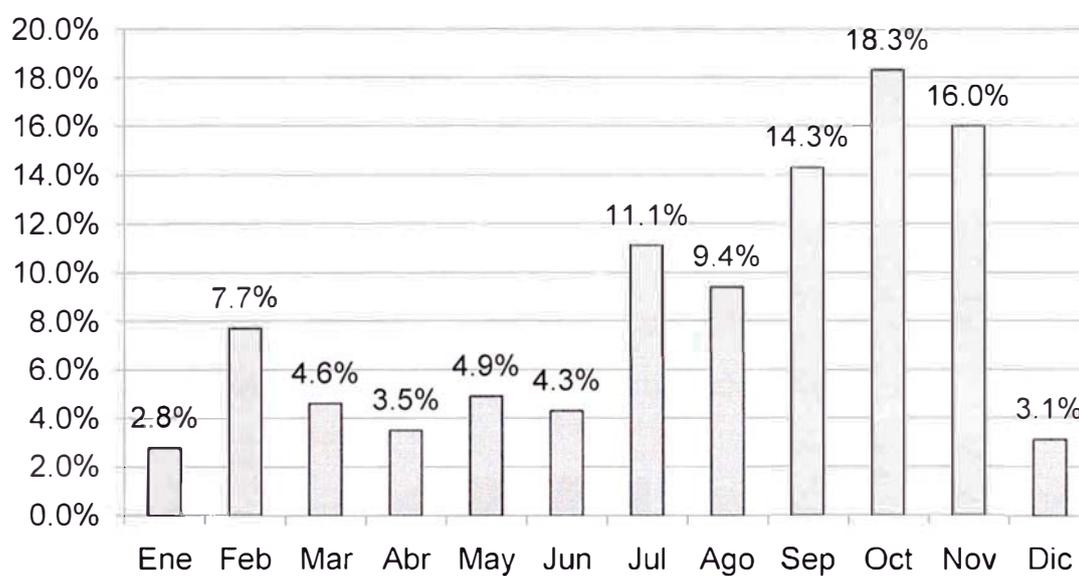
## ANEXO 4. Producción de avisos - 2004

### PRODUCCION DE AVISOS - AÑO 2004

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Porcentaje	2.8%	7.7%	4.6%	3.5%	4.9%	4.3%	11.1%	9.4%	14.3%	18.3%	16.0%	3.1%	100.0%

Fuente: TPI Perú.

### PRODUCCION DE AVISOS - AÑO 2004



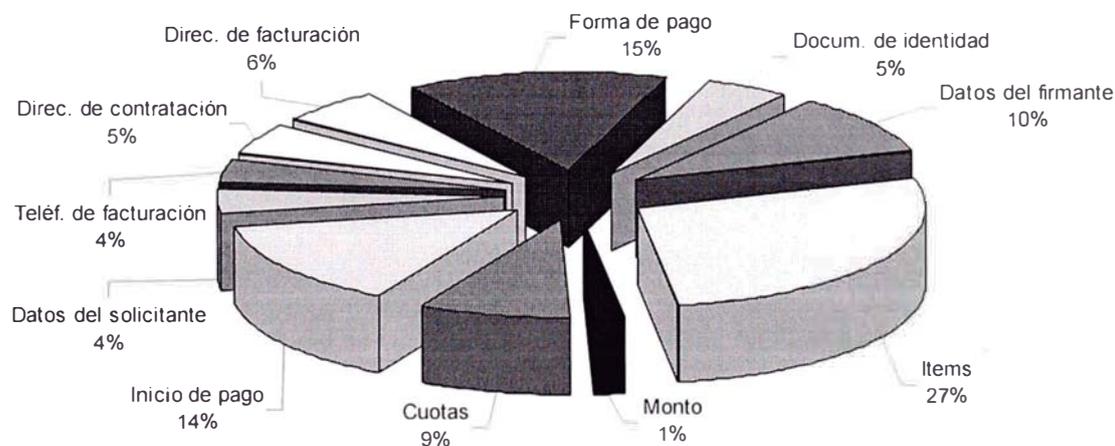
## ANEXO 5. Errores en el llenado de contratos - 2004

### DISTRIBUCION DE ERRORES POR MES EN EL LLENADO DE CONTRATOS - AÑO 2004

Error en:	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	% Error vs. Contratos
Datos del solicitante	5%	7%	6%	4%	3%	4%	3%	2%	6%	2%	3%	5%	4%	2%
Teléf. de facturación	3%	2%	5%	4%	3%	3%	5%	5%	3%	2%	3%	5%	4%	1%
Direc. de contratación	4%	4%	7%	5%	5%	4%	3%	6%	8%	5%	5%	4%	5%	2%
Direc. de facturación	6%	5%	6%	5%	6%	8%	3%	7%	6%	4%	5%	8%	6%	2%
Forma de pago	15%	14%	17%	22%	11%	15%	20%	19%	14%	10%	8%	12%	15%	6%
Docum. de identidad	11%	5%	5%	4%	2%	5%	1%	2%	7%	2%	8%	5%	5%	2%
Datos del firmante	7%	13%	11%	7%	9%	10%	14%	9%	7%	12%	11%	11%	10%	4%
Items	29%	23%	19%	25%	36%	33%	31%	22%	24%	29%	31%	29%	28%	10%
Monto	1%	2%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	1%	3%	2%	1%	1%	1%
Cuotas	6%	8%	13%	11%	9%	5%	7%	10%	8%	13%	9%	7%	9%	3%
Inicio de pago	13%	17%	10%	12%	15%	11%	12%	17%	16%	18%	15%	13%	14%	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>38%</b>												

Fuente: TPI Perú.

### % Error vs. Contratos - Acumulado Año 2004



**ANEXO 6. Manual de Usuario del Sistema de Gestión de la Calidad**



**intranet**  
Manual de Usuario

**Módulo del Sistema de Gestión de  
la Calidad de TPI Perú  
M-ST-06**

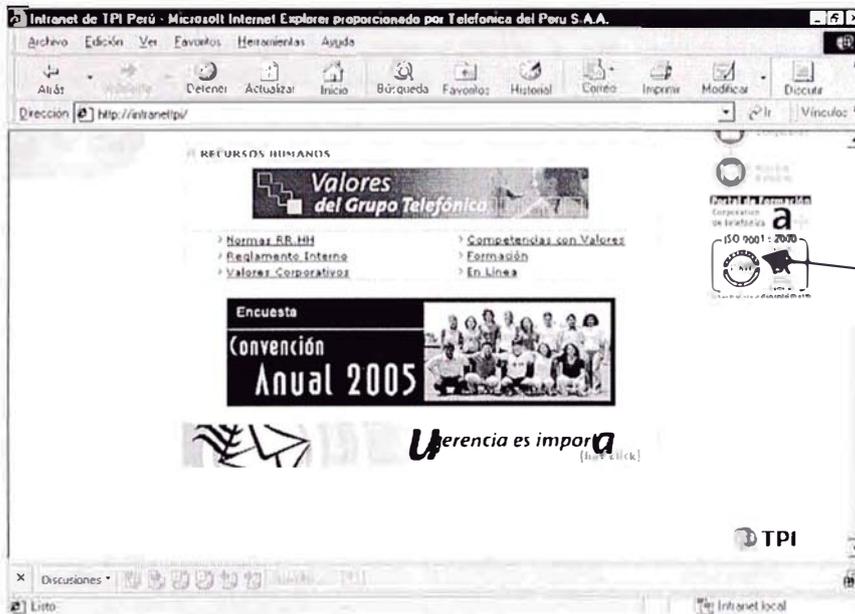
**Primera Edición**

## Indice

Ingreso al módulo .....	46
Menú del Módulo .....	46
▶ Misión y Visión .....	47
▶ ▶ Registro y Consulta de Indicadores.....	48
▶ Documentos .....	50
▶ Mapa de Procesos.....	51
▶ Home.....	51

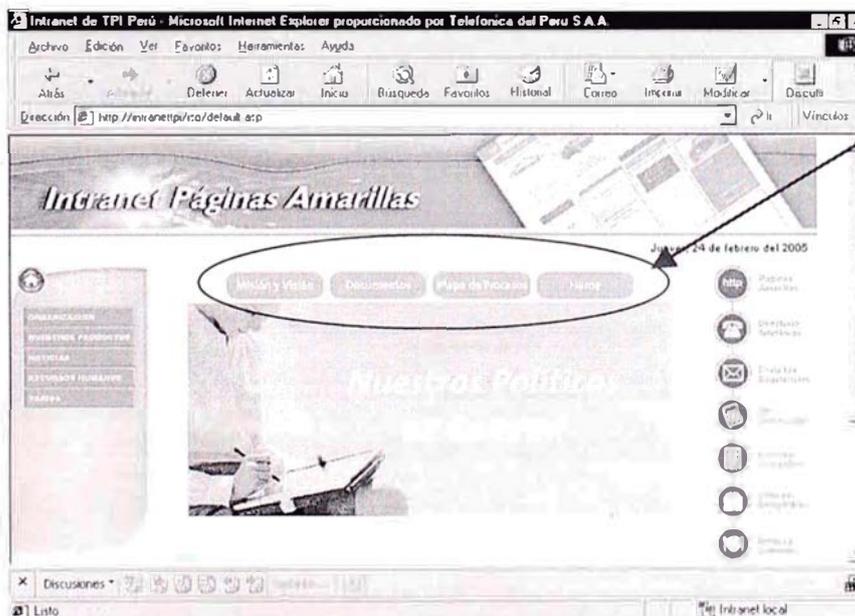
## Ingreso al módulo

Ingresar a la siguiente dirección electrónica: <http://intranettpi>



Para ingresar al módulo, dar click sobre la figura "ISO 9001:2000"

## Menú del Módulo



Menú inicial del Sistema de Gestión de la Calidad de TPI Perú:

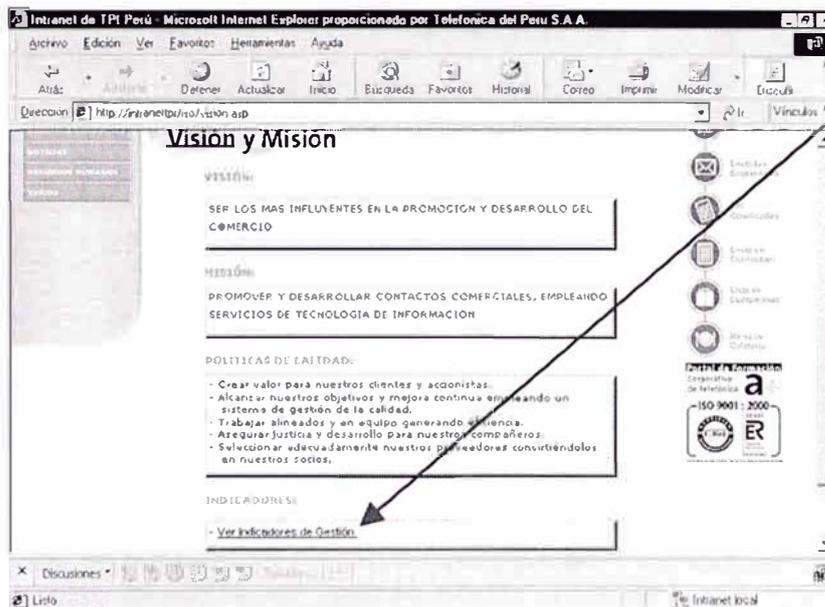
El menú presenta las siguientes opciones:

- ▶ Misión y Visión
- ▶ Documentos
- ▶ Mapa de procesos

## ► Misión y Visión

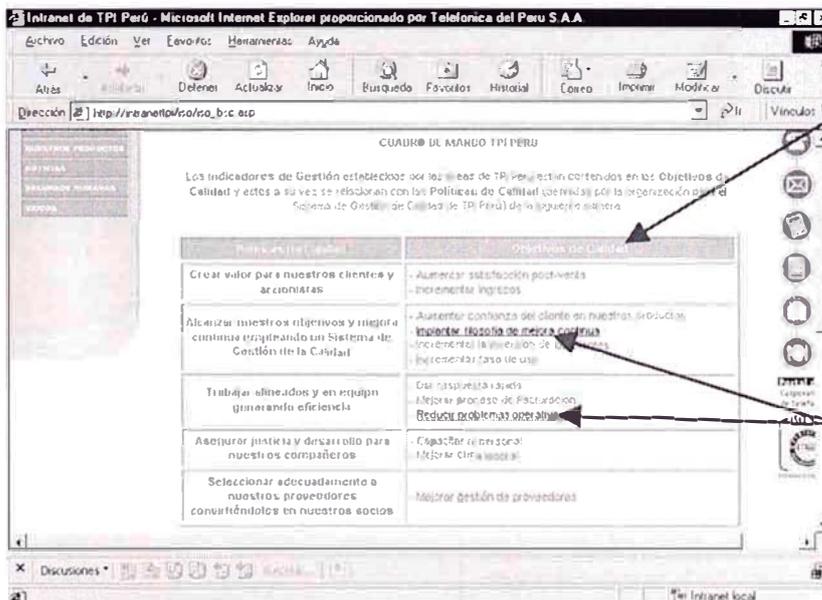
En esta parte del módulo se muestra la **Visión , Misión y Políticas de Calidad** que la organización ha definido para el Sistema de Gestión de la Calidad en TPI Perú.

También contiene un link para acceder a los **Indicadores de Gestión** que los miembros del Comité de Dirección TPI han definido para el **Cuadro de Mando de TPI Perú**, teniendo en cuenta que son los indicadores relevantes que ayudarán al control de la Gestión y a la toma de acciones correctivas, preventivas o de mejora, para alcanzar el objetivo trazado en la empresa.



Dar click para acceder a los indicadores definidos para el Cuadro de Mando de TPI Perú (sólo lo podrán visualizar las personas que el Comité de Dirección de TPI Perú ha elegido para que lo consulten y/o actualicen como máximo el día 10 del siguiente mes)

Al dar click sobre el link, se visualizará el **Cuadro de Mando TPI Perú**, donde se muestran los **Objetivos de Calidad** derivados de las **Políticas de Calidad** y el **Mapa Estratégico** con la relación que existe entre cada Objetivo de Calidad.



Objetivos de Calidad derivados de las Políticas de Calidad. Al final de la página se muestra el Mapa Estratégico.

Sólo se podrá acceder a los indicadores cuyo Objetivo de Calidad está subrayado.

## ► ► Registro y Consulta de Indicadores

Luego de dar click sobre el objetivo de interés (ver paso anterior), se muestra la lista de Indicadores que corresponden a dicho Objetivo de Calidad.

Se muestra la Política y Objetivo de Calidad al que corresponden los Indicadores de Gestión.

Sólo se podrá acceder a los indicadores que están subrayados.

Indicador	Año	Área
<u>A. de contratos recibidos a Ventas - Compañía Línea (EP)</u>	2005	Comercial
% de coberturas de la cartera de coberturas asignada	2005	Facturación y Normalización
Cantidad de contratos que no se facturan en fechas indicadas	2005	Facturación y Normalización

Al dar click sobre el indicador de interés, se mostrarán las estadísticas por mes, de acuerdo al perfil del usuario, la cual podrá ser de CONSULTA o de REGISTRO del valor del indicador (el registro del mes de interés se podrá ejecutar como máximo a los 10 días calendarios del siguiente mes)

Título, descripción, área responsable del registro, año, unidad de medida y de ser necesario aparecerá una Nota aclaratoria referido al Indicador seleccionado.

Cuadro estadístico por mes.

Campo "Valor" actualizado por el usuario con perfil de REGISTRO dentro de los 10 días calendarios siguientes al mes de interés (cumplido el plazo, sólo lo podrá actualizar el administrador del módulo).

Indicador	Descripción	Área	Año	Unidad de Medida
A. de contratos recibidos a Ventas - Compañía Línea (EP)	Cantidad de contratos por las facturas de la compañía de línea.	Comercial	2005	%

Mes	Valor	Fecha	Usuario
Enero (sin valor)	20	21/2/2005	administrador_tpi

En el cuadro estadístico, se muestra información referente a :

- Mes.-** Desde el mes de Enero hasta el mes anterior a la fecha actual.
- Valor.-** Es la información correspondiente para el mes. Este mostrará la frase "sin registro" cuando el usuario responsable de su registro aún no lo ha ejecutado; la frase "sin valor" o un número, cuando el usuario responsable de su registro lo ha informado (la frase "sin valor" es cuando el indicador no se mide para ese mes). Es importante recalcar que el usuario con perfil de REGISTRO sólo podrá registrar información hasta el día 10 del mes siguiente del mes de interés (para casos de regularización de datos, se deberá comunicar por correo al administrador del módulo).  
El sistema mostrará el "Valor" en fondo **VERDE** cuando se está cumpliendo con el Objetivo, en fondo **AMARILLO** cuando se está ligeramente lejos del objetivo y en fondo **ROJO** cuando se está lejos del Objetivo o si el usuario responsable del registro no lo ha ejecutado en el plazo establecido (en amarillo y rojo se deberá tomar acciones correctivas inmediatas)
- Objetivo.-** Es el valor del objetivo definido para el mes.
- Fecha.-** Corresponde a la fecha de ingreso o a la de última modificación del "Valor".
- Usuario.-** Es la persona que realizó el ingreso o la última modificación del "Valor".
- Editar.-** Sólo se visualizará para el usuario cuyo perfil es el de REGISTRO y si se encuentra dentro de los 10 días calendarios siguientes al mes de interés.

Para realizar el registro del "Valor" dar click sobre la palabra "Edithar" del mes de interés (disponible para el usuario responsable del registro y para el administrador del módulo) para visualizar la siguiente ventana:

Registro de Indicador

'% de contratos rechazados a Ventas - Campaña Limpia (ZP)'

Mes : Enero - 2005

Valor :  %

Usuario : cfloresl

Grabar Grabar Sin Valor Salir

Ingresar un valor numérico. Para el caso de decimales usar el punto "."

Para grabar la información del mes como "sin valor"

## ► Documentos

En esta opción se muestran todos los procedimientos, instrucciones, políticas, registros y otros documentos que TPI Perú ha definido para su uso interno, y que considera relevantes para la ejecución de las tareas.

Esta opción del menú mostrará la siguiente ventana:

Nombre y código del proceso.

Click para ingresar o retornar al listado de documentos disponibles (que involucra directamente al usuario)

Para realizar búsqueda a partir de una palabra contenida en el "Título" del documento de interés (digitar y dar click en el botón "Buscar")

Por defecto está ordenado por código de proceso en forma descendente. Para otro ordenamiento, dar click sobre el nombre del campo de interés

Intanet de TPI Perú - Microsoft Internet Explorer proporcionado por Telefonica del Peru S.A.A.

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Inicio Búsqueda Favoritos Historial Correo Impresión Modificar Discusión

Dirección: http://intanetpi/Pro/Doc.asp

Inicio y Fin Documentos Mapa de Procesos

Usuario: jponce / Rol: R-035 / Organización y Métodos

Palabra clave:  Buscar

Para ordenar los datos pulse sobre los títulos de la tablas

Código	Ed	Título	Vigencia
Mando-04	00	Cuadro de mandos 2004 - 04 (Abril) - Consolidado	15/08/2004
Mando-05	00	Cuadro de mandos 2004 - 05 (Mayo) - Consolidado	11/06/2004
Mando-06	00	Cuadro de mandos 2004 - 06 (Junio) - Consolidado	17/07/2004
Mando-07	00	Cuadro de mandos 2004 - 07 (Julio) - Consolidado	16/08/2004
Mando-08	00	Cuadro de mandos 2004 - 08 (Agosto) - Consolidado	17/09/2004
Mando-09	00	Cuadro de mandos 2004 - 09 (Septiembre) - Consolidado	17/10/2004
Mando-10	00	Cuadro de mandos 2004 - 10 (Octubre) - Consolidado	20/11/2004

Discusiones

Intranet local

El resultado se muestra por defecto ordenado por código de proceso en forma descendente, la cual contiene los siguientes campos:

- Código.-** Corresponde al código del documento, usado como control interno para el Sistema de Gestión de la Calidad de TPI Perú.
- Ed.-** Es la versión del documento (todo documento nuevo se inicia con número de edición 01, excepto los informes mensales del Cuadro de Mando, dado que es versión única).
- Título.-** Es el nombre con el que se identifica al documento.
- Vigencia.-** Es la fecha desde que se inició la ejecución del contenido del documento (es importante aclarar que la fecha de formalización y publicación del documento puede ser posterior al de vigencia).

Al final de la página se muestra el siguiente link **"Ver Otros Documentos Disponibles"**, el cual corresponde a documentos que no involucran directamente al usuario que hace la consulta y se muestra como conocimiento.

## ▸ Mapa de Procesos

Muestra en forma gráfica la relación de los procesos establecidos en TPI Perú según área.

## ▸ Home

Muestra el inicio de la página del Sistema de Gestión de la Calidad, que es la misma al dar click sobre la figura "ISO 9001:2000" (ver "Ingreso al Módulo" en este documento)

## **ANEXO 7. Reingeniería del proceso de Ingreso de Contratos**

### **1. Justificación del Proceso seleccionado.**

Venta y elaboración de avisos para páginas amarillas: Este proceso tiene un gran impacto para la empresa y el cliente, ya que engloba casi el 90% de los ingresos de la empresa. En la actualidad se tienen aproximadamente 27,000 contratos de avisos sólo en Lima.

En este sentido, en la medida en que este proceso se optimice (tiene demasiados pasos y actividades lineales) y que el tiempo de publicación de los avisos se reduzcan sustancialmente, impactará positivamente en la empresa.

Otra de las razones importantes es la satisfacción del cliente. Actualmente transcurren aproximadamente 45 días desde el pedido inicial del cliente hasta su publicación. La reducción de este tiempo beneficiará enormemente en el cliente y por lo tanto en la imagen de la empresa.

### **2. Estrategia empresarial en relación al Proceso.**

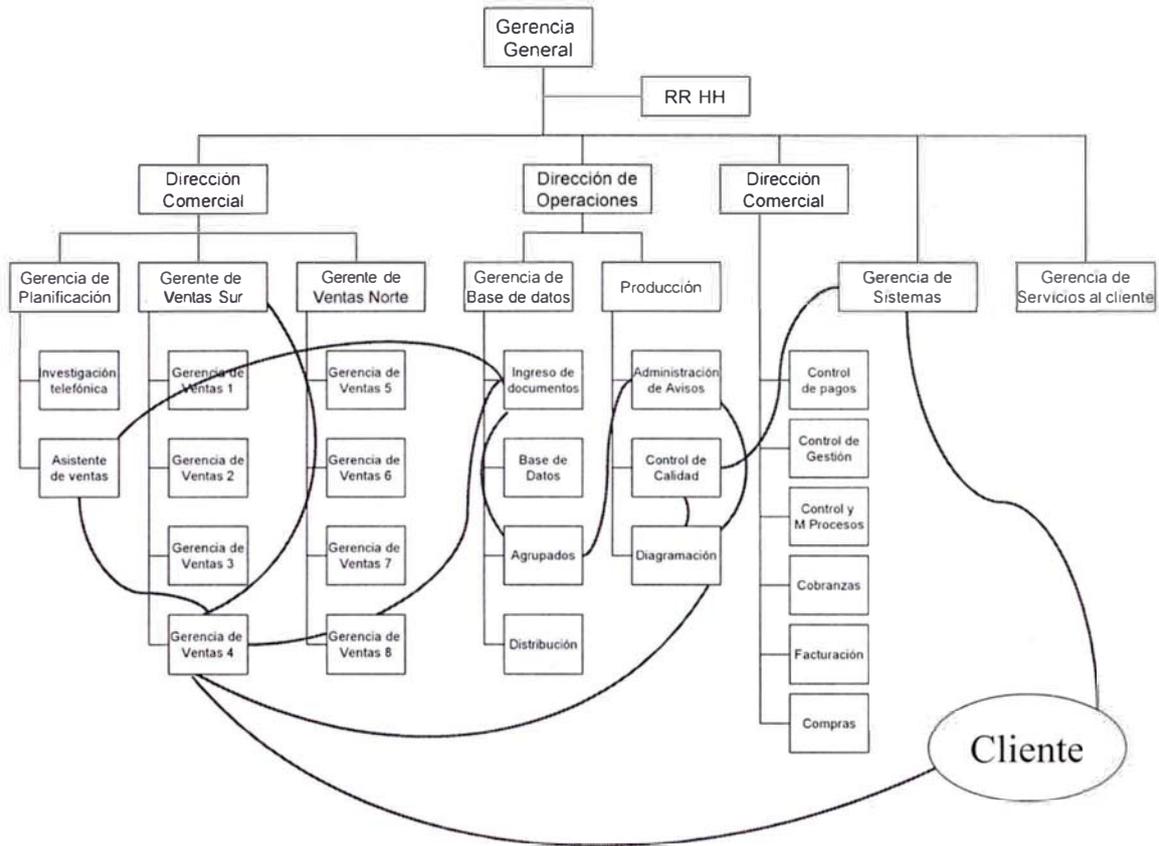
Uno de los objetivos de la estrategia empresarial de TPI S.A.C. es la búsqueda constante de mayores niveles de productividad, para lo cual requiere una asignación oportuna y eficiente de recursos y la flexibilidad para adaptar sus procesos y procedimientos a mayores niveles de productividad y eficiencia.

### **3. Misión actual del Proceso**

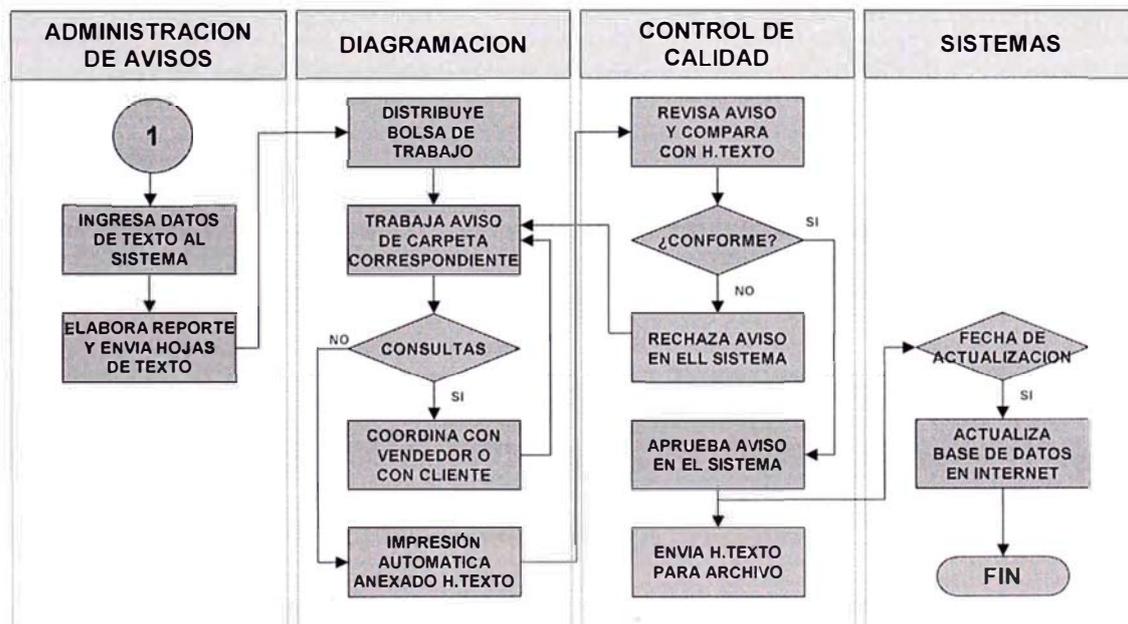
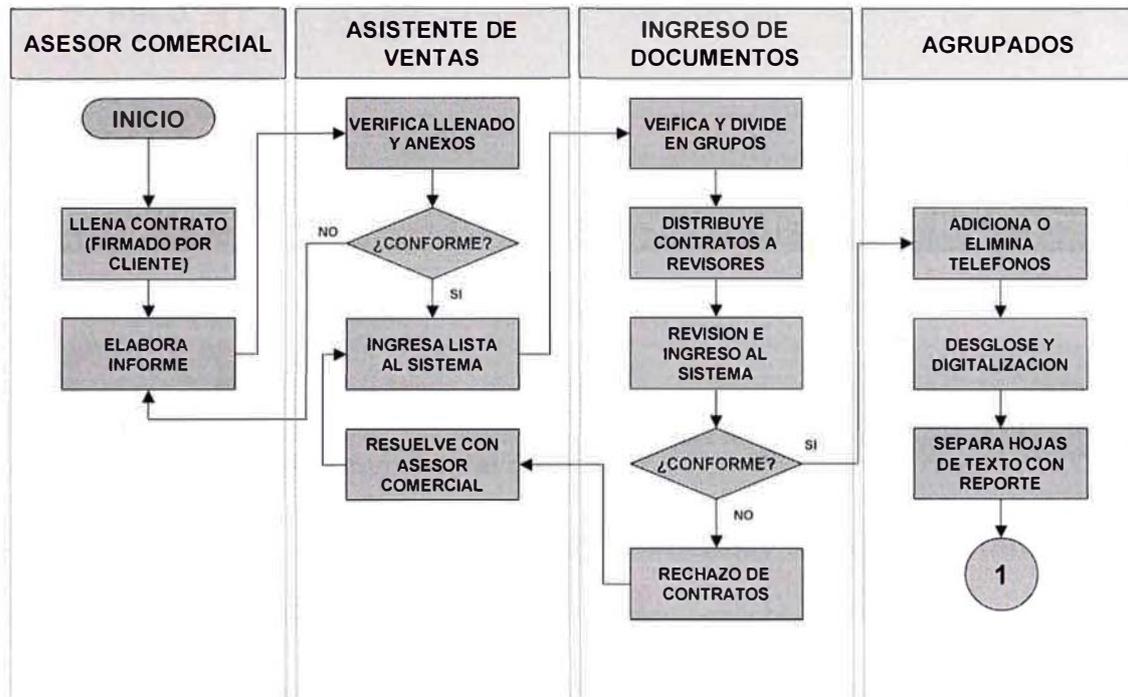
Elaborar avisos de publicidad para ser presentados en la página web amarillastelefonica.com en el menor tiempo posible, para obtener la

conformidad del cliente sobre su aviso.

#### 4. Ameba del Proceso



## 5. Diagrama del Proceso Actual



## 6. Descripción del Proceso Actual.

**Paso 1.-** El asesor comercial visita al cliente para concretar el contrato de publicidad en páginas amarillas. Este contrato es llenado de forma

manual frente al cliente y es obligatoria la firma del cliente.

**Paso 2.-** El asesor comercial elabora un informe de todos los contratos vendidos y los entrega al asistente de ventas de su grupo.

**Paso 3.-** El asistente de ventas recibe los contratos y verifica que los datos y documentos estén completos. De no estar los datos completos, devuelve el informe al asesor comercial para que lo complete.

**Paso 4.-** El asistente de ventas ingresa al sistema la lista de documentos para ser enviados al área de Ingreso de Documentos.

**Paso 5.-** El área de Ingreso de Documentos recibe los contratos y el encargado del área los divide en grupos y los reparte a los revisores.

**Paso 6.-** Cada revisor procede a ingresar al sistema la lista de los contratos que ha recibido. La suma de los ingresos individuales debe calzar con el listado inicial, si no es así, se investiga y soluciona la falta o exceso de contratos.

**Paso 7.-** Cada revisor procede a la revisión visual e ingreso de los datos del contrato al sistema. Durante este ingreso el sistema valida la información y emite mensajes de rechazo. Todos los contratos rechazados son devueltos a los asistentes de ventas para que lo entregue al asesor comercial correspondiente y lo resuelva.

**Paso 8.-** Todos los contratos ingresados son enviados al área de agrupados adjuntando un listado de todo lo entregado.

**Paso 9.-** El área de agrupados recibe los contratos y procede a adicionar o eliminar teléfonos asociados a cada contrato.

**Paso 10.-** Procede al desglose y digitalización de los contratos para

luego enviar las hojas de texto de aviso al área de Administración de Avisos.

**Paso 11.-** El área de Administración de Avisos ingresa los datos de la hoja de texto al sistema. El sistema registra el aviso en estado “Para diagramación”; las hojas de texto son enviadas al área de diagramación.

**Paso 12.-** El responsable del área de diagramación distribuye la bolsa de trabajo de los avisos a elaborar mediante el sistema. El sistema toma los criterios de puntuación según el tamaño y tipo de aviso y otorga la misma cantidad de puntos a cada diagramador.

**Paso 13.-** Cada diagramador toma de su carpeta los archivos correspondientes a los avisos que se le ha asignado y lo trabaja según lo indicado en la hoja de texto. De existir observaciones, coordina con el cliente o con el vendedor para resolverlas.

**Paso 14.-** Todos los avisos terminados se imprimen en forma automática, se adjuntan a la hoja de texto y se envía al área de Control de Calidad.

**Paso 15.-** El área de Control de Calidad verifica la presentación y datos del aviso impreso con los de la hoja de texto para dar la conformidad a través del sistema. De existir errores, son devueltos a Diagramación para que los corrija.

**Paso 16.-** El área de sistemas extrae todos los avisos que han obtenido la conformidad de control de calidad y los publica en Internet.

## **7. Identificación de Clientes externos e internos.**

En el proceso se pueden identificar los siguientes clientes:

El principal cliente del proceso es externo a la empresa y corresponde a

todas las empresas, instituciones públicas y privadas, organismos no gubernamentales y profesionales, entre otros, que desean publicitar su empresa o marca.

Los clientes internos al proceso son:

- Las gerencias de Ventas Norte y Sur.
- La gerencia de Planificación.
- La gerencia de Sistemas.

## 8. Definición de objetivos y expectativas del cliente

CLIENTE	OBJETIVO	EXPECTATIVA
Empresas, profesionales, instituciones públicas y privadas, organismos no gubernamentales, etc.	Aumentar el volumen de ventas de productos y/o servicios mediante la publicación de avisos en Directorios y/o Internet.	Tener un diseño y una publicación de calidad, con entrega oportuna y a un buen precio.
Gerencia de Ventas	Cumplir las metas de ventas proyectadas, dentro del periodo establecido.	Tener suficiente trabajo para poder sustentarse.
Gerencia de Planificación	Programar la cartera de ventas por zonas y por localidades.	Lo planificado debe derivar una mayor cantidad de avisos.
Gerencia de Sistemas	Llevar los avisos terminados a Internet y mantener su disponibilidad las 24 horas del día.	Recibir avisos de buena calidad para que permita visualizarlos en forma clara y rápida.

## 9. Identificación de los problemas del Proceso.

- 1) El tiempo promedio a partir de la fecha de la firma del contrato hasta la publicación en Internet es de 45 días, lo que representa un elevado tiempo para el cliente.
- 2) Existe demasiada manipulación del contrato, debido a la existencia de demasiados controles y actividades.
- 3) Existen un alto índice de errores en la presentación de la información

por parte del asesor comercial, relacionadas con los contratos del cliente. Debido a que esta presentación es manual, también se observan casos de datos incompletos y/o ilegibles.

- 4) Pérdida de tiempo en labores administrativas, por parte de los asesores comerciales en la presentación de sus reportes.

## **10. Definición de métricas.**

Se han seleccionado para este caso las siguientes métricas que se consideran relevantes para el proceso descrito y a su vez se definieron los objetivos que se quieren lograr:

### **10.1 Costo**

- Porcentaje promedio de costo de mano de obra por aviso sobre el precio de venta.

Objetivo: El costo promedio de mano de obra hasta la obtención del aviso debe ser como máximo el 30% del precio promedio de venta de los avisos.

### **10.2 Tiempo**

- Tiempo promedio del proceso.

Objetivo: El aviso debe ser mostrado en Internet como máximo en 15 días a partir de la firma del contrato.

### **10.3 Calidad**

- Porcentaje de reclamos por un mal ingreso de datos.

Objetivo: El porcentaje de reclamos por concepto de mal ingreso debe ser como máximo 0,01%.

- Porcentaje de contratos rechazados a ventas.

Objetivo: El porcentaje de contratos rechazados a ventas debe ser como máximo 10%

#### **10.4 Servicio**

· Tiempo promedio en resolución de rechazo.

Objetivo: El tiempo promedio debe ser como máximo 2 días.

· Tiempo promedio en atención de una modificación solicitada por el cliente.

Objetivo: El tiempo promedio debe ser como máximo 1 día.

### **11. Análisis de recursos involucrados**

El proceso secuencial que se realiza para la confección de un aviso, demanda el empleo de computadoras que se mantengan operativas, ya que toda la información debe ser ingresada a un sistema que es empleado para hacer el seguimiento del estado del aviso.

De las 97,28 horas que dura el proceso seleccionado en la elaboración de un aviso, se dedica únicamente 5,8 horas, es decir el 6% del tiempo en actividades que generan valor, 3,08 horas que representan el 3,2% a actividades de control y 89,12 horas que representa el 90.8% del tiempo de proceso a otras actividades.

## ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL

PASO	ACTIVIDADES / PASOS	●	■	➔	▸	TIPO DE ACTIVIDAD			TIEMPO EFECTIVO (horas)
						VA	CONTROL	OTROS	
1	Elaboración de contrato	*				X			
2	Envío de Informe al asistente de ventas		*					X	12,00
3	Revisión de datos		*				X		0,17
4	Ingreso de datos de venta	*						X	0,08
	Espera				*			X	8,00
5	Envío de documentos al área de Ing. de Doc		*					X	0,17
6	División de los contratos por grupo	*						X	0,17
7	Reparto a los revisores		*					X	0,08
8	Inspección de documentos		*				X		2,75
9	Acumulación de contratos para el envío		*					X	4,00
10	Envío a Agrupados		*					X	0,08
11	Revisión de datos (teléfonos)		*				X		0,08
12	Adición de datos, desglose y digitalización	*						X	0,12
	Espera				*			X	12,00
13	Envío a Administración de Avisos		*					X	0,17
14	Ingreso de datos al sistema	*				X			0,08
	Espera				*			X	6,00
15	Envío a Diagramación		*					X	0,17
16	Ejecución de trabajo	*				X			3,00
	Espera				*			X	6,00
17	Envío de aviso a Control de calidad		*					X	0,08
18	Revisión		*				X		0,08
	Espera				*			X	40,00
19	Proceso para la publicación en Internet	*				X			2,00
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5,08</b>	<b>3,08</b>	<b>89,12</b>	<b>97,28</b>

ACTIVIDAD / PERSONAL INVOLUCRADO	1	2	3	4	5	6	7	SISTEMAS Y TECNOLOGIA
1 Elaboración de contrato	*							Manuscrito
2 Envío de Informe al asistente de ventas	*							Manual
3 Revisión de datos		*						Manual
4 Ingreso de datos de venta		*						Software
5 Envío de documentos al área de Ing. de Doc		*						Manual
6 División de los contratos por grupo			*					Manual
7 Reparto a los revisores			*					Manual
8 Inspección de documentos			*					Manual
9 Envío a Agrupados			*					Manual
10 Revisión de datos (teléfonos)				*				Manual
11 Adición de datos, desglose y digitalización				*				Software
13 Envío a Administración de Avisos				*				Manual
14 Ingreso de datos al sistema					*			Software
15 Envío a Diagramación					*			Software
16 Ejecución de trabajo						*		Software
17 Envío de aviso a Control de calidad						*		Manual
18 Revisión							*	Manual
19 Proceso para la publicación en Internet							*	Software

## LEYENDA

1	ASESOR COMERCIAL
2	ASISTENTE DE VENTAS
3	SECCIÓN DE ING. DE DOCUMENTOS
4	PERSONAL DE AGRUPACIÓN
5	ADMINISTRACION DE AVISOS
6	DIAGRAMACIÓN
7	CONTROL DE CALIDAD

### 12. Diagnóstico de la situación actual del proceso.

El porcentaje de control es cercano a las actividades que generan valor debido a la necesidad de asegurar la calidad de la información ingresada en el sistema y evitar errores en la publicación de esta información.

El alto porcentaje de las otras actividades es principalmente debido a los tiempos de espera, ya que siempre se envía la información en grupos y esto genera tiempo muerto en ciertos momentos del día.

Muy a pesar de que existe un software que ha minimizado los tiempos en el control de los documentos y ha elevado la calidad de la información, aún se observan algunos reingresos que podrían ser minimizados o eliminados y de esta forma mejorar el proceso.

Dado que el negocio de Páginas Amarillas de Telefónica es el líder a nivel de Perú, no existen competidores relacionados a este negocio que se consideren calificados.

Los límites del proceso se ha definido desde la venta de la publicidad (incluye llenado del contrato) hasta la Publicación del aviso en la Página

Web. A partir de ello se plantearán algunos ejemplos que se podrían seguir para aplicarlos en el proceso y generar de este modo mejoras:

- A nivel local el diario el comercio mantiene contacto con sus clientes a través de la página web, al cual lo ha denominado “Anuncie con nosotros” (ver [www.elcomercio.com.pe](http://www.elcomercio.com.pe))

Sin embargo, el negocio de Páginas Amarillas mantiene contacto directo con sus clientes a través de la siguiente página:



Ello indica que el negocio se ha preocupado por mantener los niveles de contacto que otros posibles competidores pudieran tener (como se puede observar en la página web anterior, existe un link que indica “Solicite visita de un vendedor”). Luego de comparar al diario El Comercio y a Páginas Amarillas, se puede afirmar que este último tiene un valor agregado adicional

por ofrecer a sus clientes el “Servicio para Anunciantes”.

Con respecto a las páginas amarillas de otros países, observamos que el de Perú es tan completa como cualquiera.

Esto nos lleva a pensar que se puede automatizar el proceso de alguna forma, de tal forma que no sea necesario el uso de muchos procesos manuales como por ejemplo el llenado del contrato a mano (en el siguiente punto se da la alternativa a la mejora del proceso).

### **13. Rediseño del proceso.**

#### Definición del equipo de trabajo

La organización cuenta con un área denominada Organización y Métodos, la cual se encarga del mantenimiento de los procesos de la empresa y cuenta con el apoyo de la Gerencia General. El encargado de esta área sería el líder del proyecto ya que dentro de sus funciones está la de reunir a los involucrados para cualquier mejora que se proponga implantar. Entonces, el responsable está en la capacidad de:

1. Identificar el impacto de las nuevas direcciones de la empresa sobre el proceso.
2. Tener influencia sobre los cambios de políticas y procedimientos.
3. Comprometerse y realizar los cambios.
4. Monitorear la efectividad y eficiencia del proceso.

Adicionalmente, considerando que el equipo de trabajo debe estar constituido por los encargados de garantizar que la reingeniería sea efectiva y eficiente en el logro del objetivo propuesto, con capacidad para prever los cambios en la organización y su impacto en el proceso, el equipo estaría

conformado por:

1. Líder: Jefe de Organización y Métodos.
2. Dueño del proceso: Director Comercial.
3. Equipo de reingeniería:
  - a. Gerente de Ventas.
  - b. Gerente de Producción.
- 4.- Asesor: Gerente de Sistemas.

Los clientes son las personas naturales y jurídicas, que requieren que su aviso se publique en Internet en el menor tiempo posible.

#### Propuesta de objetivo del proceso

Asegurar la calidad de la información y permitir su difusión en el menor tiempo posible para que sean usadas por las áreas correspondientes y de este modo acelerar el proceso de elaboración y puesta en Internet del Aviso del cliente .

#### Objetivo a alcanzar con el rediseño

El tiempo desde que el cliente firma el contrato, se reducirá a una semana como máximo, manteniendo la calidad de la información.

#### Habilitadores para el rediseño del proceso

La propuesta de mejora se apoya en que el software empleado en el área de Ingreso de Contratos sea implementado para el uso de los Asesores Comerciales, quienes a través de equipos portátiles realizarán el ingreso de la información del contrato y de datos adicionales que anteriormente eran llenados a manuscrito.

Para ello se deberá también proporcionar los equipos portátiles

necesarios para el desarrollo de las labores de los Asesores Comerciales.

Adicionalmente se deberá capacitar a los Asesores Comerciales en el uso de los equipos portátiles, lo cual será mínimo ya que en las oficinas ellos hacen uso de la PC para sus consultas.

#### Propuesta de proceso

A continuación se detalla la propuesta de rediseño del proceso:

**Paso 1.-** El asesor comercial carga de la red la información de todos los clientes que visitará para la elaboración del contrato a su ThinkPad.

**Paso 2.-** El asesor comercial visita al cliente y registra en la computadora todos los datos del contrato (la computadora llevará el mismo software usado actualmente en el área de Ingreso de Documentos y de ser posible imprime el contrato y solicita firma del cliente).

**Paso 3.-** El asesor comercial a través de la red descarga toda la información del cliente.

**Paso 4.-** El asistente de ventas imprime los contratos que están pendientes de firma y los envía para la firma del cliente.

**Paso 5.-** El servicio de mensajería lleva el contrato pendiente de firma y retorna con el contrato firmado por el cliente.

**Paso 6.-** El asistente de ventas envía los contratos firmados al área de Agrupados, adjuntando un reporte.

**Paso 7.-** El área de Agrupados procede al desglose y digitalización de los contratos para luego enviar las hojas de texto de aviso al área de Diagramación.

**Paso 8.-** El responsable del área de Diagramación distribuye la bolsa

de trabajo de los avisos a elaborar mediante el sistema. El sistema toma los criterios de puntuación según el tamaño y tipo de aviso y otorga la misma cantidad de puntos a cada diagramador.

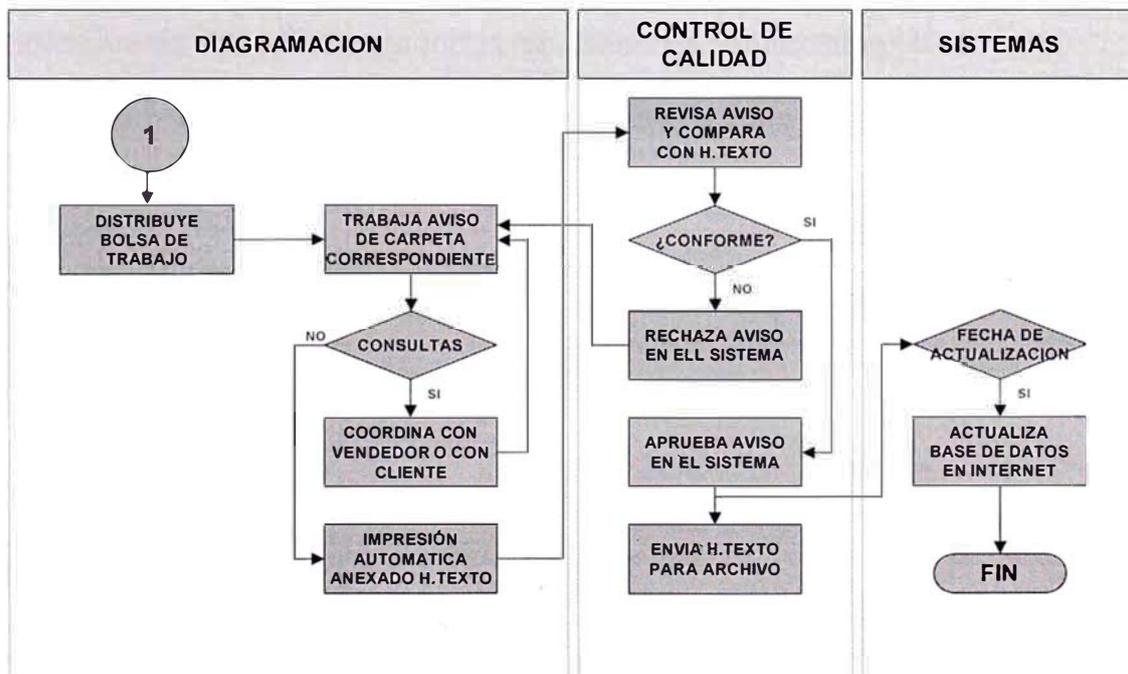
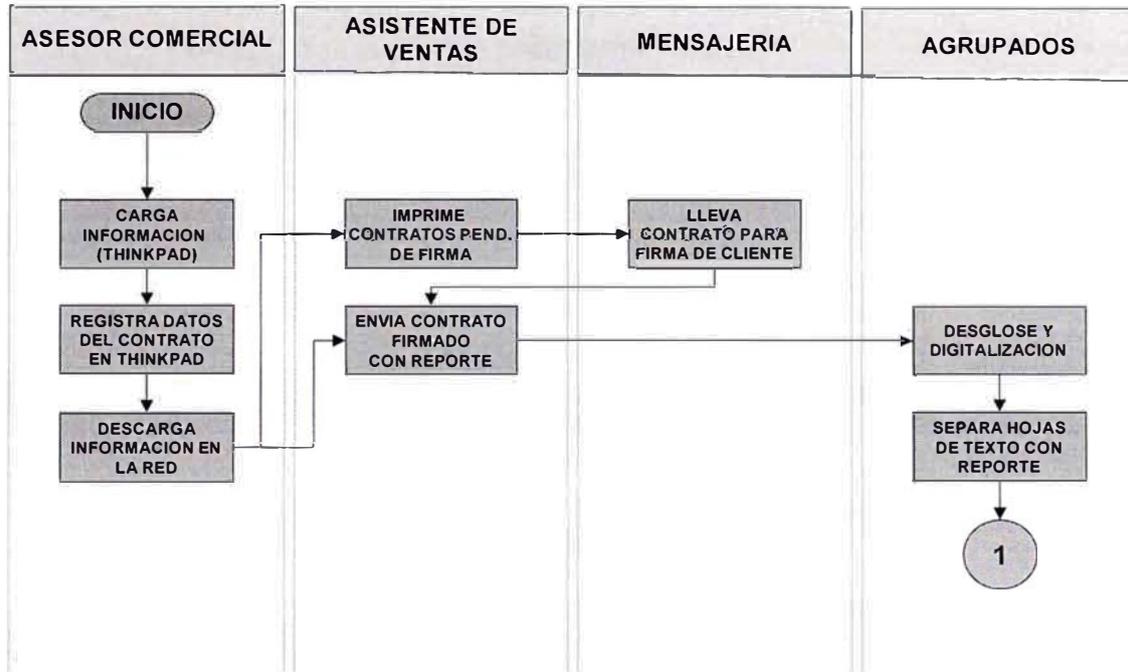
**Paso 9.-** Cada diagramador toma de su carpeta los archivos correspondientes a los avisos que se le ha asignado y lo trabaja según lo indicado en la hoja de texto. De existir observaciones, coordina con el cliente o con el vendedor para resolverlas.

**Paso 10.-** Todos los avisos terminados se imprimen en forma automática, se adjuntan a la hoja de texto y se envía al área de Control de Calidad.

**Paso 11.-** El área de Control de Calidad verifica la presentación y datos del aviso impreso con los de la hoja de texto para dar la conformidad a través del sistema. De existir errores, son devueltos a Diagramación para que los corrija.

**Paso 12.-** El área de sistemas extrae todos los avisos que han obtenido la conformidad de control de calidad y los publica en Internet.

## Diagrama del proceso propuesto



## Actividades del proceso propuesto:

### PROPUESTA

ACTIVIDADES / PASOS						TIPO DE ACTIVIDAD			TIEMPO EFECTIVO (horas)
Paso	Actividades	VA	CONTROL	OTROS	VA	CONTROL	OTROS		
1	Ingreso de contrato	x				X			0,5
2	Impresión de contratos		x				X		0.50
3	Firma de cliente por mensajería			x		X			0.17
	Espera							X	1.00
4	Envío a Agrupados			x				X	0.08
5	Desglose y digitalización	x					X		0.12
	Espera								2.00
6	Envío a Diagramación			x				X	0.17
7	Ejecución de trabajo	x				X			3.00
	Espera							X	6.00
8	Envío de aviso a Control de calidad			x				X	0.08
9	Revisión			x			X		0.08
	Espera							X	40.00
10	Proceso para la publicación en Internet	x				X		X	2.00
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5.67</b>	<b>0.70</b>	<b>48.83</b>	<b>55.20</b>

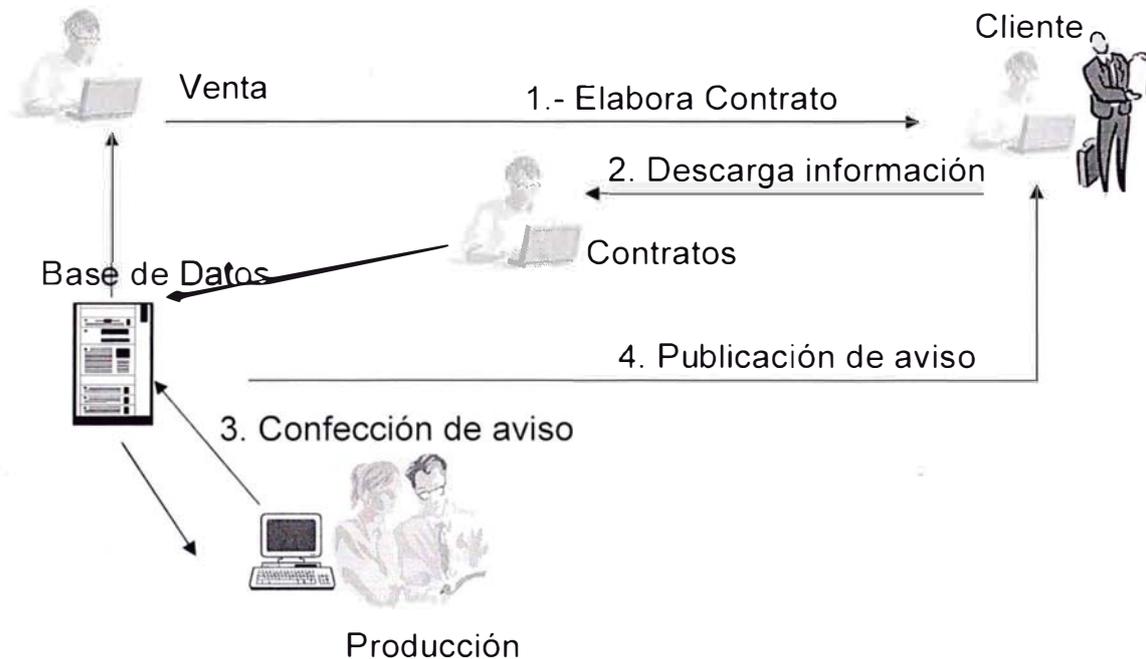
## 18. Diseño de la nueva estructura

### Aspecto tecnológico

Se empleará el hardware con que se cuenta actualmente, adicionando ThinkPad para todos los asesores comerciales (40 en total).

Se desarrollará un módulo adicional al software para la retroalimentación de información para el Asesor Comercial (baja información en su equipo y luego de las ventas realiza un enlace con el servidor principal para su actualización).

## Diseño técnico



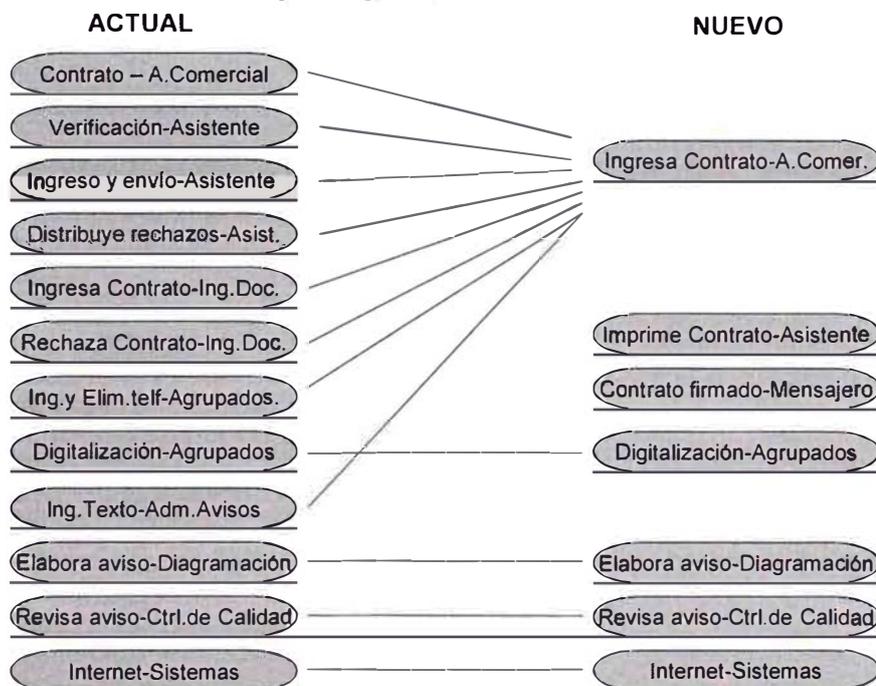
### Aspecto organizacional

Las nuevas responsabilidades de los integrantes del proceso se modifican de la siguiente manera:

- Las tareas de ingreso de contrato será realizada por el Asesor Comercial, con esto se elimina el área de Ingreso de Documentos (8 personas menos).
- La tarea de ingreso del texto del aviso será realizado por el Asesor Comercial a través de su computadora, con ello se elimina el área de Administración de Avisos (4 personas menos).
- Se elimina la tarea de ingreso y eliminación de teléfonos del cliente, ya que esta información será ingresada por el Asesor Comercial con el Cliente.

- La labor del asistente de ventas se reduce a la impresión de contratos y coordinación para su envío a firma del cliente.
- Se empleará el área de Mensajería para obtener los contratos firmados por el cliente (esta tarea también puede ser realizada por el Asesor Comercial, ya que normalmente se hacen como mínimo 2 visitas al cliente, o se concreta por teléfono los requerimientos del cliente y luego se realiza la visita).

## Definición trabajos/grupos



El asistente de ventas y el área de Agrupados reducen sus actividades a una actividad, respectivamente, y se eliminan los puestos de Ingreso de Documentos y de Administración de Avisos.

## 19. Costos de implementación

Software: ampliación del sistema actual, el tiempo estimado es de un mes, cuyo costo sería de 2,000 dólares, incluyendo el manual de uso del sistema.

40 ThinkPad estimado en 60,000 mil dólares.

Instrucción al personal (usuario): el costo de esta capacitación será de 1,500 dólares, dirigida por el personal de sistemas, el tiempo estimado es de un mes.

## **20. Beneficios del nuevo proceso**

Los beneficios tangibles que se puede obtener al implementar este nuevo proceso son:

- Ahorro en gastos de personal que en total sería de 72,000 dólares al año.
- Ahorro de espacio por la disminución de personal.
- Obtención de ingresos adicionales por la venta de las computadoras que usa el personal de las áreas a eliminar (aproximadamente 12,000 dólares).
- Ahorro en papeles, como por ejemplo en la presentación de los Informes Diarios.

Los beneficios intangibles serían:

- El principal es que el cliente tendrá su aviso publicado en Internet como máximo en una semana.
- La información de los clientes estará disponible para todas las áreas en menor tiempo.
- Mejorará la imagen de la empresa al establecer el sistema de venta a través de computadoras.

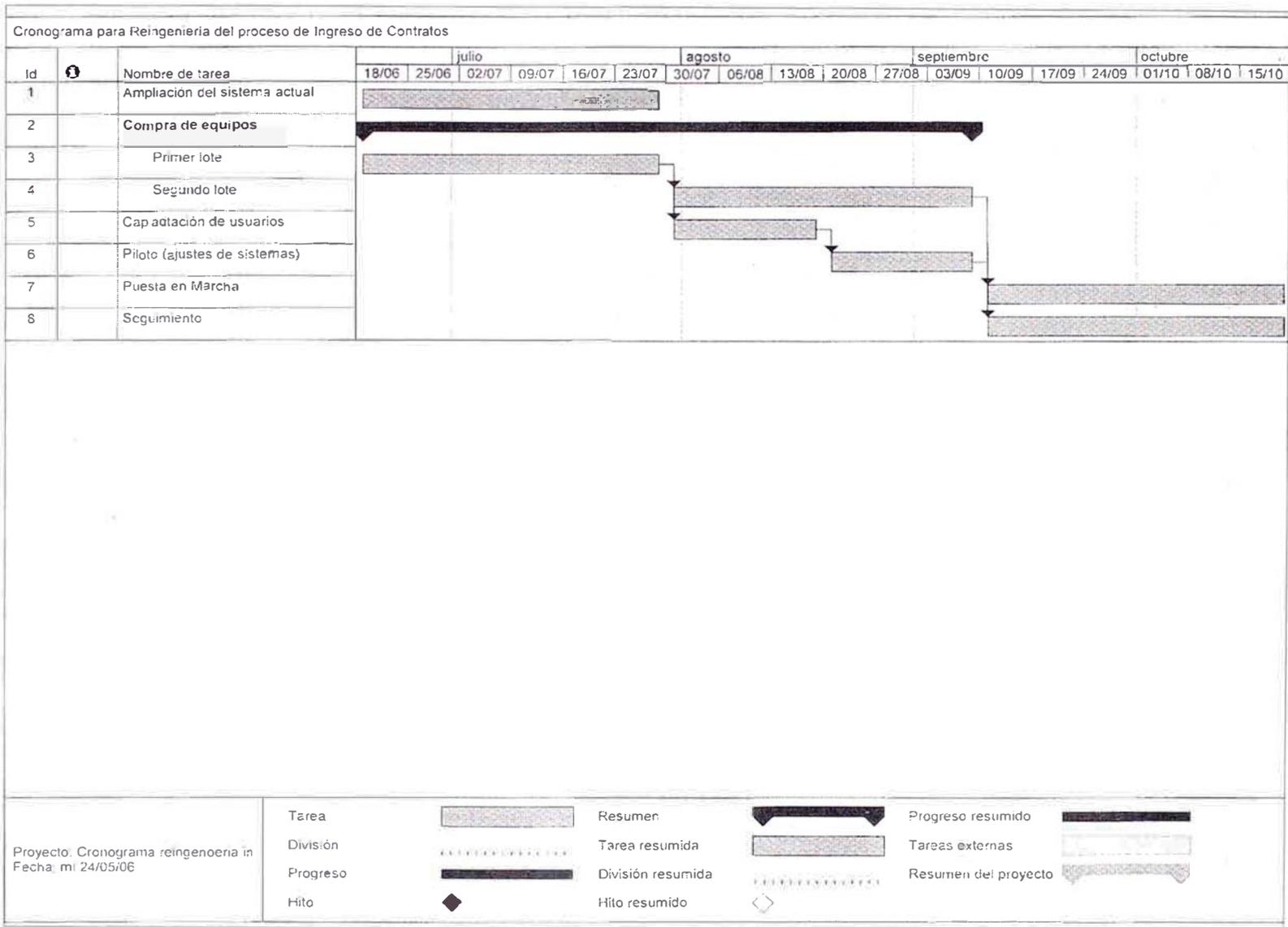
<b>Costos</b>	<b>US \$</b>	<b>Beneficios</b>	<b>US \$</b>
Equipos	60,000	Ahorro de personal	72,000
Adaptación del Sw	2,000	Ingresos por venta de activos	12,000
Capacitación	1,500	Ahorro en papeles	2,000
<b>Total</b>	<b>63,500</b>		<b>86,000</b>

## 21. Implementación

La implementación se desarrollaría en 3 meses, dado que los Asesores Comerciales están familiarizados con el sistema existente; adicionalmente, los procesos de carga y descarga de información serían simples de usar. La puesta en marcha y el seguimiento será al inicio del tercer mes.

Es importante resaltar que es necesario el apoyo de la alta dirección para el éxito en la implantación del rediseño del proceso.

La ejecución de la mejora se desarrollará en el año 2006 según el cronograma adjunto:



## ANEXO 8. Costos Certificación ISO 9001:2000

Concepto	AÑO			
	2003	2004	2005	2006
<b>Auditoría preliminar</b>	<b>\$2,665.18</b>			
<b>Auditoría Inicial</b>	<b>\$5,946.36</b>			
Gastos de Auditoría	\$4,500.00			
Concesión de certificado	\$506.00			
Otros gastos iniciales	\$940.36			
<b>Proceso de seguimiento</b>		<b>\$4,600.00</b>	<b>\$4,600.00</b>	
Mantenimiento de certificado		\$1,200.00	\$1,200.00	
Auditoría de Seguimiento		\$3,400.00	\$3,400.00	
<b>Proceso de renovación</b>				<b>\$6,300.00</b>
Mantenimiento de certificado				\$1,200.00
Auditoría de Renovación				\$5,100.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$8,611.54</b>	<b>\$4,600.00</b>	<b>\$4,600.00</b>	<b>\$6,300.00</b>

**ANEXO 9. Certificado IQNET**



THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK

**CERTIFICATE**

**IQNet and AENOR**  
hereby certify that the organization

**TELEFONICA PUBLICIDAD E INFORMACION PERU S.A.C.**

AV PASEO DE LA REPÚBLICA, 3755  
SAN ISIDRO  
(LIMA - PERU)

AV BOLÍVAR, 658  
TRUJILLO  
(LA LIBERTAD - PERU)

CL. ÁLVAREZ THOMAS, 217  
AREQUIPIA  
(PERU)

for the following field of activities

DESIGN, DEVELOPMENT, COMMERCIALIZATION AND PRODUCTION OF YELLOW PAGES AND WHITE PAGES OF TELEFONICA, AND ON  
LINE PRODUCTS.

PROCESS MANAGEMENT OF PRINTING AND DISTRIBUTION OF YELLOW PAGES AND WHITE PAGES OF TELEFONICA.

has implemented and maintains a

**Quality Management System**

which fulfills the requirements of the following standard

**ISO 9001:2000**

Issued on: 2003-06-23

Modified on: 2005-12-28

Validity date: 2006-06-23

*Registration Number: ES-0924/2003*



*Dr. Fabio Roversi*  
*President of IQNet*



*Ramón NAZ*  
*General Manager of AENOR*

**IQNet Partners\*:**

AENOR Spain AFAQ France AIB-Vincotte International Belgium ANCE Mexico APCER Portugal CISQ Italy CQC China CQM China  
CQS Czech Republic Cro Cert Croatia DQS Germany DS Denmark ELOT Greece FCAV Brazil FONDONORMA Venezuela  
HKQAA Hong Kong ICONTEC Colombia IMNC Mexico IRAM Argentina JQA Japan KEMA Netherlands KFQ Korea MSZT Hungary  
Nemko Certification Norway NSAI Ireland ÖQS Austria PCBC Poland PSB Certification Singapore QMI Canada RR Russia  
SAI Global Australia SFS Finland SII Israel SIG Slovenia SGS Switzerland SRAC Romania TEST St Petersburg Russia  
YUGS Serbia and Montenegro

IQNet is represented in the USA by the following partners: AFAQ, AIB-Vincotte International, CISQ, DQS, KEMA, NSAI, QMI and SAI Global  
\* The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under [www.iqnet-certification.com](http://www.iqnet-certification.com)

## ANEXO 10. Certificado AENOR

**AENOR** Asociación Española de  
Normalización y Certificación



La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) certifica que el Sistema de Gestión de la Calidad adoptado por: *The Spanish Association for Standardization and Certification (AENOR) certifies that Quality Management System adopted by:*

### **TELEFONICA PUBLICIDAD E INFORMACION PERU S.A.C.**

para: *for:*

DISEÑO, DESARROLLO, COMERCIALIZACIÓN Y PRODUCCIÓN DE LAS PÁGINAS AMARILLAS Y BLANCAS DE TELEFÓNICA, Y SUS PRODUCTOS ON LINE.  
GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE IMPRESIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LAS PÁGINAS AMARILLAS Y BLANCAS DE TELEFÓNICA.

DESIGN, DEVELOPMENT, COMMERCIALIZATION AND PRODUCTION OF YELLOW PAGES AND WHITE PAGES OF TELEFONICA, AND ON LINE PRODUCTS.  
PROCESS MANAGEMENT OF PRINTING AND DISTRIBUTION OF YELLOW PAGES AND WHITE PAGES OF TELEFONICA.

que se realiza/n en o desde los establecimientos: *which is/are carried out in or from the establishments:*

AV PASEO DE LA REPÚBLICA, 3755  
SAN ISIDRO  
(LIMA - PERU)

AV BOI IVAR, 656  
TRUJILLO  
(LA LIBERTAD - PERU)

CL. ALVAREZ THOMAS, 217  
AREQUIPIA  
(PERU)

es conforme a las exigencias de la Norma Española **UNE-EN ISO 9001:2000** Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. *Complies with the requirements of the Standard UNE-EN ISO 9001:2000 Quality Management Systems. Requirements.*

El presente Certificado es válido salvo suspensión, expiración o retirada notificada en tiempo por AENOR. *The Certificate is valid unless it is suspended, cancelled or withdrawn upon AENOR'S written notification.*

Cualquier aclaración adicional relativa tanto al alcance de este certificado como a la aplicabilidad de los requisitos de la norma ISO 9001:2000 puede obtenerse consultando a la organización. *Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of ISO 9001:2000 requirements may be obtained by consulting the organization.*

Fecha de emisión: 2003-06-23  
*Issued on*

Fecha de modificación: 2005-12-28  
*Modified on*

Fecha de expiración: 2006-06-23  
*Expires on*

  
El Director General de AENOR  
*General Manager of AENOR*



AENOR es miembro de la RED IQNet (Red Internacional de Certificación), cuyos miembros operan de acuerdo con la norma europea EN 45012. *AENOR is a member of the IQNet NETWORK (The International Certification Network). The members of which operate in accordance with the EN 45012 European standard.*

AENOR - Cl. Genova, 6 - 28004 MADRID(España) - Teléfono: (+34) 914 326 090 - Telefax: (+34) 913 104 518 - [www.aenor.es](http://www.aenor.es)

Entidad de certificación acreditada por ENAC con acreditación n° 01/C-SC003

## ANEXO 11. Carta de evaluación conforme AENOR

**AENOR**

Asociación Española de  
Normalización y Certificación

Génova, 6  
28004 MADRID

Teléfono 914 326 090  
Fax 913 104 518

dzc@aenor.es  
www.aenor.es

D. Johnny PONCE CAJAS  
Coordinador Organización y Métodos

TELEFONICA PUBLICIDAD E INFORMACION PERU S.A.C.  
AV PASEO DE LA REPÚBLICA, 3755  
SAN ISIDRO  
(LIMA - PERU)

Su ref.  
Nuestra ref. C-G3132/RST-JSS  
Asunto Evaluación Conforme del expediente 2003/1007/ER/01  
Fecha 2005-12-29

Muy Sr. Mío:

Una vez efectuada la Auditoría de Seguimiento al Sistema de gestión de la Calidad de su empresa y evaluadas las acciones correctivas propuestas por ustedes (Ref de fecha 2005-10-06 de fecha 2005-12-22) a las no conformidades reflejadas en el informe de Auditoría de fecha 2005-09-06 del expediente 2003/1007/ER/01, me complace comunicarle que el resultado de la citada auditoría ha sido EVALUACIÓN CONFORME.

Asimismo, le informamos que nos pondremos en contacto con ustedes, con la debida antelación, para acordar las fechas de la próxima Auditoría anual prevista en los Reglamentos de AENOR.

Sin otro particular aprovecho la ocasión para saludarle atentamente,

Rafael SARRICOLEA TORRE  
Director Delegación Zona Centro

## ANEXO 12. Matriz de evaluación de opciones TPI Perú

Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas	Pond.	Opción A: Desarrollar nuevos productos On Line		Opción B: Nuevos productos editoriales para clientes actuales		Opción C: Incrementar la cartera de clientes		Opción D: Asegurar el uso de productos editoriales.	
		Valuación	Total	Valuación	Total	Valuación	Total	Valuación	Total
F Personal se adapta a los cambios	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
F Cuenta con Intranet como medio de comunicación interna y de conocimientos	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30
D Objetivos orientados a alcanzar cifras (pocos objetivos cualitativos)	0,15	3	0,45	1	0,15	2	0,30	4	0,60
D Necesidad de muchos controles en los procesos del negocio.	0,15	2	0,30	1	0,15	2	0,30	1	0,15
O Unicos en el mercado (sin competencia)	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30
O Constante crecimiento de usuarios de Internet	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	1	0,10
A Clientes con altas exigencias en el servicio	0,10	3	0,30	4	0,40	1	0,10	3	0,30
A Cambio en el hábito de los usuarios de las guías	0,15	2	0,30	3	0,45	3	0,45	4	0,60
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>2,80</b>		<b>2,70</b>		<b>2,70</b>		<b>2,80</b>	

Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas	Pond.	Opción E: Fidelizar a los clientes		Opción F: Establecer alianzas estratégicas con proveedores		Opción G: Certificar ISO 9001:2000	
		Valuación	Total	Valuación	Total	Valuación	Total
F Personal se adapta a los cambios	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60
F Cuenta con Intranet como medio de comunicación interna y de conocimientos	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
D Objetivos orientados a alcanzar cifras (pocos objetivos cualitativos)	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60
D Necesidad de muchos controles en los procesos del negocio.	0,15	2	0,30	4	0,60	4	0,60
O Unicos en el mercado (sin competencia)	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
O Constante crecimiento de usuarios de Internet	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
A Clientes con altas exigencias en el servicio	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
A Cambio en el hábito de los usuarios de las guías	0,15	2	0,30	3	0,45	4	0,60
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>3,15</b>		<b>3,25</b>		<b>3,70</b>	

### ANEXO 13. Lista Maestra del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa

#	Código	Nombre del Documento	Edición Vigente	Req. Iso 9001:2000	Fecha de Creación	Fecha de Efectividad	Fecha de Aprobación	Fecha Distribución	Fecha de Eliminación
1	I-AC-01	Pautas para la creación de Altas Provisorias	3	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	24-Abr-2003	10-Jun-2003	10-Jun-2003	
2	I-AD-01	Pautas para el Ingreso de Información de Avisos a Publicar	7	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2/7.1/7.4.3/7.5.2/8.1/8.2.4	1-Jun-2000	4-Mar-2005	19-Oct-2005	20-Oct-2005	
3	I-CI-01	Pautas para el Ingreso y Revisión de Documentos	7	5.2/7.2.1/7.2.2/7.2.3/6.3/6.4/7.5.1/7.5.2/7.1/7.4.3/8.1/8.2.4/8.3	1-Jun-1999	15-Oct-2003	17-Nov-2003	17-Nov-2003	
4	I-CI-02	Solución de Rechazos de Ordenes de Servicio	6	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	30-Nov-2004	21-Dic-2004	21-Dic-2004	
5	I-CI-03	Documentos Anexos al Informe de Ventas	3	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	21-Ago-2002	16-Ago-2002	21-Ago-2002	
6	I-CI-04	Pareo de Duplicidades	4	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2/7.1/7.4.3/7.5.2/8.1/8.2.4	1-Jun-2000	12-Dic-2002	11-Dic-2002	12-Dic-2002	
7	I-CI-05	Código Unico de Cliente	1	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	11-Ago-2003	11-Ago-2003	2-Oct-2003	13-Nov-2003	
8	I-CI-06	Pautas para la redigitación de datos de facturación y pase a vendido	2	5.2/7.2.1/7.2.2/7.2.3/6.3/6.4/7.5.1/7.5.2/7.1/7.4.3/8.1/8.2.4/8.3	2-Oct-2003	17-Sep-2004	30-Sep-2004	30-Sep-2004	
9	I-CL-01	Estructura de Reintegro por Reclamo	5	8.5.2/8.5.3	1-Jun-2000	8-Sep-2005	21-Sep-2005	22-Sep-2005	
10	I-CL-02	Archivo de Contrato y Hoja de Texto	2	Eliminado		--	6-Ago-2002	Eliminado	13-Ago-2002
11	I-EP-01	Elaboración de Bocetos	2	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	21-Ago-2002	16-Ago-2002	21-Ago-2002	
12	I-EP-02	Ingreso de Listas	7	5.2/7.2.1/7.2.2/7.2.3/6.3/6.4/7.5.1/7.5.2/7.1/7.4.3/7.5.2/8.1/8.2.4	1-Jun-2000	25-Sep-2004	30-Sep-2004	30-Sep-2004	
13	I-FA-01	Selección de Modalidad de Ejecución de Presupuesto	1	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	3-Ene-2000	26-Ene-2000	3-Ene-2000	26-Ene-2000	
14	I-FA-02	Servicio de estacionamiento para personal TPI	1	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	17-Ago-2004	1-Ene-2005	10-Ene-2005	10-Ene-2005	
15	I-FA-03	Calificación Crediticia	1	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	18-Jul-2005	18-Jul-2005	18-Sep-2005	3-Oct-2005	
16	I-FA-04	Canje	2	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	15-Sep-2003	1-Jun-2004	22-Sep-2004	22-Sep-2004	
17	I-GA-01	Archivo de Contrato y Hoja de Texto	1		1-Jun-2000	21-Ago-2002	16-Ago-2002	21-Ago-2002	
18	I-GG-01	Estado de Documentos	6	Eliminado			13-Abr-2005		13-Abr-2005
19	I-VL-02	Verificación y Revisión de Contratos por parte de los Asistentes de Ventas	4	Eliminado			17-Nov-2003		17-Nov-2003
20	I-GV-02	Ingreso de Venta Informada y negativos	2	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Sep-2003	2-Feb-2004	11-Ago-2004	12-Ago-2004	
21	I-OM-01	Definición y Codificación de Documentos de Calidad	8	4.2.3	1-Jun-2000	2-Ago-2004	5-Ago-2004	6-Ago-2004	
22	I-PV-01	Investigación Telefónica	4	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	28-Dic-2004	13-Dic-2004	14-Dic-2004	
23	I-SC-01	Elaboración de la Planificación de la Venta	2	Eliminado		--	30-Mar-2000	Eliminado	24-May-2000
24	I-SC-02	Entrevista de Ventas	1	Eliminado		--	5-Ene-2000	Eliminado	8-May-2000
25	I-SC-03	Resultado de la Entrevista	2	Eliminado		--	30-Mar-2000	Eliminado	5-Dic-2000
26	I-SC-04	Llenado de Contrato de Publicación	4	Eliminado		--	14-Ago-2002	Eliminado	20-Ago-2002
27	I-SC-05	Llenado de Hoja de Texto	3	Eliminado		--	14-Ago-2002	Eliminado	20-Ago-2002
28	I-SC-06	Llenado de Formato de Modificación de Contrato de Publicación	5	Eliminado		--	14-Ago-2002	Eliminado	20-Ago-2002
29	I-SP-01	Investigación Telefónica	2	Eliminado		--	18-Ene-2001	Eliminado	18-Abr-2001
30	I-VL-01	Bonificaciones	5	Eliminado			3-Mar-2002	Eliminado	5-Mar-2002

#	Código	Nombre del Documento	Edición Vigente	Req. Iso 9001:2000	Fecha de Creación	Fecha de Efectividad	Fecha de Aprobación	Fecha Distribución	Fecha de Eliminación
31	I-VL-02	Llenado de Contrato de Publicación	3	Eliminado		--	30-Mar-2000	Eliminado	8-May-2000
32	I-VP-01	Llenado de Formato de Modificación de Contrato de Publicación	2	Eliminado		--	14-Ago-2002	Eliminado	20-Ago-2002
33	P-AC-01	Fusión o Separación de Fichas Cartera	4	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	25-Mar-2004	11-Ago-2004	12-Ago-2004	
34	P-SC-10	Asignación Selectiva de Cargos v/o Boletines	4	Eliminado		--	11-Ago-2004	Eliminado	12-Ago-2004
35	P-AC-03	Reasignación de Fichas	4	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	25-Mar-2004	11-Ago-2004	12-Ago-2004	
36	P-AC-04	Doble Publicación	5	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	26-Oct-2004	11-Nov-2004	11-Nov-2004	
37	P-AC-06	Generación e Implementación de Acciones Correctivas	1	Eliminado		--	1-Dic-1999	Eliminado	20-Ene-2000
38	P-AC-07	Generación e Implementación de Acciones Preventivas	1	Eliminado		--	1-Dic-1999	Eliminado	20-Ene-2000
39	P-AD-01	Ingreso y entrega de Bocetos	4	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2/7.1/7.4.3/7.5.2/8.1/8.2.4/8.3	1-Jun-2000	22-Mar-2004	14-Jun-2004	16-Jun-2004	
40	P-AD-02	Ingreso de Avisos	7	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2/7.1/7.4.3/7.5.2/8.1/8.2.4/8.3	1-Jun-2000	4-Mar-2005	19-Oct-2005	20-Oct-2005	
41	P-AD-03	Tratamiento de Avisos Terminados con Prueba de Anuncio para Lima	2	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	1-Oct-2004	28-Dic-2004	28-Dic-2004	
42	P-AD-04	Tratamiento de Avisos Terminados con Prueba de Anuncio para Provincia	6	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	16-Jun-2000	1-Oct-2004	28-Dic-2004	28-Dic-2004	
43	P-AG-01	Control de Visitas del Ejecutivo de Ventas (Agencias)	1	Eliminado		--	26-May-2000	Eliminado	22-Ene-2001
44	P-AR-02	Ejecución de Presupuesto por Pago Inmediato	1	Eliminado			7-Dic-2002	Eliminado	22-Dic-2002
45	P-AR-06	Selección y Control de Contratistas	3	Eliminado			7-Dic-2002	Eliminado	22-Dic-2002
46	P-AR-08	Aceptación de Productos, Equipos v/o Servicios	1	Eliminado		--	3-Ene-2000	Eliminado	20-May-2000
47	P-AR-09	Control y Seguimiento de Contratistas	2	Eliminado		--	30-Mar-2000	Eliminado	20-May-2000
48	P-AR-11	Selección de Personal por Cooperativa	3	Eliminado			12-Jun-2002	Eliminado	14-Jun-2002
49	P-SP-07	Revisión y Entrega de Bocetos	3	Eliminado	1-Jun-2000	12-Dic-2002	14-Jun-2004	Eliminado	16-Jun-2004
50	P-SP-12	Revisión de Logotipos	1	Eliminado	3-Ene-2000	26-Ene-2000	14-Jun-2004	Eliminado	16-Jun-2004
51	P-CC-03	Revisión de Avisos	6	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2/7.1/7.4.3/7.5.2/8.1/8.2.4/8.3	1-Jun-2000	4-Mar-2005	19-Oct-2005	21-Oct-2005	
52	P-CC-04	Pruebas de Ensayo - Diagramación Automática	3	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2/7.1/7.4.3/7.5.2/8.1/8.2.4/8.3	1-Jun-2000	26-Jul-2002	25-Jul-2002	26-Jul-2002	
53	P-CC-05	Revisión de Avisos On line	2	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2/7.1/7.4.3/7.5.2/8.1/8.2.4/8.3	26-May-2004	1-Oct-2004	20-Oct-2004	21-Oct-2004	
54	P-CI-01	Ingreso y Revisión de Documentos	6	5.2/7.2.1/7.2.2/7.2.3/6.3/6.4/7.5.1/7.5.2/7.1/7.4.3/8.1/8.2.4/8.3	1-Jun-2000	1-Mar-2004	10-Nov-2004	11-Nov-2004	
55	P-CI-02	Tratamiento de Ordenes de Servicio que afectan Documentos	6	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	23-Ago-2002	21-Ago-2002	23-Ago-2002	
56	P-CI-03	Agrupe de Telefonos Derivados de la Actualización de Abonados	3	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	26-Jul-2002	25-Jul-2002	26-Jul-2002	
57	P-CI-04	Escaneo de Documentos	8	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	5-Feb-2004	30-Sep-2004	30-Sep-2004	
58	P-CI-05	Tratamiento de Telefonos con Cambio de Número Futuro	5	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	2-Jul-2002	2-Jul-2002	2-Jul-2002	
59	P-CI-06	Tratamiento de Agrupe, Desagrupe y Ligue de Contratos	5	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	26-Jul-2002	25-Jul-2002	26-Jul-2002	
60	P-CI-01	Atención de Reclamos de Clientes	7	8.5.2/8.5.3	1-Jun-2000	11-Oct-2004	17-Dic-2004	20-Dic-2004	

#	Código	Nombre del Documento	Edición Vigente	Req. Iso 9001:2000	Fecha de Creación	Fecha de Efectividad	Fecha de Aprobación	Fecha Distribución	Fecha de Eliminación
61	P-CL-02	Solicitud de Publicación	7	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	15-Jul-2005	4-Oct-2005	4-Oct-2005	
62	P-CL-03	Solicitud de Modificación de Contrato de Publicación	5	5.2/7.2.1/7.2.2/7.2.3	1-Jun-2000	23-Ago-2002	21-Ago-2002	23-Ago-2002	
63	P-CL-04	Solicitud de Anulación de Contrato de Publicación	5	5.2/7.2.1/7.2.2/7.2.3	1-Jun-2000	23-Ago-2002	21-Ago-2002	23-Ago-2002	
64	P-CL-05	Solicitud de Cambio de Teléfono de Cobro	5	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	14-Feb-2003	14-Feb-2003	14-Feb-2003	
65	P-CL-06	Análisis de Deuda de Clientes Morosos	1	Eliminado		--	5-Ene-2000	Eliminado	8-May-2000
66	P-CL-07	Solicitud de Financiamiento de Deuda	5	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	18-Feb-2003	18-Feb-2003	18-Feb-2003	
67	P-CL-08	Solicitud de Reprogramación Cuotas	5	Eliminado			3-Ene-1900	Eliminado	14-Jun-2002
68	P-CL-09	Tratamiento de Venta a Clientes Morosos	1	Eliminado		--	5-Ene-2000	Eliminado	8-May-2000
69	P-CL-09	Despacho de Mensajería	2		1-Jun-2000	18-Feb-2003	18-Feb-2003	18-Feb-2003	
70	P-DD-01	Distribución de Guías	5	7.4.1/7.4.2/7.4.3/7.5.3/ 6.3/6.4/7.5.1/7.5.2/ 7.5.1/7.5.5	1-Jun-2000	26-Jul-2002	25-Jul-2002	26-Jul-2002	
71	P-DP-01	Diseño y Desarrollo de Campaña de Ventas	4	7.3	9-Jun-2003	1-Oct-2004	12-Oct-2004	12-Oct-2004	
72	P-EP-01	Tratamiento de Logotipos	1	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	3-Ene-2000	26-Ene-2000	3-Ene-2000	26-Ene-2000	
73	P-EP-02	Tratamiento de Avisos a Publicar	3	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	2-Jul-2004	19-Oct-2005	21-Oct-2005	
74	P-EP-03	Diagramación Automática de Páginas Amarillas	3	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2/7.1/7.4.3/ 7.5.2/8.1/8.2.4/8.3/7.5.1/ 7.5.5	1-Jun-2000	3-Abr-2003	14-Abr-2003	14-Abr-2003	
75	P-EP-04	Tratamiento de Fotografías	2	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	30-Mar-2000	31-Mar-2000	30-Mar-2000	31-Mar-2000	
76	P-FA-01	Formulación y Aprobación de Presupuestos de Gastos	3	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	30-Mar-2000	1-Ene-2005	28-Mar-2005	28-Mar-2005	
77	P-FA-02	Ejecución de Presupuesto por Adelanto a Rendir Cuenta	3	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	15-Oct-2003	30-Ene-2004	30-Ene-2004	
78	P-FA-03	Ejecución de Conformidad Técnica	2	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	3-Ene-2000	1-Jun-2004	22-Sep-2004	22-Sep-2004	
79	P-FA-04	Ejecución de Presupuesto por Fondo Fijo	2	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	26-May-2000	29-May-2000	26-May-2000	29-May-2000	
80	P-FA-05	Compras de Productos y/o Servicios	5	7.4.1/7.4.2/7.4.3	1-Jun-2000	1-Jul-2004	13-Abr-2005	13-Abr-2005	
81	P-FA-06	Modificación de Facturación	2	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	30-Mar-2000	31-Mar-2000	30-Mar-2000	31-Mar-2000	
82	P-FA-07	Facturación	2	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	30-Mar-2000	31-Mar-2000	30-Mar-2000	31-Mar-2000	
83	P-FA-08	Recojo de Dinero	1	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Feb-2002	18-Feb-2002	1-Feb-2002	18-Feb-2002	
84	P-FA-10	Medios de pago de devoluciones a clientes	1	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Ago-2004	1-Dic-2004	20-Dic-2004	21-Dic-2004	
85	P-FA-11	Liquidación de Gastos de Viaje	4	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	31-Mar-2004	27-Sep-2004	29-Sep-2004	29-Sep-2004	
86	P-FA-12	Recojo de cheques por pagos internos	1	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	8-Jun-2004	8-Jun-2004	7-Sep-2004	7-Sep-2004	
87	P-FA-13	Servicio de Telefonía Celular TPI	1	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	25-Oct-2004	1-Ene-2005	10-Ene-2005	10-Ene-2005	
88	P-FA-14	Servicio de Telefonía Fija TPI	1	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	2-Nov-2004	15-Nov-2004	3-Dic-2004	6-Dic-2004	
89	P-FA-16	Adquisición, registro y control de activos fijos e intangibles	1	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	4-Ene-2005	4-Ene-2005	13-Abr-2005	13-Abr-2005	
90	P-GG-01	Aprobación de Diseño de Producto	1	Eliminado		--	1-Dic-1999	Eliminado	20-Ene-2000

#	Código	Nombre del Documento	Edición Vigente	Req. Iso 9001:2000	Fecha de Creación	Fecha de Efectividad	Fecha de Aprobación	Fecha Distribución	Fecha de Eliminación
91	P-GV-01	Solicitud de Bocetos	4	5.2/7.2.1/7.2.2/7.2.3/ 6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	26-Oct-2004	10-Nov-2004	11-Nov-2004	
92	P-GV-02	Solicitud de Bocetos Zona Norte y Sur	4	5.2/7.2.1/7.2.2/7.2.3/ 6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	26-Oct-2004	10-Nov-2004	11-Nov-2004	
93	P-GV-03	Control de Visitas del Asesor Comercial	8	5.2/7.2.1/7.2.2/7.2.3/ 6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	25-Mar-2004	11-Ago-2004	12-Ago-2004	
94	P-SC-06	Retiro v Liquidación de Cargos y Boletines	6	Eliminado			17-Nov-2003	Eliminado	17-Nov-2003
95	P-GV-05	Solicitud de Corrección o Modificación de Bocetos	2	5.2/7.2.1/7.2.2/7.2.3/ 6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	12-Dic-2002	11-Dic-2002	12-Dic-2002	
96	P-GV-06	Solicitud de Publicación donde se cuenta con Asistente de Ventas	5	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	12-Dic-2002	11-Dic-2002	12-Dic-2002	
97	P-GV-07	Solicitud de Publicación donde solo se cuenta con Asesor Comercial Residente	5	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	25-Mar-2004	11-Ago-2004	12-Ago-2004	
98	P-GV-08	Solicitud de Prueba de Anuncio para Provincia	3	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	2-Oct-2003	2-Oct-2003	13-Nov-2003	
99	P-GV-09	Solicitud de Alta Provisoria	5	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	23-Ago-2002	21-Ago-2002	23-Ago-2002	
100	P-GV-10	Devolución de Materiales Magnéticos Suministrados por el Cliente	7	7.5.4	1-Jun-2000	23-Ago-2002	21-Ago-2002	23-Ago-2002	
101	P-GV-11	Devolución de Materiales No Magnéticos Suministrados por el Cliente	8	7.5.4	1-Jun-2000	2-Oct-2003	2-Oct-2003	13-Nov-2003	
102	P-GV-13	Test de Consulta	1	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	8-Sep-2003	8-Sep-2003	30-Mar-2004	30-Mar-2004	
103	P-SC-05	Pre Revisión v Envío de Contratos a Producción	6	Eliminado			17-Nov-2003	Eliminado	17-Nov-2003
104	P-ID-01	Compra de Papel	5	7.4.1/7.4.2/7.4.3/7.4.4/ 8.1/8.2.4	1-Jun-2000	15-Nov-2003	6-Abr-2004	7-Abr-2004	
105	P-ID-02	Impresión de Guías	5	7.4.1/7.4.2/7.4.3/6.3/6.4/ 7.5.1/7.5.2/8.3/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	15-Nov-2003	6-Abr-2004	7-Abr-2004	
106	P-IM-01	Análisis y Tratamiento de Bases de Datos Externas	2	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	28-Dic-2004	13-Dic-2004	14-Dic-2004	
107	P-OM-01	Gestión y Distribución de Documentos de Calidad	7	4.2.3	1-Jun-2000	24-Jun-2005	12-Jul-2005	12-Jul-2005	
108	P-OM-02	Modificación de Documentos de Calidad	5	4.2.3	1-Jun-2000	24-Jun-2005	12-Jul-2005	12-Jul-2005	
109	P-OM-03	Revisión v Actualización del Sistema de Calidad	5	5.1/5.3/5.4.1/5.5.1/5.5.2/	1-Jun-2000	3-Nov-2003	6-Nov-2003	13-Nov-2003	
110	P-OM-04	Auditoría Interna de Calidad	7	8.5.2/8.5.3/8.2.2/8.2.3	1-Jun-2000	1-Abr-2005	6-Abr-2005	7-Abr-2005	
111	P-OM-05	Selección y Capacitación de Auditores	5	6.2.2	1-Jun-2000	1-Jun-2004	14-Jul-2004	15-Jul-2004	
112	P-OM-06	Tratamiento de Acciones Correctivas v Preventivas	10	8.5.2/8.5.3	1-Jun-2000	14-Mar-2005	8-Mar-2005	8-Mar-2005	
113	P-OM-08	Técnicas Estadísticas	3	Eliminado		--	23-Feb-2005	23-Feb-2005	
114	P-OM-09	Identificación y Control de Registros	3	4.2.4	1-Jun-2000	4-Abr-2003	13-Jun-2003	13-Jun-2003	
115	P-PV-01	Asignación masiva de fichas cartera	3	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	1-Dic-2003	24-Jun-2004	26-Jun-2004	
116	P-PV-02	Asignación Masiva de fichas potenciales	4	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	1-Dic-2003	24-Jun-2004	26-Jun-2004	
117	P-PV-03	Solicitud de Pesquisa	4	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	18-Jul-2005	4-Oct-2005	4-Oct-2005	
118	P-PV-04	Solicitud de Apertura y Modificación de Rubros, Complementos y Relaciones	5	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	1-Jun-2000	1-Oct-2004	27-Oct-2004	28-Oct-2004	
119	P-RH-01	Selección de Personal Regular	5	6.2.2	1-Jun-2000	6-Oct-2003	24-Jun-2004	26-Jun-2004	
120	P-RH-02	Capacitación de Personal	7	6.2.2	1-Jun-2000	3-Sep-2004	20-Sep-2004	21-Sep-2004	

#	Código	Nombre del Documento	Edición Vigente	Req. Iso 9001:2000	Fecha de Creación	Fecha de Efectividad	Fecha de Aprobación	Fecha Distribución	Fecha de Eliminación
121	P-RH-03	Inducción de Personal	3	6.2.2	1-Jun-2000	6-Oct-2003	24-Jun-2004	26-Jun-2004	
122	P-RH-04	Selección de Personal a través de Terceros	2	6.2.2	1-Jun-2000	6-Oct-2003	24-Jun-2004	26-Jun-2004	
123	P-SC-03	Planificación de la Venta	4	Eliminado		--	31-Ene-2001	Eliminado	4-Mar-2001
124	P-SC-07	Solicitud de Bocetos	1	Eliminado		--	5-Ene-2000	Eliminado	8-May-2000
125	P-SC-12	Solicitud de Prueba de Imprenta	2	Eliminado		--	6-Ago-2002	Eliminado	13-Ago-2002
126	P-SC-13	Prueba de Imprenta para Clientes con Reclamo	4	Eliminado		--	13-Jul-2002	Eliminado	22-Jul-2002
127	P-SP-01	Análisis y Obtención de Bases de Datos Externas	2	Eliminado			21-Nov-2002	Eliminado	10-Dic-2002
128	P-SP-02	Tratamiento de Bases de Datos Externas para Generación de Boletines	2	Eliminado			21-Nov-2002	Eliminado	10-Dic-2002
129	P-SP-05	Tratamiento de OOS que afectan Documentos Provincias	1	Eliminado		--	3-Ene-2000	Eliminado	8-May-2000
130	P-SP-17	Actualización de Cambio de Número	2	Eliminado		--	30-Mar-2000	Eliminado	24-May-2000
131	P-ST-01	Backup de Información	3	Eliminado			30-Abr-2002	Eliminado	7-May-2002
132	P-ST-02	Mantenimiento Correctivo Físico	5	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2/7.6	1-Jun-2000	14-Ene-2004	19-Jul-2004	20-Jul-2004	
133	P-ST-03	Creación de nuevas funcionalidades- EDITHOR	8	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2/7.6	1-Jun-2000	13-Jun-2005	15-Jun-2005	16-Jun-2005	
134	P-ST-04	Solicitud de Creación o Modificación de Accesos	5	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2/7.6	1-Jun-2000	14-Ene-2004	15-Sep-2004	15-Sep-2004	
135	P-ST-05	Mantenimiento Preventivo de Información para el inicio de campaña	3	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2/7.6	1-Jun-2000	25-May-2004	15-Jun-2005	16-Jun-2005	
136	P-ST-06	Mantenimiento Preventivo de Accesos de Usuarios	4	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2/7.6	1-Jun-2000	1-Ene-2005	15-Mar-2005	16-Mar-2005	
137	P-ST-07	Mantenimiento Correctivo y Preventivo - Lógico / Incidencias	3	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2/7.5.3	1-Jun-2000	8-Jul-2004	19-Jul-2004	20-Jul-2004	
138	P-ST-08	Creación o modificación de productos online	1	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2	28-May-2004	1-Ene-2004	14-Jul-2004	15-Jul-2004	
139	P-ST-09	Creación de nuevas funcionalidades del SAP	1	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2/7.6	1-Mar-2005	1-Mar-2005	15-Mar-2005	16-Mar-2005	
140	P-ST-10	Mantenimiento Correctivo y Preventivo - Lógico / Incidencias del SAP	1	6.3/6.4/7.5.1/7.5.2/7.5.3	2-Mar-2005	2-Mar-2005	15-Mar-2005	16-Mar-2005	
141	P-VP-02	Solicitud de Corrección o Modificación de Bocetos en Zona Norte y Sur	1	Eliminado		--	5-Ene-2000	Eliminado	24-May-2000
142	P-VP-03	Asignación Masiva de Cargos Provincias	2	Eliminado		--	14-Ago-2002	Eliminado	20-Ago-2002
143	P-VP-04	Asignación Masiva de Boletines Provincias	2	Eliminado		--	14-Ago-2002	Eliminado	20-Ago-2002
144	P-VP-05	Canalización de Reclamos de Clientes en Zona Centro	1	Eliminado		--	5-Ene-2000	Eliminado	24-May-2000
145	P-VP-05	Atención de Reclamos de Clientes donde se cuenta con Asistente	4	Eliminado		--	3-Jul-2001	Eliminado	10-Jul-2001
146	P-VP-06	Solicitud de Modificación de Contratos en Zona Norte y Zona Sur	1	Eliminado		--	5-Ene-2000	Eliminado	24-May-2000
147	P-VP-06	Atención de Reclamos de Clientes donde solo se cuenta con Vendedor Residente	3	Eliminado		--	3-Jul-2001	Eliminado	10-Jul-2001
148	P-VP-07	Solicitud de Anulación de Contratos en Zona Norte y Zona Sur	1	Eliminado		--	5-Ene-2000	Eliminado	24-May-2000
149	P-VP-07	Solicitud de Modificación de Contrato donde se cuenta con Asistente	3	Eliminado		--	3-Jul-2001	Eliminado	10-Jul-2001
150	P-VP-08	Solicitud de Anulación de Contrato en Zona Norte y Zona Sur via Lima	1	Eliminado		--	5-Ene-2000	Eliminado	24-May-2000
151	P-VP-08	Solicitud de Modificación de Contrato donde solo se cuenta con Asesor Comercial Residente	4	Eliminado		--	14-Ago-2002	Eliminado	20-Ago-2002
152	P-VP-09	Solicitud de Anulación de Contrato donde se cuenta con Asistente	2	Eliminado		--	3-Jul-2001	Eliminado	10-Jul-2001
153	P-VP-10	Solicitud de Anulación de Contrato donde solo se cuenta con Asesor Comercial	4	Eliminado		--	14-Ago-2002	Eliminado	20-Ago-2002
154	P-VP-11	Solicitud de Investigación de Teléfonos	3	Eliminado		--	14-Ago-2002	Eliminado	20-Ago-2002

## ANEXO 14. Documentos principales del SGC de la empresa

#	Código	Nombre del Documento	Versión	Req. Iso 9001:2000	Fecha de Creación	Fecha de Efectividad	Fecha de Aprobación	Fecha de Distribución	Fecha de Eliminación
1	M-OM-01	Manual del Sistema de Gestión de la Calidad	8	4.1/4.2.1/4.2.2/5.4.1/7.1	01/06/2000	17-Feb-2005	23-Feb-2005	23-Feb-2005	
2	M-OM-02	Manual de Definiciones usadas en TPI Perú	1	---	15/03/2003	15-Mar-2003	15-Mar-2003	15-Mar-2003	
3	T-OM-01	Plan del Sistema de Gestión de la Calidad		4.1/4.2.1/4.2.2/5.4.1/7.1	01/06/2000	1-Ago-2005	20-Sep-2005	21-Sep-2005	

## ANEXO 15. Documentos internos y externos vinculados al SGC de la empresa

#	Código	Nombre del Documento	Edición Vigente	Req. Iso 9001:2000	Fecha de Creación	Fecha de Efectividad	Fecha de Aprobación	Fecha de Distribución	Area Responsable
1	M-ST-01	Manual de Usuario Comercial (Objetivos)	1	---		6-Sep-2004	23-Ago-2004	23-Ago-2004	Sistemas
2	M-PV-01	Manual para la Elaboración de Contratos de Publicación	3	ELIMINADO			4-May-2005		Ventas
3	N-PC-01	Norma de contratación de anuncios especiales	1	---			6-Jun-2003	3-Mar-2004	Planif Com
4	N-PC-02	Norma de desplazamientos y asesores volantes	1	---			10-Jun-2003	3-Mar-2004	Planif Com
5	N-PC-03	Norma para la resolución de reclamos	1	---			9-Jun-2003	3-Mar-2004	Planif Com
6	N-SC-01	Norma de impagados entre asesores comerciales	1	---			10-Jul-2003	3-Mar-2004	Planif Com
7	N-SC-02	Norma para venta cruzada y reasignaciones	1	---			10-Jul-2003	3-Mar-2004	Planif Com
8	N-SC-03	Normativa de concursos	1	---			10-Jul-2003	3-Mar-2004	Planif Com
9	N-SC-04	Adenda-Bases de concursos	1	---			24-Oct-2003	3-Mar-2004	Planif Com
10	POLI-01	Política de Descuentos	2	---			23-Ago-2004	31-Ago-2004	Comercial
11	POLI-03	Nuevas políticas para trabajadores de TPI	1				15-Mar-2004	15-Mar-2004	RRHH
12	POLI-04	Políticas de Comisiones-Gerentes de Canal-Edición 2004	1	ELIMINADO			5-May-2003	7-Abr-2004	Planif Com
13	POLI-05	Políticas de Comisiones-Comercial-Edición 2004	1	ELIMINADO			5-May-2003	7-Abr-2004	Planif Com
14	POLI-06	Políticas de Comisiones-Gerentes de Unidad-Edición 2004	1	ELIMINADO			5-May-2003	7-Abr-2004	Planif Com
15	POLI-07	Políticas de Comisiones-Asesores Comerciales-Edición 2005	1	---			2-Jul-2004	5-Jul-2004	Planif Com
16	POLI-08	Políticas de Comisiones-Jefes de Ventas y Coordinador de Ventas-Edición 2005	1	---			1-Feb-2004	7-Abr-2004	Planif Com
17	POLI-09	Políticas de Comisiones-Gerentes Comerciales-Edición 2005	1	---			1-Feb-2004	7-Abr-2004	Planif Com
18	M-ST-02	Manual de Usuario de Televentas	1	---		11-May-2004	11-May-2004	11-May-2004	Sistemas
19	POLI-10	Norma de préstamos al personal	1	---			15-May-2004	20-May-2004	RR.HH.
20	POLI-11	Beneficios personal de planilla TPI Perú S.A.C	1	---			1-May-2004	26-May-2004	RR.HH.
21	POLI-12	Políticas de Modificaciones y Anulaciones	2	---			27-Ago-2004	31-Ago-2004	Comercial
22	POLI-14	Política de créditos y refinanciamiento de clientes	1	---			2-Nov-2004	10-Nov-2004	Finanzas y Control
23	POLI-15	Política de Inserciones Gratuitas On line	1	---			10-Dic-04	13-Dic-04	On line
24	M-ST-03	Manual de usuario de base de datos	1			27-Jun-2004			Sistemas
25	M-ST-04	Manual de usuario de gestión de cobros	1			11-Oct-2004			Sistemas
26	M-ST-05	Manual de Usuario - Modulo Contratos - Ingreso	2				22-Feb-05	23-Feb-05	Sistemas
27	M-ST-06	Manual de Usuario del sistema de gestión de la calidad de TPI Perú	1		24-Feb-2005	24-Feb-2005	28-Feb-05	28-Feb-05	Sistemas
28	POLI-16	Políticas de Comisiones-Asesores Comerciales-6ta campaña	1				1-Feb-2005		10-Mar-05
29	POLI-17	Políticas de Comisiones-Jefes de Ventas y Coordinador de Ventas-6ta campaña	1				1-Feb-2005		10-Mar-05
30	POLI-18	Políticas de Comisiones-Gerentes de Unidad-6ta campaña	1				1-Feb-2005		10-Mar-05
31	M-ST-07	Manual de Usuario - Módulo de Pesquisas	1		1-Abr-2005	1-Abr-2005	1-Abr-2005	5-Abr-2005	Sistemas
32	M-ST-09	Manual de Usuario - Módulo de Propuesta Comercial	2		14-Abr-2005	8-Ago-2005	8-Ago-2005	8-Ago-2005	Sistemas
33	M-ST-08	Manual de Usuario - Módulo de Servicio al Cliente ( Producción / Comercial y Finanzas )	1		2-May-2005	1-Jun-2005	2-May-2005	2-May-2005	Sistemas
34	POLI-19	Política de ejecución de premios y otros otorgados en especie	1		22-Abr-2005	1-Jul-2005	5-Jul-2005	5-Jul-2005	Finanzas y Control

## ANEXO 16. Lista de control de registros de la empresa

#	Cód.por áreas (Xmodif.)	Código anterior	Código por procesos	Descripción	Area Responsable	Tiempo (años)	Destino Final
1			R-OM-01	Lista Maestra	Control de Documentos	Nueva modificación	Eliminar
2			R-OM-02	Lista de Control de Registros	Control de Documentos	Nuevos registros	Eliminar
3			R-OM-03	Acta de Revisión del Sistema de Gestión de la Calidad	O y M	Indeterminado	Eliminar
4			R-OM-04	Reporte de Auditoria	Control de Documentos	1.5	Eliminar
5			R-OM-05	Informe Final de la Auditoria Interna de Calidad	Control de Documentos	1.5	Eliminar
6			R-OM-06	Carta de Selección de Auditores	O y M	Nueva selección	Eliminar
7			R-OM-07	Carta de Constancia de Curso de Auditoria Interna de Calidad	O y M	1	Eliminar
8			R-OM-08	Reporte de Acciones Correctivas y Preventivas	O y M	Indeterminado	Eliminar
9			R-OM-09	Hoja de Gestión para la Aprobación de Documentos de Calidad	Control de Documentos	1	Eliminar
10			R-OM-12	Descripción de Modificaciones del Manual del sistema de Gestión de la Calidad	Control de Documentos	Nueva modificación	Eliminar
11			R-OM-13	Informe Gerencial de la Auditoria Interna de Calidad	Control de Documentos	1.5	Eliminar
12			R-CI-03	Reporte de Contratos scaneados - estado: vendido y estado: anulado	Producción	1	Eliminar
13			R-CI-04	Reporte de Duplicidades	Validacion de Documentos y Listas	1	Eliminar
14			R-CI-07	Listas del Folio	Validacion de Documentos y Listas	1	Eliminar
15			R-CI-08	Reporte de Logos	Validacion de Documentos y Listas	1	Eliminar
16			R-CI-10	Informes a Ventas por Ordenes de Servicio	Base de Datos	1	Eliminar
17			R-CI-11	Documentos Enviados a Ventas no Devueltos	Base de Datos	1	Eliminar
18			R-CI-12	Movimiento de Avisos por OOSS	Base de Datos	1	Eliminar
19			R-CI-14	Reporte de Items de Contratos Vendidos	Validacion de Documentos y Listas	1	Eliminar
20			R-CI-15	Reporte de envío de modificaciones de hojas de texto	Validacion de Documentos y Listas	1	Eliminar
21			R-CI-16	Reporte Entrega Documentos (solo lo usa provincia)	Validacion de Documentos y Listas	1	Eliminar
22			R-CI-17	Reporte de Facturación de Contratos Vendidos	Validacion de Documentos y Listas	1	Eliminar
23			R-CI-18	Reporte de contratos rechazos al Asistente	Validacion de Documentos y Listas	1	Eliminar
24			R-CI-19	Rechazo de Asistente			
25			R-CI-20	Rechazo temporal			

#	Cód.por áreas (Xmodif.)	Código anterior	Código por procesos	Descripción	Area Responsable	Tiempo (años)	Destino Final
26			R-AD-02	Pruebas de Anuncio (reporte)	Administración de Avisos	1	Eliminar
27	R-SP-40	R-SP-40	R-AD-03	Prueba de Anuncio	Diagramación	1	Eliminar
28			R-AD-04	Aviso/ Cargo	Ventas	por campaña	archivo central
29	R-AD-04	R-AD-04	R-AD-05	Boceto/Aviso	Ventas	por campaña	archivo central
30			R-FA-01	Evaluación de la Ejecución Presupuestal	Finanzas y control	5	Archivo central
31			R-FA-02	Liquidación de Entrega a Rendir Cuenta	Finanzas y control	5	Archivo central
32			R-FA-03	Presupuesto mensualizado	Finanzas y control	5	Archivo central
33			R-FA-04	Autorización de cargo	Finanzas y control		
34			R-FA-05	Registro de Canje por venta de publicidad	Finanzas y control	por campaña	archivo central
35			R-FA-06	Primer addendum al contrato de prestación de servicios de publicación de avisos	Finanzas y control	por campaña	archivo central
36			R-FA-07	Carta adjunta para efectuar canje	Finanzas y control	por campaña	archivo central
37			R-FA-11	Formato de devolución	Facturación y Normaliz.		
38			R-FA-12	Nota de egreso a Caja	Facturación y Normaliz.		
39			R-FA-13	Carta de devolución atendida	Facturación y Normaliz.	por campaña	archivo central
40			R-FA-14	Autorización de descuento Planilla TPI	Finanzas y control		
41			R-FA-15	Solicitud de creación de activo fijo / intangible	Finanzas y control		
42			R-CL-01	Formato Único de Solicitud (Proxima Edición)	Servicio al Cliente	1	archivo central
43			R-CL-02	Atención de Reclamo / Solicitud (Guía Actual)	Servicio al Cliente	1	archivo central
44			R-CL-03	Modificación de Cuenta Corriente por reclamos	Servicio al Cliente	1	archivo central
45			R-CL-04	Hoja de Ruta	Servicio al Cliente	1	archivo central
46	R-CL-07	R-CL-07	R-CL-05	Carta de respuesta a los clientes	Servicio al Cliente	1	archivo central
47			R-CL-06	Reporte de Hoja de Cargo de Envío	Servicio al Cliente	1	archivo central
48			R-CL-07	Estado de solicitudes de publicación (Agregar el código y pedir el formato)	Servicio al Cliente		
49			R-CL-12	Registro Casos de Cartas	Servicio al Cliente		
50			R-CL-13	Informe de reclamo de contrato de publicación	Servicio al Cliente		
51			R-CL-14	constancia (de reintegro)	Servicio al Cliente		
52			R-CL-15	Modelo carta de devolución			
53			R-GG-01	Contrato - Venta Directa	Ventas	por campaña	archivo central
54			R-GG-01	Contrato - Televentas	Ventas	por campaña	archivo central
55			R-GG-02	Solicitud de Empleo	Recursos Humanos	Indeterminado	Archivo rr_hh_Tpi
56			R-GG-03	Modificación de Datos del Contrato	Ventas	por campaña	archivo central
57			R-GG-04	Ficha de Requerimiento de Personal	Recursos Humanos	1	archivo central

#	Cód.por áreas (Xmodif.)	Código anterior	Código por procesos	Descripción	Area Responsable	Tiempo (años)	Destino Final
58			R-GG-05	Declaración Jurada de Beneficiarios	Recursos Humanos	Indeterminado	archivo rr.hh. Tpi
59			R-GG-06	Carta al cliente indicando que hay modificación del Contrato	Ventas	por campaña	archivo central
60			R-GG-07	Ingreso personal TPI - FICHA INFORMACIÓN PERSONAL	Recursos Humanos	1	archivo central
61			R-GG-08	Relación de Documentos del Nuevo Personal	Recursos Humanos	Indeterminado	archivo rr.hh. Tpi
62			R-GG-09	Solicitud de Capacitación	Recursos Humanos	1	archivo central
63			R-GG-10	Encuesta de Satisfacción de Capacitación	Recursos Humanos	1	archivo central
64			R-GG-11	Evaluación de la Eficacia de la Capacitación – TPI PERU SAC	Recursos Humanos	1	Archivo Central
65			R-GG-13	Encuesta de Efectividad de la Capacitación	Recursos Humanos	1	Archivo Central
66	R-GG-14	R-GG-14	R-GG-14	AMP Formato de vacaciones (planilla)	Recursos Humanos	1	archivo Central
67			R-GG-15	CONTRATO DISTRIBUCION DIRECTA	Ventas	por campaña	archivo Central
68			R-GG-17	ACTA DE REUNION - PLAN MEJORA	(todas) FACILITADORES	por proyecto	eliminar
69			R-GG-18	Ficha de seguimiento de proyecto de mejora			
70			R-GV-01	FICHA DE VISITA (CLIENTE CARTERA o CLIENTE POTENCIAL)	Ventas	por campaña	archivo central
71	R-SC-03	R-SC-03	R-GV-02	reporte de entrega diaria de solicitudes	Ventas	por campaña	Eliminar
72			R-GV-03	Parte Diario de Actividad	Ventas	por campaña	Eliminar
73	R-SC-06	R-SC-06	R-GV-04	Reporte de Teléfonos Solicitados por Vendedor	Ventas	por campaña	Eliminar
74	R-SC-13	R-SC-13	R-GV-05	reporte de entrega diaria de bocetos	Ventas	por campaña	Eliminar
75			R-GV-06	Carta No Editar	Ventas	por campaña	archivo central
76		R-SP-16	R-GV-07	Carta NPNI	Ventas	por campaña	archivo central
77			R-GV-08	Hoja de Texto	Ventas	por campaña	archivo central
78			R-GV-09	Hoja de Texto - Boceto	Ventas	por campaña	archivo central
79	R-CI-20		R-GV-10	Rechazo por Asistente	ventas		
80			R-GV-12	Hoja de Texto-Inserciones Blancas(solo provincias hasta edicion 2004)	Ventas	por campaña	archivo central
81			R-GV-13	Formato de Autorización de excepciones de contrato			
82			R-GV-14	Calculo Llamadas Base (Test de consulta)			
83			R-GV-15	Hoja de Datos Previos (Test de Consulta)			
84			R-GV-16	Plantilla de Seguimiento-resumen llamadas(test de uso) (Test de consulta)			
85			R-GV-17	Acuerdo de Colaboración (Test de Consulta)			
86			R-GV-18	Formulario de solicitud de aprobación de anuncios especiales			
87			R-GV-23	Formato de carta de Autorización	Ventas		
88	R-SC-07	R-SC-07	R-AC-01	Ficha Potencial (solo hasta el cierre de cada zonal de provincias)	Ventas	por campaña	archivo central
89	R-SC-08	R-SC-08	R-AC-02	Cargo de Publicación de Avisos e Inserciones (solo hasta el cierre de cada zonal de provincias)	Ventas	por campaña	archivo central
90			R-DP-01	Hoja de Texto on line para Planes	Ventas Online	por año	archivo central

#	Cód.por áreas (Xmodif.)	Código anterior	Código por procesos	Descripción	Area Responsable	Tiempo (años)	Destino Final
91			R-DP-02	Hoja de Texto on line para Web/Link	Ventas Online	por año	archivo central
92			R-DP-03	Hoja de Texto on line para PÁGINAS BLANCAS	Ventas Online	por año	archivo central
93			R-DP-09	Hoja de Texto on line para publicidad tradicional	Marketing	por año	archivo central
94			R-EP-01	Reporte de Productividad - Diagramación de Avisos (pedir formatao a Miguel Guevara	Diagramación	1 mes	Eliminar
95	R-SP-14	R-SP-14	R-DD-01	Informe del Proceso de Distribución de Guías Telefónicas	Distribución	indeterminado	No se elimina
96			R-DD-02	Entrega de Páginas Amarillas (carta)			
97	R-SP-32	R-SP-32	R-ID-01	Informe de Impresión	Control de Calidad	1	Eliminar
98	R-SP-36	R-SP-36	R-ID-02	Informe de Adquisición de Papel Directorio	Gerencia de Producción	1	Eliminar
99	R-ST-01		R-ST-01	Solicitud de modificacion/creacion de programas	Sistemas	1	Eliminar
100			R-ST-02	Aceptación y conformidad de pruebas	Sistemas	1	Eliminar
101			R-PV-01	Formulario de Gestion de rubros	Marketing	1	Eliminar
102			R-PV-02	Reporte de avance diario de investigación telefónica			
103			R-PV-03	Reporte de avance diario de teleconcertación de citas			
104			R-PV-04	Informe final de investigación telefónica			
105			R-PV-05	Informe final de teleconcertación de citas			

ANEXO 17. Ejemplo de llenado de contrato

Prod.	Tipa	Plant/Comb.	Cada	Edición	Detalle	Proveedor Referencia/Cantidad	Dpto. Public.	Localidad	Valor	Cantad.	D.S.C.	Valor Neto
AM	C	Inds	hmc	2006		C & B Proveedores Industriales S.A.C	hmc	hmc	42			42
AM	C	3.5	hmc	2006	1135	Lubricantes	hmc	hmc	2430			2430
AL	C	1538	hmc	2006		C & B Proveedores Industriales S.A.C	hmc	hmc	880			880
						Los Huancas 151 HUANCA - San Miguel						
						Telefono 528-5342						
OL	C	1538	OL	2006	1135	Lubricantes	hmc	hmc	1060			1060
							hmc	hmc	644			644
AM	C		SUR 1	2005	1135	Lubricantes	hmc	hmc				
AM	C		SUR 2	2005	1135	Lubricantes	hmc	hmc				
AM	C		ASP	2005	1135	Lubricantes	hmc	hmc				

<p>CONTRATO N°</p> <p>0592673</p> <p>TIPO DE GESTIÓN: VENTA</p> <p>2479850</p> <p>FECHA DE VENTA: 10/03/05</p>	<p>LOS DATOS DEL SOLICITANTE (NIT se usará para facturar)</p> <p>N.º: 20 50593946 1 106657</p> <p>Razón Social: C &amp; B Proveedores Industriales S.A.C</p> <p>Dirección de Contratación: Los Chimu</p> <p>Urb: hmc Dpto: hmc</p> <p>Cel. móvil: 50593946</p>
--	--

<p>FE FACTURACIÓN</p> <p><input type="checkbox"/> Contado (*) Fecha de pago contado: Día Mes Año</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Crédito: Cuenta mensual (*) % Fecha de pago mensual: Día Mes Año</p> <p>Saldo de Crédito en (**): 112 Cuotas facturables desde: 07/06</p> <p>Tipo de comprobante: <input checked="" type="checkbox"/> FACTURA (Indicar NIT en datos del solicitante) <input type="checkbox"/> BOLETA</p>	<p>V. FORMA DE PAGO</p> <p>(*) Pago Contado o Cuenta Inicial del Crédito en Caja TP (también se aceptan tarjetas de crédito)</p> <p>(**) El pago del Saldo del Crédito será efectuado vía:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Recibo Telefónico <input type="checkbox"/> Cheque (*) <input type="checkbox"/> Transferencia Bancaria</p> <p>N.º de cuenta: 528-5675</p>
--	--

<p>VII REPRESENTANTE LEGAL FACULTADO DEL SOLICITANTE:</p> <p>Apellido: De la Cueva</p> <p>Matrícula: 1571</p> <p>Nombre: Rogelio</p> <p>Cargo: Gerente</p> <p>TEN. D.L.: <input checked="" type="checkbox"/> DNI <input type="checkbox"/> C.E. <input type="checkbox"/> C. <input type="checkbox"/> Pasaporte</p> <p>N.º D.C.: 02733957</p>	<p>Comunicaciones:</p> <p>5056</p> <p>CI 1571</p> <p>3485</p> <p>3485</p>
---	---