

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
PROGRAMA DE ESTUDIO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERA INDUSTRIAL

Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, para incrementar el nivel de eficiencia de los procesos administrativos en la Empresa Diez Ases S.A.C Línea de investigación: Diseño,  
Manufactura y Mecanización

---

Sub línea de investigación: Gestión Empresarial

Autores:

Campos Lozano, Sharon Cindy

Zavaleta Pino, Nuria Milagros

Jurado evaluador:

Presidente : De La Rosa Anhuaman, Filiberto

Secretario : Villar Tiravanti, Lily Margot

Vocal : Quiñones Carbajal, Dilmar Santos

Asesor:

Urcia Cruz, Manuel

Código Orcid: <http://orcid.org/0000000182860597>

Trujillo-Perú2024

Fecha de Sustentación: 23/04/2024

# Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, para incrementar el nivel de eficiencia de los procesos administrativos en la Empresa Diez Ases S.A.C

## INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1

[hdl.handle.net](http://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

4%

2

[Submitted to Universidad Andina del Cusco](#)

Trabajo del estudiante

2%

3

[repositorio.uti.edu.ec](http://repositorio.uti.edu.ec)

Fuente de Internet

2%

4

[ri.ues.edu.sv](http://ri.ues.edu.sv)

Fuente de Internet

1%

5

[tesis.pucp.edu.pe](http://tesis.pucp.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

6

[dspace.unitru.edu.pe](http://dspace.unitru.edu.pe)

Fuente de Internet

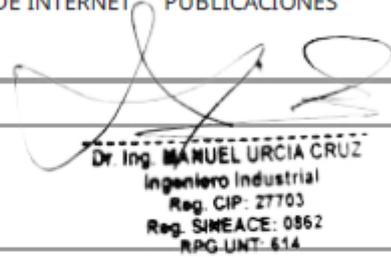
1%

7

[repositorio.unsa.edu.pe](http://repositorio.unsa.edu.pe)

Fuente de Internet

1%



Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo

## **Declaración de Originalidad**

Yo, Manuel Urcia Cruz, docente del Programa de Estudio Ingeniería Industrial., de la Universidad Privada Antenor Orrego, asesor de la tesis de investigación titulada: "Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, para incrementar el nivel de eficiencia de los procesos administrativos en la Empresa Diez Ases S.A.C.", autores Sharon Cindy Campos Lozano y Nuria Milagros Zavaleta Pino, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el (17 de Octubre de 2023).
- He revisado con detalle dicho reporte y la tesis y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las normas establecidas por la Universidad.

Lugar y fecha: 17/10/2023

Manuel Urcia Cruz

DNI:

ORCID : [orcid.org/0000-0001-8286-0597](https://orcid.org/0000-0001-8286-0597)

FIRMA



Sharon Cindy Campos Lozano

DNI: 74708268

FIRMA



Zavaleta Pino Nuria Milagros

DNI: 71412619

FIRMA



**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**PROGRAMA DE ESTUDIO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERA INDUSTRIAL

---

Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 para incrementar el nivel de eficiencia de los procesos administrativos en la Empresa Diez Ases S.A.C

---

**APROBADO EN FORMA Y ESTILO POR**

**PRESIDENTE**

**Ms. Filiberto De La Rosa Anhuaman**  
**CIP N° 90991**

**SECRETARIO**

**Ms. LILY MARGOT VILLAR TIRAVANTI**  
**CIP N° 55429**

**VOCAL**

**Ms. DILMAR SANTOS QUIÑONES CARBAJAL**  
**CIP N° 192914**

**ASESOR**

**Dr. MANUEL URCIA CRUZ**  
**CIP N° 27703**

## **Dedicatoria**

A mi querido padre, Humberto, quien ha sido mi principal motivo e impulso para terminar esta etapa de mi sueño universitario; pues con tu esfuerzo y devoción siempre te has preocupado porque reciba la mejor educación; me has enseñado a nunca rendirme en el camino. Por todos tus consejos y apoyo incondicional; nunca me diste la espalda aun cuando la situación no era favorable.

A mi preciada madre, Vilma, eres el claro ejemplo de superación día a día; a pesar de tener miedo me has enseñado que el que no arriesga no gana. Por apoyarme en cada paso y estar conmigo sin importar las circunstancias, porque cuando te necesito siempre estás ahí.

A mis hermanos, por creer en mí, porque siempre me han instruido y motivado en las diferentes etapas de mi vida.

A mi sobrina, Emma, por ser mi motivación de superación, quien con su amor incondicional alegra mis días.

Sharon

A Dios, por todas sus bendiciones a lo largo de mi vida.

A mi papá, por siempre haber estado ahí para mí a pesar de todo.

A mi madre, por su infinito amor hacia mí y su apoyo constante.

A mis hermanos, por ser mi compañía constante y con quienes la alegría nunca falta.

Nuria

## **Agradecimiento**

En primer lugar, agradecemos a Dios, quien nos ha bendecido a lo largo de este camino a nosotras y nuestra familia, que bajo su manto de fe y sabiduría hemos podido concluir con éxito el trabajo de investigación.

Nuestro profundo agradecimiento a la Universidad Privada Antenor Orrego, por abrirnos las puertas y permitirnos culminar nuestra carrera profesional, donde hemos forjado amistades largas y duraderas, incluyendo a nuestros docentes.

A nuestro asesor Dr. Manuel Urcia Cruz, por su paciencia, orientación y sabios consejos a lo largo de todo el proceso. Su experiencia y dedicación fueron fundamentales para dar forma a nuestra investigación.

A nuestras familias por su constante apoyo y comprensión. Quienes nos motivaron a continuar con este gran paso de ser Ingenieras Industriales.

Agradecemos a la empresa Diez Ases S.A.C. por proporcionar los recursos y el entorno propicio para llevar a cabo esta investigación.

Finalmente, agradezco a todas las fuentes bibliográficas, investigadores, y personas que contribuyeron con su conocimiento y experiencias a este trabajo. Su trabajo previo sentó las bases para esta tesis.

## Resumen

La presente investigación se realizó con la finalidad de desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, para incrementar el nivel de eficiencia de los procesos administrativos en la Empresa Diez Ases S.A.C. (EDASAC); asimismo, realizar el análisis del contexto de la organización, identificando las partes interesadas y los riesgos que presenta el entorno de la empresa; identificar los procesos críticos que impacten en el desempeño de la empresa y determinar el nivel de servicio al cliente actual; evaluar y comparar la pertinencia de la implementación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015, frente a otras herramientas y metodologías, para mejorar los procesos administrativos; y, analizar y determinar los indicadores relacionados al nivel de atención al cliente, con las mejoras propuestas. Fue una investigación aplicada., no experimental y longitudinal, cuya población y muestra censal estuvo constituida por todos los procesos de la empresa; realizando una encuesta de satisfacción, análisis documental y observación directa. El procesamiento y análisis de los datos se realizó utilizando MS Excel, determinación del coeficiente de correlación de variables (Rho de Spearman), y, la prueba de significación (t de Student), a 5% de margen de error. Los principales resultados son los siguientes: En la EDASAC se han identificado tantas fortalezas como debilidades, y, tantas amenazas como, oportunidades; los procesos críticos, se encontraron en el área Legal y de Liquidaciones, con una ponderación de 31.45% y 35.01%, respectivamente; las herramientas metodológicas, DAFO, PHVA y PDCA, permitió evaluar y tomar decisiones ponderadas en la gestión, priorizando el liderazgo, apoyo y mejora de los procesos, en la medida que tenían un grado de cumplimiento poco satisfactorio (26-50%), que, mediante la implementación del SGC con base en la Norma, se logró un grado de cumplimiento muy satisfactorio promedio de 67%; el nivel de eficiencia de la administración se incrementó un promedio de 39%, a un 88%, luego de la implementación de la mejora propuesta; y, la correlación entre las variables en estudio es positiva y considerable ( $Rho = 0,782$ ) y significativa ( $p \text{ valor} = 0,000$ ). Se concluye que, el nivel de eficiencia de los procesos administrativos en la Empresa Diez Ases S.A.C., implementando un Sistema de gestión de calidad, con base en la Norma Internacional ISO 9001:2015, se incrementa a partir de la priorización de los procesos de liderazgo, apoyo, y mejora continua de la calidad,

en el servicio de transporte de pasajeros, giros, encomiendas, valores y mercancías, desde la ciudad de Trujillo, hacia Lima, Cajamarca, Chao, Pacasmayo, Ciudad de Dios, Chepén, y, viceversa.

---

**Palabras clave:** Sistema de gestión de calidad, análisis organizacional, procesos críticos, Norma ISO 9001:2015, nivel de satisfacción del cliente.

## Abstract

The present investigation was carried out with the purpose of developing an ISO 9001:2015 Quality Management System, to increase the level of efficiency of administrative processes in the Empresa Diez Ases S.A.C. (EDASAC); Likewise, carry out the analysis of the context of the organization, identifying the interested parties and the risks presented by the company's environment; identify the critical processes that impact the performance of the company and determine the level of service to the current customer; evaluate and compare the relevance of the implementation of an ISO 9001:2015 quality management system, compared to other tools and methodologies, to improve administrative processes; and, analyze and determine the indicators related to the level of customer service, with the proposed improvements. It was an applied, non-experimental and longitudinal investigation, whose population and our census consisted of all the processes of the company; conducting a satisfaction survey, documentary analysis and direct observation. The processing and analysis of the data was carried out using MS Excel, determination of the correlation coefficient of variables (Spearman's Rho), and the significance test (Student's t), with a 5% margin of error. The main results are the following: EDASAC has identified as many strengths as weaknesses, and as many threats as opportunities; critical processes were found in the Legal and Liquidations area, with a weighting of 31.45% and 35.01%, respectively; the methodological tools, DAFO, PHVA and PDCA, allowed to evaluate and make weighted decisions in management, prioritizing leadership, support and improvement of processes, to the extent that they had an unsatisfactory degree of compliance (26-50%), which Through the implementation of the QMS based on the Standard, a very satisfactory average degree of compliance of 67% was achieved; the level of efficiency of the administration increased an average of 39%, to 88%, after the implementation of the proposed improvement; and, the correlation between the variables under study is positive and considerable ( $Rho = 0.782$ ) and significant ( $p \text{ value} = 0.000$ ). It is concluded that the level of efficiency of the administrative processes in the Company Diez Ases S.A.C., implementing a Quality Management System, based on the International Standard ISO 9001:2015, increases from the prioritization of leadership processes, support, and continuous improvement of quality, in the transport service of passengers, money orders, parcels, securities

and merchandise, from the city of Trujillo, to Lima, Cajamarca, Chao, Pacasmayo, Ciudad de Dios, Chepén, and vice versa.

---

Keywords: Quality management system, organizational analysis, critical processes, ISO 9001:2015 Standard, level of customer satisfaction.

## **Presentaciones miembros del jurado**

Miembros del Jurado,

De acuerdo con las disposiciones establecidas en el Reglamento de Grado y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, les presentamos nuestro trabajo de investigación titulado "Implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 para Mejorar la Eficiencia de los Procesos Administrativos en Diez Ases S.A.C". Este proyecto de investigación se enfoca en los aspectos administrativos de la empresa, analizando el contexto organizativo, identificando a las partes interesadas y evaluando los riesgos en su entorno. Nuestra meta es determinar en qué medida la implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001 puede contribuir a la satisfacción general de la empresa.

Esperamos que nuestro trabajo satisfaga sus expectativas y agradecemos de antemano su comprensión por posibles errores no intencionados que hayan podido surgir durante el proceso de investigación.

Cordialmente,

Br. Sharon Cindy Campos Lozano

Br. Nuria Milagros Zavaleta Pino

## Índice de contenidos

Dedicatoria.....	5
Agradecimiento .....	6
Resumen .....	7
Abstract.....	9
Presentaciones miembros del jurado .....	11
Índice de contenidos .....	12
Índice de tablas.....	15
Índice de figuras.....	18
I. INTRODUCCIÓN .....	19
1.1. Problema de investigación.....	19
1.2. Objetivos .....	21
1.3. Justificación.....	22
II. MARCO REFRENCIAL .....	23
2.1. Antecedentes.....	23
2.2. Marco teórico.....	28
2.3. Marco Conceptual .....	43
2.4. Sistema de hipótesis.....	44
III. METODOLOGÍA EMPLEADA .....	36
3.1. Tipo y nivel de investigación .....	36
3.2. Población y muestra de estudio .....	36
3.3. Diseño de investigación .....	36
3.4. Técnicas e instrumentos de investigación.....	36
3.5. Procesamiento y análisis de datos.....	37
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	38
4.1. Análisis del Contexto de la Empresa Diez Ases SAC .....	38
4.2. Identificar los procesos críticos que impacten en el desempeño de la	

empresa y determinar el nivel de servicio al cliente actual. ....	42
4.3.    Evaluar y comparar la pertinencia de la implementación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015, frente a otras herramientas y metodologías, para mejorar los procesos administrativos. ....	45
4.4.    Propuesta de investigación.....	47
4.5.    Analizar y determinar los indicadores relacionados al nivel de atención al cliente, con las mejoras propuestas.....	112
4.6.    Análisis e interpretación de resultados.....	127
4.7.    Docimasia de hipótesis.....	129
V.    DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	132
5.1.    Análisis del contexto de la EDASAC .....	132
5.2.    Identificación de los procesos críticos.....	134
5.3.    Comparación entre el SGC, aplicando la Norma ISO 9001:2015, y otras herramientas metodológicas.....	136
5.4.    Nivel de eficiencia de la administración en EDASAC y su relación con la satisfacción del cliente.....	137
CONCLUSIONES .....	138
RECOMENDACIONES .....	140
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	141
ANEXOS.....	149
Anexo 1: Cuestionario verificar el cumplimiento de estándares de calidad bajo la norma ISO 9001:2015 en la Empresa Diez Ases S.A.C.....	149
Anexo 2: Cuestionario para evaluar la responsabilidad del Directorio de la Empresa Diez Ases S.A.C.....	149
Anexo 3: Cuestionario para evaluar la gestión de recursos de la Empresa Diez Ases S.A.C.....	150
Anexo 4: Cuestionario para clasificar la prestación del servicio de la Empresa Diez Ases S.A.C.....	150
Anexo 5: Plantilla de satisfacción del cliente de la Empresa Diez Ases S.A.C.....	

.....	151
Anexo 6: Formato de control de calidad.....	154
Anexo 7: Organigrama de la EASAC.....	155
Anexo 8: Plan Estratégico de la EASAC.....	156
Anexo 9: Programa de verificación y calibración de equipos de seguimiento y Medición.....	36
Anexo 10: Registro de verificación de equipos de seguimiento y medición.....	37
Anexo 11: Registro de Verificación de Medidores de cocadas.....	38
Anexo 12: Formato de Inspección de repuestos.....	39
Anexo 13: Control de herramientas.....	42
Anexo 14: Formato de conformidad de servicio de monitoreo satelital.....	44
Anexo 15: Formato para el control de kilometraje.....	45
Anexo 16: Checklist de preuso de unidad de transporte.....	46
Anexo 17: Mapa de Procesos del SGC-ISO 9001:2015 en la EDASAC.....	50

## Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> Operacionalización de variables .....	44
<b>Tabla 2:</b> Resumen de técnicas e instrumentos .....	36
<b>Tabla 3:</b> Identificación de Procesos de Gestión en la EDASAC .....	42
<b>Tabla 4:</b> Decodificación de los procesos de gestión en la EDASAC .....	42
<b>Tabla 5:</b> Calificación de los componentes de procesos de gestión en la EDASAC .....	43
<b>Tabla 6:</b> Calificación y valoración de las entrevistas en la EDASAC.....	44
<b>Tabla 7:</b> Escala de valoración asignada a los procesos de gestión en la EDASAC .....	44
<b>Tabla 8:</b> Procesos críticos en el desempeño o gestión en la EDASAC y nivel de servicio al cliente actual .....	44
<b>Tabla 9:</b> Grado de cumplimiento de los componentes del SGC 9001:2015 en la EDASAC, en porcentaje.....	45
<b>Tabla 10:</b> Escala de valoración del nivel de cumplimiento de los componentes del SGC .....	46
<b>Tabla 11:</b> Comparación entre el cumplimiento del SGC en la EDASAC, y, otras metodologías y herramientas de gestión .....	46
<b>Tabla 12:</b> Establecimiento de la política de calidad.....	50
<b>Tabla 13:</b> Cobertura de difusión complementaria de la política de calidad.....	51
<b>Tabla 14:</b> Procesos de talento humano .....	53
<b>Tabla 15:</b> Evaluación de resultados del proceso de sensibilización del talento humano.....	60
<b>Tabla 16:</b> Evaluación del Plan Integral de Fortalecimiento de Capacidades .....	62
<b>Tabla 17:</b> Situación del sistema de información en la EDASAC antes del SGC ...	63
<b>Tabla 18:</b> Baremación del nivel de efectividad del sistema informático en la EDASAC. ....	64
<b>Tabla 19:</b> Situación del sistema de información en la EDASAC con el SGC .....	66
<b>Tabla 20:</b> Eficiencia del mantenimiento antes, y durante, el SGC .....	69
<b>Tabla 21:</b> Personal de la EDASAC .....	106
<b>Tabla 22:</b> Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción .....	115
<b>Tabla 23:</b> Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción	

.....	1 15
<b>Tabla 24:</b> Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción	..... 1 16
<b>Tabla 25:</b> Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción	..... 1 16
<b>Tabla 26:</b> Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción	..... 1 17
<b>Tabla 27:</b> Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción	..... 1 18
<b>Tabla 28:</b> Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción	..... 1 18
<b>Tabla 29:</b> Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción	..... 1 19
<b>Tabla 30:</b> Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción	..... 1 19
<b>Tabla 31:</b> Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción	..... 1 20
<b>Tabla 32:</b> Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción	..... 1 20
<b>Tabla 33:</b> Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción	..... 1 21
<b>Tabla 34:</b> Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción	..... 1 21
<b>Tabla 35:</b> Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción	..... 1 22
<b>Tabla 36:</b> Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción	..... 1 22
<b>Tabla 37:</b> Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción	..... 1 23
<b>Tabla 38:</b> Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción	..... 1 23
<b>Tabla 39:</b> Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción	..... 1 24
<b>Tabla 40:</b> Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción	..... 1 24

.....	124
<b>Tabla 41:</b> Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción .....	125
<b>Tabla 42:</b> Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción .....	126
<b>Tabla 43:</b> Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción .....	126
<b>Tabla 44:</b> Niveles de contrastación de las variables .....	129
<b>Tabla 45:</b> Prueba de correlación entre las variables en estudio .....	130

## Índice de figuras

<b>Figura 1:</b> Análisis DAFO de la situación del proceso de gestión de la calidad del servicio de transporte, de giros y encomiendas.....	38
<b>Figura 2:</b> Análisis de la relación DAFO – CAME. Perspectivas del proceso de gestión de la calidad del servicio de transporte, de giros y encomiendas. ....	40
<b>Figura 3:</b> Diagrama de flujo del proceso de talento humano en la EDASAC.....	55
<b>Figura 4:</b> Diagrama de flujo del reclutamiento de talento humano en la EDASAC .....	57
<b>Figura 5:</b> Flujo de trabajo para la sensibilización e involucramiento del talento humano.....	59
<b>Figura 6:</b> Plan Integral de Fortalecimiento de Capacidades .....	61
<b>Figura 7:</b> Ciclo de compra en la EDASAC .....	67
<b>Figura 8:</b> Lista de Verificación de los Procesos del Sistema de gestión de Calidad .....	76
<b>Figura 9:</b> Programa Anual de Auditoría Interna y Externa .....	104
<b>Figura 10:</b> Cronograma Anual de Información Documentada .....	105

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Problema de investigación

El mundo, a causa de la globalización, se enfrenta a cambios drásticos, y el desarrollo de las competencias, tanto individuales como organizacionales, se convierte en un instrumento fundamental para afrontar la realidad. Los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones son cada vez más complejos, por lo que la alta gerencia desarrolla sus actividades en el marco de la planificación; y, para ello, coordina, organiza, designa la dirección a los líderes de cada área de trabajo, y controla la ejecución de sus funciones, para así tomar decisiones oportunas. Cuando no se tiene un sistema de gestión de calidad, una empresa está integrada con sólo algunos de los sistemas de gestión, y depende mucho de su público o stakeholders (Fundación Universidad de América, 2018). La baja calidad en los sistemas de la organización implica costos elevados, que dificulta la eficiencia y rentabilidad, no obstante, la remoción de los defectos no sólo implica el aumento de control, sino el incremento en costos operativos; por ende, se debe evitar los factores negativos (Evaristo, 2007; López, 2013; Visión Busines Tribe, 2020; Koneggi, 2020).

La ejecución de los procesos operativos y administrativos, de acuerdo a la estructura organizacional, precisa que un proceso sea eficiente, puesto que es ordenado y concreto; la implementación es el peldaño inferior del proceso, y significa transitar de un campo abstracto, hacia otro, concreto (Voightmann, 2020; KIO Networks, 2019; Techopedia, 2022; Diccionario de Informática y Tecnología, 2021; Escuela Europea de Excelencia, 2018; Instituto de Seguridad y Bienestar Laboral, 2021; Caltic Consultores, 2021). La gestión de calidad, es un sistema de gestión integral que implica el desarrollo de las actividades en base a las políticas, metas y objetivos, con el fin de lograr la excelencia organizacional (ATLAS Consultora, 2020; ISO Tools Excellence, 2016).

El proceso administrativo es un flujo continuo que intercepta el desarrollo de las actividades de manera interna alineado, al logro de los objetivos aprovechando los recursos; tanto material, individual y tecnológico para la toma de decisiones, por ello, se debe trabajar de manera articulada para alcanzar las metas eficientemente (Plaza, 2019; Lemontech, 2020; UPTC, 2020).

Cabe señalar que el número de empresas no certificadas ISO es superior (128) al número de empresas que han obtenido un certificado (83). Esto puede deberse a que muchas empresas se están trasladando ahora a la norma ISO 9001:2015. Esto es significativo, pues según INACAL (2016), solo el 1% de las empresas formales en el Perú cuentan con un sistema de gestión de la calidad. Por otro lado, las empresas sin certificación tienen un menor nivel de conciencia en esta materia (Benzaquen, 2017; Gerencia, 2018). La gestión de la calidad ayuda a reducir la improvisación en los procesos de producción y comercialización, ya que permite no solo planificarlos, sino también crear mecanismos para su control, evaluación y mejora (ILEN, 2021).

El sistema de transporte pesado, que se enfoca en la satisfacción del cliente, ha demostrado la creciente demanda de los usuarios; es decir, a los clientes poco les interesa los mecanismos que la empresa utiliza para transportar la mercadería, sino que la entrega sea puntual y eficiente; ello implica que el transporte es de manera eficiente y supervisada; Teniendo en cuenta que la transferencia sea entregada a tiempo, sin dañar el producto y al menor costo para el cliente. En La Libertad, de 2014 a 2018, las empresas de transporte de carga comenzaron a crecer, representando el 6,1% del total de empresas del país (Rodríguez, 2021; Sebastián, 2020).

Hoy en día, toda institución enfrenta grandes desafíos, como la competitividad, ya que la globalización plantea más interrogantes sobre la calidad y el nivel de demanda cada vez mayor, especialmente cuando se trata de instituciones dedicadas a la educación. La empresa busca aumentar las ganancias y el crecimiento económico, en una dirección más sostenible, y para lograrlo, la planificación estratégica es clave. Es importante señalar que, aunque tus clientes dicen estar satisfechos con el servicio que reciben, el efecto potenciador a favor de tus ventas no se debe a la recomendación del servicio sino a que lo recibieron (Delgado, 2021).

Con la irrupción de la pandemia provocada por el Covid-19, todas las actividades se han modificado significativamente; generando efectos de gran magnitud en la vida de la humanidad. Asimismo, se ha “desnudado” la realidad en que funcionan las empresas públicas y privadas que brindan servicios a la población, dejando entrever sus deficiencias en la producción de sus bienes y/o la

prestación de sus servicios. Por la emergencia sanitaria, se redujeron los aforos y tuvieron que cumplirse una serie de protocolos de bioseguridad, que limitaron la atención a los clientes.

En el sector transporte, el impacto fue mayor; puesto que se dictaron normas que impedían la movilidad interprovincial, y, cuando se flexibilizaban los períodos de movilidad, las medidas de bioseguridad eran de una mayor exigencia (se permitía traslado de pasajeros con un máximo de 4 horas de duración y el 40% de aforo, entre otras). La Empresa Diez Ases S.A.C. tuvo que adaptarse a las circunstancias, para brindar el servicio, y fue necesario evaluar la situación en que se daba el servicio de pasajeros y conocer el nivel de satisfacción de los usuarios, antes de la pandemia, y, qué posibilidades tenían para atender las exigencias durante la pandemia.

En tal sentido, el Directorio de la Empresa Diez Ases S.A.C., reconoció que existían una serie de deficiencias en la prestación de sus servicios, que se refrendan en sendos informes de carácter técnico y de satisfacción de los clientes, y que era necesario resarcir en el corto plazo, para atender las exigencias sanitarias; en el mediano y largo plazos, con la finalidad de brindar un servicio de calidad que sea sostenible, y atienda las exigencias de cualquier disrupción socio económica.

### ***Enunciado del problema***

¿De qué manera un Sistema de Gestión de Calidad, aplicando la Norma ISO 9001:2015, incrementa el nivel de eficiencia de los procesos administrativos en la Empresa Diez Ases S.A.C.?”?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, para incrementar el nivel de eficiencia de los procesos administrativos en la Empresa Diez Ases S.A.C.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Realizar el análisis del contexto de la organización, identificando las partes interesadas y los riesgos que presenta el entorno de la empresa

Diez Ases.

- Identificar los procesos críticos que impacten en el desempeño de la empresa y determinar el nivel de servicio al cliente actual.
- Evaluar y comparar la pertinencia de la implementación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015, frente a otras herramientas y metodologías, para mejorar los procesos administrativos.
- Analizar y determinar los indicadores relacionados al nivel de atención al cliente con las mejoras propuestas.

### **1.3. Justificación**

La presente investigación permitirá a la comunidad de usuarios de las empresas de transporte de pasajeros, tener un servicio de calidad, acorde a las exigencias sanitarias, en la medida que la Empresa Diez Ases S.A.C. contará con herramientas de mejoramiento de gestión de sus actividades administrativas y de servicios, para sus clientes; y que otras empresas, podrían también hacer uso, mediante el efecto multiplicador de los beneficios. Es más, la satisfacción de los usuarios, basada en la utilización de estándares de calidad, de manera sistemática y sostenible, frente a situaciones de impacto local, nacional y global.

De otro lado, este estudio permitirá validar una metodología propia de implementación de un sistema de gestión de calidad, aplicando la Norma ISO 9001:2015, en un contexto de disrupción pandémica, que, las empresas que así lo consideren, deberán hacerla suya; beneficiando de esa manera, a un mayor número de clientes en cartera, o en su defecto, para incrementarla.

Finalmente, la academia y la comunidad científica de nuestro medio contará con nuevos aportes teóricos, conceptuales y estratégicos, producto de la sistematización y objetivación de la propuesta, en el contexto de la gestión de calidad y el mejoramiento de los procesos administrativos de una empresa, y el marco de aplicación de la Norma ISO 9001:2015, en particular.

## II. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. Antecedentes

Núñez (2017) ha publicado una investigación acerca de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 en una empresa industrial en Lima. Su objetivo fue diagnosticar la utilidad y la eficacia al implementar el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en la empresa MARINSA para disminuir los costos y gastos no necesarios. El estudio fue de tipo descriptivo, propositivo. La población y la muestra fueron coincidentes con 30 colaboradores de la empresa. Se consideró la encuesta como técnica y se consideró dos cuestionarios para ambas variables. Los resultados confirmaron que existe exceso en los costos de fabricación del 6% por la ausencia de un sistema de control de calidad en la producción y en la ejecución de los servicios. Se concluyó que la implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 sería la solución más viable ya que ayudará a reducir en 15% estos costos y gastos de la empresa.

Aporte: contrastar un sistema de gestión de calidad frente a otras herramientas y metodologías.

Castillo y Cueva (2019), desarrollaron la investigación acerca de la evaluación de la necesidad de mejora de procesos por parte de Molino Capricornio Import S.A.C. en la Ciudad de Chiclayo; el objetivo consistió en hacer una propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001:2015; para ello, se utilizó como técnicas de recolección de datos la observación, el análisis de documentos y los cuestionarios, como los reflejados en las listas de verificación exigidas por la norma. Los resultados manifestaron el cumplimiento del 48% de todas las operaciones de la empresa, según lo definido por la norma, y que la popularidad se muestra con altos índices de cumplimiento, está creciendo en la competencia y en las divisiones de lanzamiento de productos y servicios, ambas con un 75%. Se concluyó que la propuesta del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001:2015 es un buen mecanismo para optimizar la gestión administrativa de la empresa.

Aporte: Discriminar indicadores adicionales para mejorar la gestión de procesos administrativos.

Hernández (2019), investigó con el objetivo de desarrollar una propuesta

para la implementación de un sistema de gestión de la calidad conforme a la norma ISO 9001:2015 en LIPOGEN S.A.S. El estudio fue descriptivo. Para recoger información usó la observación, y una ficha de diagnóstica como instrumento. Para el levantamiento de la información, se realizaron entrevistas a RRHH y se aplicó un diagnóstico, determinado inicialmente el esquema y estructura de propuestas para el logro de los objetivos. Los resultados describieron el método de operación y su estado actual con respecto a las aplicaciones estándares, y estructurar el sistema de gestión de manera correcta para satisfacer sus necesidades; para lo cual se describieron los estándares de calidad. Concluyó que, la propuesta basada en la norma ISO 9001:2015 mejora la gestión de la calidad de la empresa.

Aporte: contrastación de indicadores actuales para optimizar la gestión de una empresa.

Romero y Rincón (2017), en la empresa Papeles Primavera S.A. de Colombia, impulsó el estudio bajo la modalidad de proyecto: pasantía, contribuyeron con una propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad en el área de producción, basada en la norma ISO 9001-2015. La investigación fue descriptiva, propositiva; los resultados confirmaron que la propuesta ayudaría a mejorar de una manera sustancial el trabajo en la mencionada empresa; permitiendo disminuir desperdicios tanto de materia prima, tiempo y costos para tomar decisiones. La conclusión general indicó que la implementación del sistema de gestión ISO: 9001 – 2015 ayuda a mejorar la gestión de la calidad de la producción.

Aporte: Identificar puntos críticos que definen el mejor desempeño de la empresa.

Villalobos y Zamora (2018), investigaron con el objetivo de determinar la influencia de la estandarización de los procesos en la percepción del cliente de la empresa Diez Ases S. A. La investigación fue descriptiva, correlacional. La técnica usada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario. Los resultados encontraron un incremento de la satisfacción del cliente, en la dimensión capacidad de respuesta con 41.9% y 25.7% para las vendedoras y conductores, respectivamente; sin embargo, en la empatía, tuvo 54.7 %, reflejándose la reducción de problemas a 52.9%. Asimismo, evaluaron el proyecto, donde se obtuvo un VAN de S/ 34,954.90, un TIR de 39.99% y un B/C de 1.23; concluyendo que fue rentable, y se evidenció

un impacto positivo de la estandarización del proceso de servicio en la percepción del cliente.

Aporte: analizar el contexto de la organización en función de las partes interesadas.

Flores, K. y Moscoso, T. (2020), propuso la implementación de un sistema de gestión de calidad, de acuerdo a la Norma ISO 9001-2015, en el Registro de la Propiedad del Cantón Cuenca, bajo un enfoque de gestión de procesos; la investigación fue descriptiva propositiva; La metodología consideró la técnica de la observación y como instrumentos consideró un registro de diagnóstico, realizaron un análisis contextual de toda la organización; el registro documental y análisis FODA. Los resultados determinaron las características y procesos indispensables del sistema, caracterizándolo, y proponiendo un modelo de gestión, bajo las directrices impartidas por la Norma. Se concluyó que el sistema es aplicable y alienado para el Cantón Cuenca, basado en la ISO 9001-2015.

Aporte: analizar el contexto de la organización en base a la gestión de procesos.

López (2020), publicó un estudio con el propósito de diseñar, documentar e implementar un sistema de gestión de la calidad en la empresa de transporte Asociados S.A., de acuerdo con la norma NTC ISO 9001:2015; para lograr a futuro la certificación en la prestación de servicios de transporte con la eficiencia del transporte de pasajeros; para la investigación se utilizó la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar y actuar) vinculada a la planificación, implementación, control, mejora continua. Los resultados determinaron que, sí existe nivel previo o conformidad en dicha empresa con 17.89%, respecto a la norma; pero les permite sentar las bases para un mayor conocimiento y una correcta aplicación de las herramientas, como lo demuestra su índice de liderazgo del 86,51 %. Se concluyó que la implementación del sistema de gestión de la calidad, basado en norma NTC ISO 9001:2015 es beneficioso para la empresa.

Aporte: contrastación de puntos críticos para optimizar la gestión de una empresa.

Sarmiento (2016), desarrolló un estudio con el propósito de planificar un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en el sector comercial de una empresa especializada en la importación y distribución de productos de laboratorio. La investigación fue descriptiva y proposicional; pues,

diagnosticó el estado actual del sector, en correspondencia al acatamiento de los requerimientos de la norma; la técnica ejecutada fue la observación del contexto, a través de la metodología de la FODA y la matriz Vester; también, instauró el mapeo de procesos y caracterizó las técnicas misionales asociados al área comercial. Los resultados facilitaron conocer el proceso de diagnóstico de las fortalezas y oportunidades que hace a la Empresa altamente competitiva en el mercado. Concluyó que es de suma necesidad e importancia la aplicación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en el sector comercial de una empresa.

Aporte: analizar el contexto de la organización en función de riesgos y oportunidades.

Juárez (2018), publicó una investigación con el fin de proponer mejoras al sistema de gestión de la calidad en la instalación portuaria operada por el operador, la empresa. La investigación fue descriptiva y como instrumento implementó un sistema de diagnóstico portuario y gestión de la calidad, teniendo en cuenta los requisitos de la norma ISO. Los resultados del análisis indicaron que los procesos están sujetos a la aplicación de los módulos necesarios para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y la funcionalidad mínima requerida; es decir: recursos, documentación, pruebas, optimización y generación de informes, los proveedores de software se evalúan en función de criterios de tecnología, eficiencia, confiabilidad, personalización, calidad, experiencia, tiempo de entrega, garantía, costo directo, etc. Se concluyó que la mejora a la operación portuaria propuesta tiene un valor presente neto de \$13676.16 y una fuerte relación costo-beneficio de 1.41 con un periodo de recuperación equivalente a 3 años, demostrando la factibilidad del proyecto.

Aporte: analizar el contexto de la organización en base a las partes interesadas y los riesgos en la gestión, al margen de la calidad de los procesos.

Zamalloa (2020), en su tesis realizó una propuesta sobre la implementación de un sistema de gestión de la calidad de acuerdo al manual del proyecto PMBOK-V6, estableciendo las normas ISO 9001:2015 en REGENA PERÚ E.I.R.L, que brinda productos y servicios como venta de materiales industriales y producción metalúrgica y como objetivo primordial del sistema de gestión de la calidad, la

satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus expectativas y necesidades. Para la recolección de datos se utilizó cuestionarios y entrevistas, se siguió una investigación de tipo descriptiva simple, en la cual se realizó un estudio de caso de empresa durante algún tiempo; capaz de sugerir soluciones a problemas organizacionales reales que enfrenta la gestión de calidad, todo apuntando a la mejora de procesos.

Aporte: contrastar indicadores de procesos de calidad dentro del marco organizacional y el involucramiento de los interesados.

Cruz-Medina, López-Díaz y Ruíz-Cárdenas (2017), en su artículo, muestra el desarrollo de la calidad en base a la normatividad vigente en la búsqueda de la mejora de procesos, además, cómo la norma ISO 9000 incide en la mejora continua de las organizaciones con la finalidad de llegar con los al consumidor final. Del mismo modo, el análisis de cómo la ingeniería de la calidad proporciona los insumos necesarios para crear técnicas y métodos para realizar el seguimiento y control de procesos basados en estadísticas y simulaciones útiles, modelos matemáticos para reducir costos, disminuir retrasos y mejorar la calidad de vida de los empleados, de igual manera, en última instancia, la correlación entre los requisitos cubiertos por la norma ISO 9001:2015 y las herramientas que pueden aplicarlos desde una perspectiva de ingeniería de la calidad para garantizar el éxito y la sostenibilidad del sistema de gestión de la calidad de una organización, tanto para bienes como para servicios.

Aporte: estimar y analizar indicadores y herramientas de gestión de calidad de los bienes y servicios que ofrece una organización empresarial, para mejorar la administración.

Echegaray (2018), en su tesis: Identificación del proceso crítico en el área de operaciones para la mejora de la calidad en el servicio de transporte urbano de la Empresa ETOSA de la Ruta 2805 - Lima 2018; su objetivo fue: identificar el proceso de servicio al usuario a través de la propuesta de mejora con el objetivo de elevar el nivel del servicio de transporte urbano de la empresa. La investigación fue descriptiva. La técnica considerada fue la encuesta, mediante la entrevista a directivos de la empresa. Los resultados indicaron que el proceso debería ser el más eficiente, es el proceso de gestión de mantenimiento, alcanzó un puntaje de

8.67 en comparación con los demás procesos reflejando ser el mayor. Se concluyó es necesario la implantación de indicadores de gestión para mejorar la calidad del servicio en la empresa ETOSA, para mejorar la calidad del servicio.

Aporte: Diagnóstico de procesos para mejorar los procesos de transporte urbano.

## **2.2. Marco teórico**

### **Principios de la gestión de calidad**

Según Lemontech (2020), la calidad apareció como tal en el siglo XXI con el propósito de brindar éxito organizacional, tomando como principios que fundamenta la gestión de la calidad a la alta gerencia, para ello se tomó en cuenta a la organización como un sistema de referencia y no como implementación, puesto que es un proceso de mejora continua el cual debe regirse a lo establecido en las ISO 9001, como aspecto relevante.

#### **Los principios de la gestión de la calidad son:**

- enfoque al cliente
- liderazgo
- compromiso de las personas
- enfoque a procesos
- mejora
- toma de decisiones basada en la evidencia;
- gestión de las relaciones.

### **Requisitos de la gestión de calidad**

Para Plaza (2019), las nuevas cláusulas y requerimientos a seguir se describen en el listado de nuevos requisitos en ISO 9001:2015, una nueva actualización que va desde el punto 4 al punto 10 de la norma.

La estructura de la nueva ISO 9001:2015 incluye dos nuevos requisitos: 1) Alcance, 2) Referencias normativas, 3) Términos y definiciones, 4) Contexto de la organización, 5) Liderazgo, 6) Planificación, 7) Soporte, 8) Operaciones, 9) Evaluación del desempeño, y, 10) Mejora.

Mediante este aspecto se ha tomado como referencia el mejoramiento o la eliminación de los requerimientos, que implican el desarrollo de la mejora continua en las organizaciones, por ello cabe precisar el siguiente: ejemplo, la gestión de

documentos y registros que hasta la fecha se consideran en el numeral 4.2. que puede ser 7.5., además, adquieren nuevos informes de documentación.

### **Formatos de gestión de calidad**

La UPTC (2020), indica que un Formato es un documento empleado para el registro de información necesaria para realizar un proceso o actividad. En el contexto de los sistemas de gestión, denominamos "formato", "formulario", o "modelo", la importancia de la obtención de los datos de los datos de manera estructurada y detallada, puesto que un formato sirve para la obtención del mismo, para convertirse en un documento formal.

Los formatos pueden ser físicos o digitales. Los formatos digitales son una ruta de transición hacia las bases de datos digitales, mientras que los formatos físicos (generalmente en papel) contienen la misma información. Una vez completados, los formularios se pueden convertir en hojas de trabajo, instrucciones de trabajo, cubiertas de procesos y más. Entre los formatos principales de gestión de calidad, tenemos:

- Levantamiento de Procedimientos
- Manual de Procedimientos
- Control de Documentos
- Listado Maestro de Documentos
- Caracterización de Subprocesos
- Normograma
- Listado Maestro de Formatos
- Listado Maestro de Instructivos y Guías
- Instructivos de Procedimientos
- Caracterización de Usuarios
- Diagrama de Flujo de Subprocesos
- Ficha Control de Cambios

### **Mejoras de los Procesos**

Por su parte, Evaristo (2007), manifiesta uno de los objetivos operativos de todas las empresas es mejorar la producción y los procesos comerciales. Esto permite hacer más eficientes las operaciones de ingeniería de la empresa para

reducir costos, mejorar las operaciones en ciertas áreas o departamentos y reducir los errores que pueden surgir por ineficiencias.

La mejora de procesos es un procedimiento empresarial que busca las deficiencias en las operaciones de una organización para corregirlas o mejorar su desempeño. Su propósito es revisarlos y hacer los ajustes correspondientes para reducir errores o eliminarlos definitivamente. Por supuesto, pensar que es posible mejorar todas las operaciones de la empresa es una fantasía. Muchos factores están vinculados, pero no siempre interrelacionados, por lo que las empresas deben buscar los factores que conducen a las ineficiencias y enfocarse en mejorarlos lo mejor que puedan.

En los últimos años, la mejora de procesos se ha convertido en una de las prioridades de las empresas. La incorporación de nueva tecnología, la necesidad de reducir costes y las nuevas formas de trabajar son los principales catalizadores que llevan a la necesidad de mejorar la eficiencia de las operaciones empresariales. Hay muchas razones para buscar formas de mejorar las operaciones dentro de una empresa:

- Minimizando, en la medida de lo posible, todas las deficiencias técnicas e industriales existentes en la empresa, así como los defectos que pudieran derivarse de las mismas.
- Reducción del tiempo de ciclo.
- Reduciendo los recursos necesarios para realizar el proceso, lo que mejora la productividad y reduce los costes.
- Mejorar la calidad del producto o servicio al menos lo que ve el cliente.
- No todas las operaciones de la organización tienen el mismo impacto en la satisfacción del cliente, costes, estrategia, imagen corporativa, satisfacción de los empleados, etc.
- Las operaciones deben clasificarse teniendo en cuenta su impacto en estos aspectos.
- Por lo tanto, las operaciones generalmente se clasifican en tres categorías: estrategia, clave y soporte.

### **Procesos estratégicos:**

Para López (2013), los procesos estratégicos son fundamentales, pues permiten la

implementación de las estrategias y acciones con la finalidad de lograr los objetivos de las organizaciones. Los procesos de la contextualización de las estrategias en la mayoría de las empresas implican áreas como marketing, estudio de mercado, planeamiento, control y verificación del cumplimiento de objetivos, con el uso de los sistemas tecnológicos que facilitan la evaluación de la satisfacción de los clientes.

Sin embargo, los procesos a través de los cuales se implementa la estrategia varían mucho dependiendo de la estrategia aplicada. Cabe señalar que, por ejemplo, en una consultora que quiere ser reconocida en el mercado por el alto nivel de formación de sus consultores, el proceso de formación y gestión del conocimiento debe ser considerado como una estrategia. En cambio, en otra consultora que se enfoca en brindar servicios apoyados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debe ser visto como una estrategia, todo configurado de acuerdo con la visión del negocio.

Por ello, los procesos son esenciales para la captación de los clientes; puesto que, esta afecta directamente a la visión de la empresa; pues está de acuerdo a la cadena de valor de la organización. También se pueden considerar procesos clave aquellos que, si bien no aportan valor al cliente, consumen muchos recursos. Por ejemplo, en el transporte aéreo de pasajeros, el mantenimiento de aeronaves e instalaciones es fundamental debido a su impacto en la seguridad, el confort, la productividad y la seguridad de los pasajeros y beneficios empresariales.

Asimismo, Morán (2015) asevera que el proceso de mantenimiento en sí puede considerarse una operación de apoyo en otras industrias con las que no está relacionado, como una empresa de servicios de capacitación. De la misma manera, la compra puede considerarse dominante en las empresas de distribución comercial, debido a su efecto sobre los resultados económicos y la longevidad, mientras que la compra puede considerarse como un apoyo a la operación en la empresa de servicios. Todo ello está relacionado con la misión, visión y la estructura organizacional de la empresa.

### **Procesos de Apoyo:**

En tanto, la Visión Business Tribe (2020) plantea que en este tipo de procesos se considera lo esencial para llevar a cabo un buen control y mejora de mejora

continua, basado en el desarrollo de estrategias esenciales que implican el cumplimiento de los requerimientos estratégicos para una buena gestión, para lo cual toma en cuenta los siguientes procesos:

- Control de la Documentación
- Auditorías Internas
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas
- Administrar productos incompatibles.
- Gestión de Equipos de ensayo y medida.

**Estos procesos no interfieren en la visión o misión organizacional.**

### **Procesos administrativos**

Se trata de un conjunto de funciones administrativas que se realizan de forma secuencial. Su propósito principal es ayudar a la empresa a hacer un mejor uso de sus recursos y alcanzar sus objetivos de forma más eficiente. El proceso de gobierno corporativo se define como la gestión de todos los recursos internos (capital humano, tecnológico, financiero, etc.) de la forma más eficiente y eficaz posible para alcanzar los objetivos de la empresa. Para los bufetes de abogados, esto se traduce en actividades ilegales que consumen mucho tiempo.

El proceso de funcionamiento y de empresa y todas las demás actividades formales, requieren de un tiempo determinado de trabajo. En el caso de las firmas, esto hace que socios y abogados tengan que dedicar una parte importante de su jornada laboral a tareas, si bien son necesarias, pero no rentables. En tal sentido, es necesario simplificar las fases de los procesos administrativos para que se puedan desarrollar de manera eficiente mediante el uso de las tecnologías altamente adecuadas (Lemontech, 2020).

Para el logro del objetivo organizacional se debe tomar en consideración un trabajo articulado con las diversas áreas del departamento y en cumplimiento a los procesos administrativos para un mejor control y seguimiento del cumplimiento de las metas en el corto plazo, para así dar solución a los problemas en todos los procesos (Plaza, 2019).

El proceso administrativo está conformado de cuatro fases principales: planificación, organización, dirección y control. En conjunto, todas siguen un

proceso cíclico, por lo que se reiniciarán al completar su última fase. El Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público-OSITRAN (2018), indica que la reforma del Estado busca una gestión por resultados basado en la obtención de los procesos, servicio, rendimiento de cuentas, estos aspectos que desarrollen la eficiencia y eficacia, todo ello, enfocado al (SGC) basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015.

El modelo de gestión de calidad, como decisión estratégica de un establecimiento, adopta, entre otras cosas, una orientación establecida en métodos, que incluye nivelar no solo los procesos requeridos por el sistema de gestión de gestión de calidad, sino también la sucesión e interrelaciones entre los mismos, para mejorar continuamente su desempeño.

En cuanto al Sistema de Gestión de Calidad, OSITRAN lo estableció de acuerdo a los siguientes procedimientos:

- Planificación, gestión de riesgos, controles internos, imagen corporativa, ISO, recursos humanos, logística, contabilidad y finanzas, tecnologías de la información, documentación y transparencia.
- Por servicios regulatorios relacionados con la elaboración y actualización de normas de gestión, interrelaciona a las investigaciones de precios, sanciones, resolución de polémicas y reclamos, comentarios y presentación de contratos de autorización.
- El medio ambiente es la fuente y el destino del producto de una empresa, para lo cual se evaluó el aspecto geográfico, social, económico y político en el que se encuentra. El enfoque funcional de la empresa permite ver las interrelaciones en el proceso de transformación de los insumos y productos generados por las actividades de la empresa. Por ende, se puede precisar que el emprendimiento surge de la psicología de una persona de manera individual o grupal; puesto que son capaces de aprovechar las oportunidades laborales en el entorno social y económico, estos aspectos son esenciales para el desarrollo y crecimiento de las empresas de manera efectiva, utilizando los recursos necesarios para así tomar decisiones con una visión a futuro (UPTC, 2020).

## **Indicadores de gestión de la calidad**

Según, Koneggi (2020), un indicador de calidad es una herramienta de medición tangible y medible que facilita la evaluación de los procesos tomando en consideración, los productos y servicios que implica la satisfacción del cliente, es decir, miden el cumplimiento de las especificaciones del proceso comercial en particular. Los indicadores de gestión miden globalmente los resultados finales de las actividades de la empresa frente a los estándares de calidad con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales. Cabe indicar, que estos elementos integran el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), para monitorear e inspeccionar la eficacia de los procesos productivos. Los resultados recopilados forman la ejecución de acciones correctivas y la mejora continua en todos los procesos operativos de la empresa.

En la actualidad, se consideran para la evaluación de la calidad varios indicadores cada una con sus respectivos atributos de manera objetiva de acuerdo al cumplimiento de los requerimientos de la normativa, que a continuación se detallan:

- Relevancia y usabilidad en relación con el producto final y la prestación de servicios
- Confiabilidad, asociada a los procesos y equipos utilizados
- Validez que implica la durabilidad de los aspectos

Los indicadores de calidad brindan una visión y proyección del nivel de la calidad de los productos y servicios. También implica su desarrollo y fortalecimiento con el pasar del tiempo para las partes interesadas internas y externas de la empresa. La creación de indicadores de calidad es un proceso que requiere un enfoque pragmático con una prueba de error. Esto representa que se precisan según la propia experiencia, posterior a una indagación. El departamento de Gestión de la Calidad es un componente fundamental para las empresas. Sin mercados estos productos o servicios no podrán obtener lo esperado según los estándares. Por tal motivo, las áreas esenciales necesitan orientación en el desarrollo y análisis de los datos para potenciar las estrategias considerando los siguientes:

- Indicadores de productividad.
- Indicadores de eficiencia.

- Indicadores de eficacia.
- Indicadores de capacidad.
- Indicadores de calidad.
- Indicadores de lucro.
- Indicadores de rentabilidad.
- Indicadores de valor.

Para Voigtmann (2020), dos de las herramientas más utilizadas son: el diagrama causa-efecto y el diagrama de Pareto. A continuación, veremos sus características principales y funcionamiento.

**Diagrama causa-efecto.** Es una herramienta de análisis que permite obtener un cuadro detallado y de fácil visualización de los diversos motivos que pueden originar un determinado efecto o problema. Se utiliza, por lo tanto, cuando se quiere detectar un efecto indeseable y descubrir sus causas. Suele aplicarse en la investigación de las causas de un problema, mediante la incorporación de opiniones de un grupo de personas directa o indirectamente relacionadas con el mismo. Al diagrama causa-efecto se le conoce también como diagrama de Ishikawa, haciendo referencia a su creador, el profesor japonés Kaoru Ishikawa. Actualmente está considerada como una de las principales herramientas de mejora por su gran sencillez y eficacia.

**Diagrama de Pareto.** El diagrama de Pareto es una herramienta de análisis de gran ayuda para tomar decisiones en función de prioridades. Se basa en el principio «el 80% de los problemas se pueden solucionar, si se eliminan el 20% de las causas que los originan» enunciado por Vilfredo Pareto. Esto significa que con unas pocas acciones correctivas se pueden solucionar un gran número de deficiencias.

### **Sistemas de gestión de calidad**

Según la Online Browsing Platform -OBP (2015), la adopción de un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica para una organización que puede ayudar a mejorar el desempeño general y sentar una base sólida para las iniciativas de sostenibilidad en el largo plazo.

El objetivo principal de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad es establecer una base en los procesos productivos con el fin de garantizar la calidad, con esta se planifican los objetivos con el de disminuir los costes a la organización (Escuela Europea de Excelencia, 2018).

Los beneficios potenciales para la implementación del sistema de gestión de calidad basado en la Norma Internacional son:

- a) la capacidad para proporcionar de manera consistente de los productos y servicios que cumplan con los requerimientos legales y reglamentarios para satisfacer al cliente.
- b) proporcionar congruencias del desarrollo del agrado del cliente;
- c) abordar los conflictos y procedencias relacionados con su contexto y objetivo
- d) la capacidad de manifestar la aprobación con requerimientos del sistema de gestión.

Este estándar puede ser utilizado tanto por partes internas como externas. Esta Norma Internacional no cubre los siguientes aspectos:

- Similitud en la distribución de diferentes acciones;
- Conformidad de la documentación con los procedimientos basados en las disposiciones de esta Norma Internacional;
- Uso de terminología definida dentro de la organización.
- Los requisitos del sistema de gestión de la calidad son adicionales a los requisitos para la distribución de los productos y servicios. Este estándar, utiliza un proceso que combina la integración de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA).

Todo el proceso facilita la interrelación de sus operaciones, que implica el período PHVA facilitando el desarrollo de los procesos con el uso de ellos recursos de manera eficiente. La orientación de la utilización de los métodos involucra la concepción de los procesos y sus interacciones, con el propósito de obtener resultados adecuados, acuerdo a lo establecido en las políticas y la dirección estratégica de la organización, para prevenir los riesgos aprovechando las oportunidades y prevenir los riesgos con la finalidad de considerar acciones correctivas.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) considerar las operaciones en términos de valor agregado;
- c) lograr un desempeño operativo eficiente;
- d) mejora de procesos en la evaluación de datos e información.

Según la KIO Networks (2019), el pensamiento basado en riesgos facilita la identificación de factores de acuerdo a los procesos, para así considerar resultados para prevenir riesgos y minimizar los efectos negativos e incrementar el uso de las oportunidades a medida que se desarrollan las actividades de manera relativa, con la finalidad de cumplir con los requerimientos de acuerdo a las necesidades y expectativas; este desafío implica un aspecto dinámico y complejo en el cumplimiento de las metas y el logro de los objetivos basado en la mejora continua; es decir, el involucramiento de la innovación y retroalimentación en la organización. En esta Norma Internacional, se utilizan las siguientes formas verbales:

- “debe” indica un requisito;
- “debería” indica una recomendación;
- “puede” indica un permiso, una posibilidad o una capacidad.

Por otro lado, según EALDE Business School (2020), señala que el principal objetivo de la ISO 9001:2015 es que una empresa pueda obtener la satisfacción de los clientes basado en la mejora continua, innovación y creatividad. Por lo tanto, los estándares se fraccionan en siete principios de referencia. Entre ellos están: el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal de la organización, el enfoque basado en los procesos, la mejora continua, toma de decisiones y la correcta gestión de las relaciones. Estos han sido perfeccionados por técnicos internacionales en control y gestión de la calidad.

La ejecución de estas normas se usa en la empresa de la tecnología para narrar la interacción de los elementos en un lenguaje de programación (Techopedia, 2022). La implementación de un sistema es una de las etapas del desarrollo de sistemas. Este es el siguiente paso para el análisis del desempeño del sistema considerando los pasos de acuerdo a los períodos con el fin de establecer los diferentes mecanismos. Ahora con la etapa de ejecución es cuando verdaderamente se entabla a subrayar el símbolo de sistematización. En este paso, se seleccionan el entorno de desarrollo, las herramientas y el lenguaje de programación. Esta etapa admite el perfeccionamiento de ejemplares o procedimientos de prueba que admiten experimentar y purificar el ejercicio del método fundado en el desarrollo de las actividades (Diccionario de Informática y Tecnología, 2021).

Cuando hablamos de crear un sistema de información, estamos cambiando la

forma en que opera una empresa, la forma en que administra sus operaciones y recursos, y las responsabilidades de muchas personas. Si no se implementa correctamente, puede provocar una costosa interrupción del negocio, así como retrasos significativos e implementaciones más prolongadas de lo esperado (KIO Networks, 2019).

Los indicadores son parte esencial del sistema de medición que comprende la planificación, asignación, medición, evaluación, comunicación y retroalimentación, con el propósito de mejorar el desempeño organizacional considerando los indicadores de acuerdo a las metas y estrategias establecidas según el logro de los objetivos institucionales (Caltic Consultores, 2021).

Los procesos suponen la orientación de todos los elementos que se tengan a mano en un sentido específico, que en este caso es optimizar las labores internas de fabricación, diseño, distribución y venta para que, simultáneamente, dichos esfuerzos se reflejen en el nivel de satisfacción de los clientes o destinatarios. Es decir, el Sistema de Gestión de Calidad es una valiosa herramienta para la planificación, coordinación y ejecución de acciones que fomenten la mejora continua en una organización, para ello se deben tomar en cuenta aspectos importantes y relevantes de un análisis de manera minucioso.

Por lo tanto, se puede precisar, que la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad puede convertirse en un factor clave para alcanzar el éxito empresarial. Este tipo de sistemas busca mejorar de manera continua los procesos que se llevan a cabo en la empresa con el fin de ofrecer servicios y productos de la máxima calidad y satisfacer al cliente (ISO Tools Excellence, 2016).

### **La Norma ISO 9001:2015**

La Organización Internacional de Normalización- ISO (2015) es un organismo que a través de ello los comités técnicos de ISO realizan las actividades de intervención. Para ello, se consideran comisiones de acuerdo a los diferentes áreas o departamentos en las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo.

Esta Norma Internacional fomenta la aplicación de un enfoque basado en procesos en relación con el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un sistema de gestión de la calidad con el fin de mejorar la satisfacción del cliente; de esta manera se obtendría mayor demanda del cliente. Comprender y gestionar los

procesos conexos como un sistema para su mejora e implementación de manera eficiente y eficaz para cumplir con las metas establecidas. Esto facilita el control de las interrelaciones entre los procesos del sistema para incrementar la rentabilidad.

La Escuela Europea de Excelencia (2020), indica que la norma ISO 9001:2015 se publicó el 23 de septiembre de 2015. Está basada en la gestión de riesgos. Por ende, se detalla el proceso de manera periódica en la obtención de la calidad.

Cronología de la norma ISO 9001. Recorrido hasta su publicación.

Jun 2012: documento de trabajo de cambios a la norma

Dic 2012: aprobación del borrador de especificaciones y WD

Jun 2013: CD para comentarios y votación

Jun 2014: borrador DIS

Jul 2015: borrador FDIS

Sep 2015: norma internacional (IS)

Sep 2018: los certificados de ISO 9001:2008 ya no son válidos.

Además, tras la publicación del Anexo SL en 2012, todas las normas ISO en desarrollo o en revisión tendrán la misma estructura. Con esta “estructura de alto nivel”, se prioriza la integración de varios sistemas de gestión ISO, lo que reduce significativamente el tiempo y los recursos invertidos en su gestión. Por otro lado, en la actualización del enfoque basado en procesos, en el 4.4. “Sistema de Gestión de la Calidad y sus Operaciones”, tiene como aspecto relevante hacer tomado en consideración la de fortalecer la gestión y control de interacciones en todo los procesos y la jerarquía organizacional.

Este enfoque basado en procesos tiene en cuenta los siguientes aspectos:

Idioma: Si bien la norma siempre ha sido aplicable a cualquier sector, en esta nueva versión de la ISO 9001 2015 se ha trabajado para que el lenguaje utilizado sea sencillo y comprensible para todos en cualquier contexto. En esta nueva norma hay un nuevo apartado, que aborda la necesidad de considerar y analizar el contexto económico y social y las relaciones que implican en el desarrollo ya sean internas o externas con la finalidad de identificar los problemas y considerar de acuerdo a ello, acciones preventivas para lograr la excelencia en la gestión empresarial.

Pensamiento basado en el riesgo. Es uno de los aspectos considerados nuevos en la norma ISO 9001, ya implica en todo el proceso del sistema; es decir, implica la

fundamentación, aplicación, mantenimiento y mejora continua de la gestión. En este contexto, se puede considerar técnicas o metodologías de acuerdo a las necesidades de la empresa, como es la norma ISO 31000.

Mediciones preventivas. En la nueva versión de la norma ISO9001 se eliminan las medidas preventivas, por lo que el propio sistema de gestión de la calidad debe actuar como herramienta preventiva para las partes relacionadas. La ISO 9001:2015 no solo se preocupa por el cliente, sino que también define los requisitos para satisfacer las necesidades de las partes interesadas, “Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas”.

El representante de la dirección. Este número ya no se requiere en ISO 9001:2015, y más importante es la participación de la alta dirección considerando como el “Liderazgo”. Es decir, la gestión del conocimiento ocupa un nuevo número en la norma, especifica que la organización es responsable de crear el conocimiento necesario para el sistema de gestión. La gestión de calidad opera adecuadamente para obtener productos y/o servicios que satisfagan a los clientes. Subcontratación de operaciones. El “Control de Productos y Servicios Utilizados” trata sobre la capacidad de subcontratar operaciones o subprocesos a empresas externas con el fin de establecer la capacidad del empleado.

Chacón y Rugel (2018), Indica que la calidad total y una cultura de mejora continua son objetivos de la organización para poder manifestar mayor satisfacción a los usuarios del servicio o sistema, en el marco de sus políticas organizacionales. La implantación del modelo de calidad tiene un papel transformador, ya que añade un valor añadido al servicio, con su impacto en el desempeño organizacional, la mejora continua y el control o reestructuración de los métodos, mejorando los recursos, aumentando el rendimiento y la productividad.

Las teorías, filosofías y mediciones de la calidad se integraron de acuerdo al uso de indicadores y estándares, que implican conseguir una buena calidad percibida que influya en la satisfacción del usuario y su fidelidad con un producto o servicio, siempre y cuando su percepción sea un juicio duradero, en cumplimiento de un estándar o expectativa preconcebida. La calidad debe ser diseñada, a través de la implantación de un cambio de cultura organizacional, convirtiéndose no solo en un estándar técnico procedimental, sino en estándar mental corporativo en busca de

la excelencia, enfatizando que excelencia no se limita a cumplir con un requisito, sino ir más allá, y que estas esferas de la calidad aseguran un impacto positivo en la rentabilidad, productividad, sostenibilidad corporativa, a la vez que reducen los riesgos laborales e impactos ambientales organizacionales.

Establecen, además, que mayor ventaja que la aplicación aislada de un Modelo o una Normativa siempre tendrá la aplicación de Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad (SIG). La calidad mejora nuestra posición competitiva en un mercado cambiante, tanto local como internacional, y dicha posición establece además el éxito corporativo de una marca a nivel mundial.

### **La Eficiencia**

En general, el término eficiencia se refiere a los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Por ello, la eficiencia o calidad es muy valorada por las empresas y organizaciones, ya que prácticamente todo lo que hacen va encaminado a la consecución del logro de metas y organizaciones, con el uso eficiente de los recursos; humanos, económicos, tecnológicos y materiales basado en la aplicación del conocimiento en las situaciones altamente complejas (Thompson, 2012).

Según Chiavenato (2004), eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados". Para Koontz y Wehrich (2004), la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos".

Según Robbins y Coulter (2005), la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión".

Para Oliveira (2002), la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada".

Teniendo en cuenta y complementando las anteriores propuestas, planteo la siguiente definición de eficiencia: "Eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados". Por tanto, se puede decir que una empresa, organización, producto o persona es "eficiente" cuando es capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles (Thompson, 2012).

Para evaluar la eficiencia existen dos tipos de análisis (Ecu Red, 2020):

**Análisis costo-beneficio:** se expresa como una relación entre los beneficios obtenidos y los costos incurridos y utiliza como unidad de medida el dinero. En general, en este tipo de análisis se busca una relación beneficio-costos mayor a uno, justamente cuando los beneficios son mayores que los costos.

**Análisis costo-efectividad:** es la relación entre los impactos obtenidos (valorados en dinero) y el valor presente de los costos, también en dinero, en que incurrió la actividad desarrollada.

### **Eficacia**

Según la Ecu Red (2020), la eficacia de un procedimiento está dada por el éxito que tiene en el logro de los objetivos establecidos en su diseño. Suele utilizarse una forma de organización como el marco lógico, en el que se establece un grado de objetivos: general, inmediato, específico, metas y de actividades. Para cada objetivo planificado, se examina la efectividad de la acción evaluada y se obtiene un indicador de desempeño general al ponderar cada indicador con el objetivo que se evalúa.

El indicador de desempeño se obtuvo después de dividir el valor de logro de la meta de acceso planificado al empleo, tanto por los participantes como por los grupos de control; el efecto es el contraste en el índice entre los grupos.

La eficiencia considera la cantidad de recursos utilizados para lograr las metas en un plazo definido, por ello, cabe indicar que una actividad eficiente hace uso óptimo de los recursos con los que dispone con bajos costos.

### **Efectividad**

Es la obtención de los resultados según el cronograma de actividades en los plazos establecidos y con los recursos prudentes posibles. Es decir, hace considerar la correcta utilización de los recursos sin desperdiciar el tiempo ni dinero.

Los indicadores de desempeño y eficiencia pueden ser utilizados para las organizaciones, de manera independiente con el fin de desarrollar las actividades, es decir, se basa en los aspectos laborales, comerciales y control, etc. La integración de los elementos como resultado, costo y tiempo implican la medición

de los resultados de manera objetiva entre áreas en el contenido de la labor.

Los indicadores de efectividad son la combinación de los indicadores de eficacia y de eficiencia (Mejía, 1998).

### **2.3. Marco Conceptual**

Implementación: Realización de determinados procesos y estructuras en un sistema; por lo tanto, representa a la fase más baja en la transición de una etapa abstracta a una más realista (Voigtmann, 2020).

Sistema de Gestión Normalizado: se define como un conjunto de elementos de una organización que se interrelacionan para establecer políticas, objetivos y procesos con el fin de lograr los objetivos.

Norma: el instrumento está sujeto a las descripciones metodológicas, lo cual resulta basado en las experiencias enfocadas en el desarrollo tecnológico. Preparado por consenso de las partes interesadas en la organización; certificado por una corporación de normalización examinado; de aplicación voluntaria (Instituto de Seguridad y Bienestar Laboral, 2021).

Sistema de gestión: es un método que proporciona establecer una administración del mejoramiento de la empresa, con el fin de lograr los resultados óptimos a través de acciones correctivas y la toma de decisiones basadas en la obtención de datos reales (Caltic Consultores, 2021).

Gestión de calidad: es un sistema de gestión, como un conjunto de elementos organizativos, que dependen o interactúan entre sí, con la finalidad de establecer políticas, objetivos y procesos capaces de alcanzarlos (ATLAS Consultora, 2020).

Sistema de Gestión de Calidad: resultado de acciones conjuntas tomadas por una empresa para la mejora de sus operaciones. No es algo aislado, sino al contrario siguen un patrón estratégico de manera integrada en todas las etapas organizacionales (ISO Tools Excellence, 2016).

Proceso administrativo: es un flujo continuo e interconectado de actividades que tienen lugar dentro de una organización y que son vitales para la toma de decisiones con la finalidad de la obtención del logro de metas comunes y

el uso de los recursos en la organización (Plaza, 2019).

Empresa: un conjunto de recursos que se convierten en productos de acuerdo a las necesidades de estos consumidores. El entorno o entorno externo de la empresa juega un papel crucial, ya sea facilitando la documentación en el funcionamiento de la empresa (UPTC, 2020).

Indicador de calidad: es una herramienta del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), para supervisar y controlar la eficiencia de proceso productivo.

#### **2.4. Sistema de hipótesis**

Un Sistema de Gestión de Calidad, aplicando la Norma ISO 9001:2015, incrementa el nivel de eficiencia de los procesos administrativos en la Empresa Diez Ases S.A.C.

#### **Variables e indicadores: Operacionalización de variables**

Variable independiente:

- Sistema de Gestión de la Calidad.

Variable dependiente:

- Nivel de eficiencia.

***Tabla 1: Operacionalización de variables***

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Sistema de Gestión de Calidad. (Variable Independiente)	Resultado de acciones conjuntas que una empresa u organización pone en marcha para la mejora de sus procesos, y que obedece a un modelo estratégico e integrado en todas sus etapas (ISO Tools Excellence).	Son los procesos y actividades de la organización, responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que su gestión satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido. Implementación del sistema de gestión de calidad por medio de políticas, objetivos, manual y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos.	Mapa de Procesos Política de Calidad Objetivos de Calidad Manual de Calidad Procedimientos documentados y obligatorios	Número de procesos representados en el mapa de procesos. Políticas de calidad aprobadas participativamente. Nivel de logro de los objetivos de calidad. Pertinencia del manual de calidad. Número de procedimientos documentados y grado de cumplimiento.	- Análisis de contenido (norma ISO 9001:2015). - Entrevista realizada al personal. - Entrevista a gerencia. - Entrevista a gerencia. - Entrevista a gerencia. - Entrevista administración
Nivel de eficiencia.	Procedimientos mediante los cuales se busca	Relaciones de liderazgo y	Eficiencia en la Evaluación del desempeño de	Relación de puntos críticos en el desempeño del	- Evaluación de desempeño (todas las áreas). - Entrevista al administrador

(Variable dependiente)	optimizar los procesos de una organización para incrementar el nivel de eficiencia (Plaza).	participación de los actores involucrados en la Empresa, de manera significativa, producto de la evaluación de desempeño, mejora de procesos, responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, servicios, medición y de las mejoras minimizando costes y maximizando los beneficios sostenibles.	los empleados eficiencia en la Mejora de procesos Eficiencia en la Responsabilidad de la dirección Eficiencia en la Gestión de los recursos Eficiencia en la Realización de los servicios Eficiencia en la Medición, análisis y mejora	recurso humano. Número y tipo de procesos mejorados/recursos utilizados Personal involucrado efectivamente en la gestión de la calidad. Grado de satisfacción del personal. Grado de satisfacción de los clientes. Tipo, cantidad y calidad de los servicios ofertados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista realizada al personal administrativo.</li> <li>- Entrevista a gerencia.</li> <li>- Entrevista con responsable de Gestión de Talento Humano</li> <li>- Entrevista con el responsable de Operaciones.</li> <li>- Encuesta de Satisfacción de cliente</li> <li>- Entrevista a gerencia.</li> <li>- Entrevista realizada al personal administrativo.</li> </ul>
------------------------	---	---	---	--	---

### III. METODOLOGÍA EMPLEADA

#### 3.1. Tipo y nivel de investigación

Tipo: aplicada.

#### 3.2. Población y muestra de estudio

Población

La población de estudio para el presente trabajo estuvo representada por procesos de la Empresa Diez Ases S.A.C.

Muestra

La muestra fue igual a población; por lo tanto, estuvo constituida por todos los procesos de la empresa.

#### 3.3. Diseño de investigación

Diseño de contrastación

El diseño fue no experimental longitudinal y su diseño fue el siguiente:

PA.....SGC.....NEPA

Donde PA: Procesos administrativos

SGC Sistema de gestión de la calidad

NEPA: Nivel de eficiencia de los procesos administrativos.

#### 3.4. Técnicas e instrumentos de investigación

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

**Tabla 2:** *Resumen de técnicas e instrumentos*

Técnica	Instrumento	Fuente
Encuesta	Cuestionario	Trabajadores
Análisis documentario	Hoja de registro	Procesos
Observación Directa	Guía de observación	Procesos

Las técnicas que se emplearon fueron la observación, mediante la lista de verificación, y la encuesta. También, se verificaron el uso de reportes, indicadores y procedimientos internos de la empresa.

Lista de Verificación. Para este estudio se utilizó una lista de verificación de la empresa Diez Ases S. A. C., la cual fue registrada por el administrador, y se estableció un diagnóstico inicial de los procesos; de tal manera que se pudo obtener información de la situación actual de la empresa, en relación al cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

Encuesta y Cuestionarios. Para este estudio se utilizó cuestionarios, para determinar el conocimiento y aplicación de los aspectos de la Norma ISO 9001:2015 y el nivel de satisfacción del cliente, a fin de obtener información y su percepción con relación a los servicios que se presta la Empresa.

### **3.5. Procesamiento y análisis de datos**

Con la información obtenida (a través de análisis documental), se procedió a utilizar el programa Microsoft Excel, para procesar los datos, mediante el análisis cualitativo y cuantitativo de las variables, mediante el coeficiente de correlación (Rho de Spearman) y la prueba de significación (t de Student) al 5%. Se adjuntaron las listas de verificación, como herramientas de diagnóstico utilizado; las mismas que, de acuerdo a cada apartado de la norma, evaluaron el porcentaje de cumplimiento de la empresa, así como se efectuaron las recomendaciones correctivas correspondientes. Una vez identificada toda la información, antes mencionada, se efectuó el mapeo de procesos.

## IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Análisis del Contexto de la Empresa Diez Ases SAC

Realización del análisis del contexto de la organización, identificando las partes interesadas y los riesgos que presenta el entorno de la empresa Diez Ases.

Análisis de los factores internos y externos-DAFO. Situación del proceso de gestión de la calidad del servicio de transporte, de giros y encomiendas

En la Figura 1, mostramos la matriz de análisis de los factores internos y externos de la Empresa 10 Ases SAC. Se identificaron un mayor número de Fortalezas (16), que Debilidades (15); asimismo, más Amenazas (7) que Oportunidades (8). Esto es saludable, desde el punto de vista del sinceramiento de la situación empresarial y comercial del negocio, en la medida que no es poco fácil “desnudar” las carencias o falencias que tiene la sociedad anónima cerrada, sujeto de la presente investigación. Observemos.

**Figura 1:** Análisis DAFO de la situación del proceso de gestión de la calidad del servicio de transporte, de giros y encomiendas

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>F A C T O R E S  I N T E R N O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de recursos e información necesarios de apoyo y control de operaciones.</li> <li>• Cuentan con un plan de mejora continua.</li> <li>• Comunicación permanente en la organización en favor del cliente.</li> <li>• Identificación y cumplimiento con la clientela, desde la gerencia.</li> <li>• Directorio asigna todos los recursos necesarios para el logro de las metas planificadas.</li> <li>• Se cuenta con un responsable de calidad que depende del directorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio deficiente.</li> <li>• Informalidad.</li> <li>• No cuenta con un sistema de gestión de calidad.</li> <li>• Mecanismos de administración ineficaces.</li> <li>• No cuentan con documento que defina política de calidad y sus objetivos.</li> <li>• No existe manual de calidad.</li> <li>• No cuenta con procedimientos documentados.</li> <li>• No se han implementado todos los procedimientos documentados.</li> <li>• El directorio no lleva un registro de auditoría.</li> <li>• No existe procedimientos para el manejo de bienes a sus clientes.</li> <li>• No se verifican los dispositivos de monitoreo y evaluación.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>S</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe control de la prestación del servicio.</li> <li>• Se validan los procesos de prestación de servicio.</li> <li>• Apropiado grado de satisfacción de los clientes.</li> <li>• Cuenta con unidades modernas.</li> <li>• Servicio de calidad.</li> <li>• Compresión al usuario de sus necesidades de transporte.</li> <li>• Eficacia en el cumplimiento de los plazos establecidos.</li> <li>• Inmediata respuesta ante un problema.</li> <li>• Puntualidad en el servicio de movilidad.</li> <li>• Empresa emergente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se identifican los servicios que realiza en su trazabilidad.</li> <li>• Atención limitada a los clientes.</li> <li>• Desmejoramiento del desempeño.</li> <li>• Mucha demora para la atención en línea.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>F A C T O R E S  E X T E R N O S</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la demanda de pasajes.</li> <li>• Mayor competitividad en los servicios de transporte.</li> <li>• Precios módicos del servicio.</li> <li>• Permanente información del servicio.</li> <li>• Excelente servicio en comparado con su costo.</li> <li>• Empresa de transporte muy conocida en el medio.</li> <li>• Alta probabilidad de preferencia en el futuro.</li> <li>• Buena referencia empresarial.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergencia sanitaria.</li> <li>• Reducción de aforos.</li> <li>• Restricciones a la movilidad vehicular.</li> <li>• Mayor control en el traslado de pasajeros.</li> <li>• Informalidad vehicular.</li> <li>• Asaltos y extorsiones.</li> <li>• Huelgas y bloqueo de carreteras.</li> </ul>

Nota: Principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, obtenidas a partir de Jornada de Análisis Institucional con directivos y trabajadores de la EDASAC.

Análisis de la relación DAFO – CAME. Perspectivas del proceso de gestión de la calidad del servicio de transporte, de giros y encomiendas. Estrategias a implementar.

En la Figura 2, observamos la matriz de los principales factores internos y externos de la Empresa Diez Ases SAC, relacionados a las estrategias que maximicen las fortalezas de la empresa y superen o

reduzcan los efectos de sus debilidades, así como a aquellas que permitan aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno, en términos generales. El análisis permitió priorizar 8 factores internos (4 Fortalezas; 4 Debilidades) y 8 factores externos (3 Oportunidades; 3 Amenazas), a partir de 31 factores internos (16 Fortalezas y 15 Debilidades) y de 15 factores externos (7 Oportunidades y 8 Amenazas), identificados inicialmente a través del análisis DOFA. En este sentido, se han propuesto 16 estrategias alternativas, tales como 4 FO, donde, usando las Fortalezas de la empresa se pueda aprovechar las oportunidades que brinda el medio; 4 FA, para que utilizando las Fortalezas se eviten las Amenazas del entorno socio económico y político de nuestro país; 4 DO, para superar las debilidades que existen en la Empresa Diez Ases SAC, con la finalidad de aprovechar las oportunidades que brinda el entorno de los transportes de pasajeros, de giros y encomiendas; y, 4 DA, que permitan reducir las debilidades y evitar las amenazas de un contexto complejo.

Teniendo en cuenta las posibilidades de la Empresa Diez Ases SAC para mejorar sus ventas, se abordarán e implementarán las siguientes estrategias: FO- Invertir en la capacitación de los actores involucrados en la empresa, en cuanto a competitividad, planificación estratégica y evaluación por resultados; DO- Invertir en la implementación de un sistema de gestión de calidad del servicio de transporte de pasajeros, de giros y encomiendas.; FA- Invertir en la implementación de un sistema de gestión de calidad del servicio de transporte de pasajeros, de giros y encomiendas.; DA- Capacitar a empleados, choferes y asistentes de ruta, en aplicación de protocolos de bioseguridad, y en la utilización de herramientas efectivas de seguridad contra la delincuencia. Las estrategias a implementar se han resaltado de color verde.

***Figura 2:*** *Análisis de la relación DAFO – CAME. Perspectivas del proceso de gestión de la calidad del servicio de transporte, de giros y encomiendas.*

<p style="text-align: center;"><b>DAFO</b> DEBILIDADES- AMENAZAS-FORTALEZAS- OPORTUNIDADES</p> <p style="text-align: center;"><b>CAME</b> CORREGIR-AFRONTAR- MANTENER-EXPLOTAR</p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1. Mayor competitividad en los servicios de transporte. O2. Excelente servicio en comparado con su costo. O3. Empresa de transporte muy conocida en el medio. O4. Alta probabilidad de preferencia en el futuro.</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1. Reducción de aforos por la pandemia. A2. Informalidad vehicular. A.3.Asaltos y extorsiones. A4. Huelgas y bloqueo de carreteras.</p>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1. Comunicación permanente en la organización en favor del cliente. F2. Apropiado grado de satisfacción de los clientes. F3. Puntualidad en el servicio de movilidad. F4. Directorio asigna todos los recursos necesarios para el logro de las metas planificadas.</p>	<p style="text-align: center;"><b>EXPLOTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Invertir en la capacitación de los actores involucrados en la empresa, en cuanto a competitividad, planificación estratégica y evaluación por resultados.</b></li> <li>• Ampliar las rutas del servicio de transporte de pasajeros.</li> <li>• Financiar la adquisición de nuevas unidades de transporte.</li> <li>• Modernizar medios de promoción del servicio de transporte de la empresa.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>MANTENER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar al pasajero en el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad.</li> <li>• Ampliación de horarios en el servicio de transporte.</li> <li>• <b>Implementar tecnologías modernas de seguridad contra la delincuencia.</b></li> <li>• Destinar recursos en casos de emergencia durante el transporte de pasajeros.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1. No cuenta con un sistema de gestión de calidad. D2. No se verifican los dispositivos de monitoreo y evaluación. D3. Desmejoramiento del desempeño. D4. Mucha demora para la atención en línea.</p>	<p style="text-align: center;"><b>CORREGIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Invertir en la implementación de un sistema de gestión de calidad del servicio de transporte de pasajeros, de giros y encomiendas.</b></li> <li>• Automatizar los mecanismos de control y evaluación, en tiempo real.</li> <li>• Capacitar al personal de atención al usuario en el ejercicio de su desempeño.</li> <li>• Flexibilizar los horarios de atención en la venta de pasajes, en giros y encomiendas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AFRONTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener las tarifas en el servicio de transporte de pasajeros, giros y encomiendas, durante períodos de desastres naturales, huelgas y bloqueo de carreteras.</li> <li>• <b>Capacitar a empleados, choferes y asistentes de ruta, en aplicación de protocolos de bioseguridad, y en la utilización de herramientas efectivas de</b></li> </ul>

		<p><b>seguridad contra la delincuencia.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización permanente de tecnologías de monitoreo y control en ruta.</li> <li>• Regularizar permanentemente las licencias y seguros.</li> </ul>
--	--	---

Nota: Principales estrategias generadas en la matriz de análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

#### 4.2. Identificar los procesos críticos que impacten en el desempeño de la empresa y determinar el nivel de servicio al cliente actual.

En primer término, identificamos los procesos de gestión que se realizan en la Empresa Diez Ases SAC-EDASAC, los mismos que lo mostramos a continuación en la Tabla 3.

**Tabla 3:** Identificación de Procesos de Gestión en la EDASAC

PROCESOS DE GESTIÓN
Gerencial
Legal
Administrativa
Contable
Recaudación
Operaciones
Clientela
Liquidaciones

Nota: Elaborado a partir del Organigrama de la EDASAC.

En segundo lugar, decodificamos cada uno de los procesos de gestión, de tal manera que podamos especificar los procesos críticos de la empresa, para lo cual observamos la siguiente Tabla 4.

**Tabla 4:** Decodificación de los procesos de gestión en la EDASAC

PROCESOS DE GESTIÓN	COMPONENTES	CODIFICACIÓN
Gerencial	Gerencia	GG
	Dirección	GD
Legal	Asesoría	LA

Administrativa	Ejecutiva	LE
	Económica	AE
	Financiera	AF
	Recursos Humanos	ARH
Contable	Cuentas	CC
	Inventario	CI
	Balances	CB
Recaudación	Pasajes	RP
	Encomiendas	RE
	Cobranzas	RC
Operaciones	Transporte	OT
	Personal	OP
	Mantenimiento	OM
Clientela	Seguridad	CS
	Confort	CC
	Atención	CA
Liquidaciones	Vacaciones	LV
	Indemnizaciones	LI
	Salarios	LS

Nota: Codificados a partir de los archivos documentarios de la EDASAC

Luego, calificamos cada uno de los componentes de los procesos de gestión, de acuerdo con la información que se desprende de las entrevistas realizadas a los directivos y empleados de la empresa, tal como lo apreciamos en la siguiente Tabla 5.

**Tabla 5:** Calificación de los componentes de procesos de gestión en la EDASAC

COMPONENTES	CÓDIFICACIÓN	CALIFICACIÓN*	PROMEDIO
Gerencia	GG	3	2.5
Dirección	GD	2	
Asesoría	LA	2	1.5
Ejecutiva	LE	1	
Económica	AE	2	2.33
Financiera	AF	3	
Recursos Humanos	ARH	2	
Cuentas	CC	2	2
Inventario	CI	1	
Balances	CB	3	
Pasajes	RP	3	2
Encomiendas	RE	2	
Cobranzas	RC	1	
Transporte	OT	3	3
Personal	OP	3	
Mantenimiento	OM	3	
Seguridad	CS	3	2.33

Confort	CC	2	
Atención	CA	2	
Vacaciones	LV	2	1.67
Indemnizaciones	LI	1	
Salarios	LS	2	

Nota: Calificación realizada a partir de las entrevistas a directivos y personal de la EDASAC

(\*) Se ha hecho en base a la siguiente calificación y valoración de las entrevistas realizadas en empresa.

**Tabla 6:** Calificación y valoración de las entrevistas en la EDASAC

Puntuación	Valoración
0	Nula
1	Mínima
2	Media
3	Máxima

Ahora, considerando la siguiente escala de valoración asignada a los procesos de gestión, podemos identificar los desempeños críticos en la gestión de la empresa. Veamos.

**Tabla 7:** Escala de valoración asignada a los procesos de gestión en la EDASAC

Rangos (%)	Valoración	Decisión
00.00 – 40.99	Crítica	Intervenir
41.01 – 60.99	Aceptable	Verificar
61.01 – 80.99	Óptima	Mejorar
81.01 – 100.0	Máxima	Fortalecer

Nota: Elaboración propia

En la siguiente Tabla 8, ya podemos indicar los procesos críticos en la gestión de la empresa, objeto de estudio, y que se traducen en el servicio al cliente actual.

**Tabla 8:** Procesos críticos en el desempeño o gestión en la EDASAC y nivel de servicio al cliente actual

PROCESOS	PROMEDIO <sup>a</sup>	PONDERACION* (%)	SITUACION
Gerencial	2.5	52.41	Aceptable
Legal	1.5	31.45	Crítica
Administrativa	2.33	48.85	Aceptable
Contable	2	41.93	Aceptable
Recaudación	2	41.93	Aceptable
Operaciones	3	62.89	Óptima
Clientela	2.33	48.85	Aceptable
Liquidaciones	1.67	35.01	Crítica

Nota: Elaborada a partir de las Tablas 5 y 7

(\*) Se calcula a partir del promedio ponderado (w) de las calificaciones hechas a los componentes de cada proceso (w=4.77), y determinando la proporción del promedio aritmético (a), respecto al ponderado (a/w). La razón de la ponderación es, porque, los procesos no son aislados, sino más bien relacionados polinómicamente; estableciéndose, por ello, el mapa de procesos (Ver Anexo17).

A continuación, indicamos la ecuación del cálculo del promedio ponderado.

$$w = \frac{p_1[c_1(m_1)] + p_2[c_2(m_2)]}{c_1(m_1) + c_2(m_2)}$$

Donde, pi: número de procesos  
 Ci: número de componentes  
 mi: puntuación máxima por proceso

Entonces, reemplazando valores de acuerdo a la Tabla 7, tenemos:

$$w = \frac{2[2(6)] + 6[3(9)]}{2(6) + 3(9)} = \frac{2(12) + 6(27)}{12 + 27} = \frac{24 + 162}{39} = \frac{186}{39} = 4.7$$

El promedio ponderado (w) es igual a 4.7, en todos los procesos.

#### 4.3. **Evaluar y comparar la pertinencia de la implementación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015, frente a otras herramientas y metodologías, para mejorar los procesos administrativos.**

Iniciaremos definiendo el grado de cumplimiento de los elementos componentes del sistema de gestión de calidad-SGC- ISO 9001:2015, en la EDASAC, a partir del análisis DAFO, y de los resultados de las entrevistas realizadas a la muestra definida para el estudio. Observemos la Tabla 9, siguiente.

**Tabla 9:** Grado de cumplimiento de los componentes del SGC 9001:2015 en la EDASAC, en porcentaje

Componentes del SGC	Nivel de cumplimiento	Valoración*
Contexto de la organización	52,47%	Satisfactorio
Liderazgo	52.17%	Satisfactorio
Planificación	75.00%	Satisfactorio
Apoyo	40.00%	Poco satisfactorio
Operación	60.00%	Satisfactorio
Evaluación del desempeño	30.00%	Poco satisfactorio

Mejora	33.33%	Poco satisfactorio
Promedio	45.14%	Satisfactorio

Nota: Elaborado a partir del análisis DAFO (Figura 1) y resultados de las entrevistas (Tablas 1-4 de Anexos).

(\*) Se determina en base a la siguiente escala de valoración:

**Tabla 10:** Escala de valoración del nivel de cumplimiento de los componentes del SGC

RANGOS (%)	VALORACIÓN
00.00 – 25.00	Nada satisfactorio
26.00 – 50.00	Poco satisfactorio
51.00 – 75.00	Satisfactorio
76.00 – 100.0	Muy satisfactorio

Nota: Elaboración propia

A continuación, contrastamos la situación de la EDASAC, respecto del nivel de cumplimiento del SGC, con otras metodologías y herramientas, que permitan definir las decisiones, de cara al mejoramiento de los procesos de gestión de la empresa. Analicemos la siguiente Tabla 11.

**Tabla 11:** Comparación entre el cumplimiento del SGC en la EDASAC, y, otras metodologías y herramientas de gestión

SGC	DAFO	PHVA	PDCA	BALANCE	DECISIÓN
Contexto de la organización ( <b>Satisfactorio-S</b> )	S	S	S	S	Optimizar
Liderazgo (Satisfactorio)	S	PS	PS	PS	Priorizar
Planificación (Satisfactorio)	PS	S	S	S	Mejorar
Apoyo ( <b>Poco satisfactorio-PS</b> )	PS	S	PS	PS	Priorizar
Operación (Satisfactorio)	S	PS	S	PS	Mejorar
Evaluación del desempeño (Poco satisfactorio)	PS	S	S	S	Mejorar
Mejora (Poco satisfactorio)	S	PS	PS	PS	Priorizar

Nota: Elaborado a partir de la Figura 1 y Tabla 9

Como podemos ver, esta contrastación del SGC en la EDASAC con las herramientas metodológicas DAFO (debilidades- amenazas-fortalezas-oportunidades), PHVA (planificar-hacer-verificar-actuar) y PDCA o ciclo de Deming (plan-hacer-comprobar-actuar), nos permite tomar decisiones más ponderadas en pro de la gestión de los procesos en la empresa. Así, tenemos que priorizar liderazgo, el apoyo y la mejora de los procesos; de otro lado, mejorar la planificación, la operación y el desempeño; finalmente, optimizar la interacción de la empresa con el medio socio económico, y, al mismo tiempo, el fortalecimiento al interno de la empresa.

#### 4.4. Propuesta de investigación

La propuesta se basa en implementar el Plan PIO, al que denominaremos P2IO (Plan Prioritize- Improve- Optimize) o el Plan Priorizar- Mejorar- Optimizar, los procesos de gestión de la EDASAC, en el marco del SGC-ISO 9001:2015, y en coherencia con el resultado de las decisiones planteadas en la Tabla 13. Indicando que, esta propuesta desarrollará la primera parte del plan, en donde existe la mayor brecha; de allí, la necesidad de priorizar.

##### 4.4.1. Liderazgo, Apoyo, Mejora

###### a. Liderazgo

Constituye un aspecto fundamental para toda empresa; puesto que marca el camino conductor de la organización y los recursos humanos que la integran. En la empresa Diez Ases, se evidencia avances favorables en este aspecto; ya que, el trabajo de calidad de las áreas correspondientes establece con claridad el rol de los líderes; pues el líder de hoy debe saber utilizar sus destrezas para trabajar en diferentes aspectos del contexto (internos y externos) de la empresa con eficiencia y eficacia (Sumba, et al., 2022).

###### - Establecimiento de la política de calidad de la empresa

La EDASAC no contaba con una política de calidad identificada por directivos (63%), por empleados y trabajadores, (37%, en promedio) y por usuarios y clientes (28,5% en promedio); en tal sentido, se hizo una convocatoria amplia a los responsables de cada línea de procesos con carácter de prioridad, con la finalidad de llevar a cabo un taller, que permita establecer la política de calidad de la empresa. La Gerencia asumió la convocatoria oficial y bajo responsabilidad; participaron, entre directivos y responsables de línea, doce personas, quienes intercambiaron ideas libre y abiertamente, motivando la participación de todos y todas. La jornada se inició con el

planteamiento de las siguientes preguntas:

¿Qué hacemos en la EDASAC?

¿A qué se dedica la Empresa?

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Qué servicios ofrecemos?

Luego de una lluvia de ideas, sustentadas y analizadas con profundidad, se estableció la siguiente respuesta consensuada:

En la EDASAC se proporciona servicios de transporte de pasajeros, de giros y encomiendas.

Luego se plantearon otras cuestiones, tales como:

¿Cuáles son las necesidades de nuestra clientela, a quienes atendemos con nuestros servicios?

¿Qué nos diferencia de la competencia?

¿A qué lugares brindamos nuestros servicios?

Siguiendo la misma metodología aplicada anteriormente, la respuesta consolidada fue la siguiente:

Los pasajeros quieren viajar en vehículos seguros, confortables y conducidos por choferes profesionales, prudentes y respetuosos. Los giros, encomiendas y equipajes, lleguen íntegros y oportunamente; se trasladen en bodegas seguras y en condiciones controladas de humedad, temperatura y embalaje.

Los servicios que brindamos se realizan en el marco de la formalidad, puntualidad, y, de costos sostenidos, hacia las ciudades de Pacasmayo, Chepén, Cajamarca, Chao y Lima, sin recojo de pasajeros en el interín de las rutas.

Entonces, la política de calidad de la EDASAC sería en los términos siguientes:

En la EDASAC se proporcionan servicios de transporte de pasajeros, de giros y encomiendas, hacia las ciudades de Pacasmayo, Chepén, Cajamarca, Chao y Lima, con puntualidad, integridad, de forma segura y confortable; bajo la responsabilidad de choferes profesionales, prudentes y respetuosos; traslado de valores y mercancías, en bodegas seguras y en condiciones controladas, con entrega íntegra y oportuna.

Estos servicios se hacen en el marco de la formalidad y respeto a las normas del transporte terrestre nacional, y el permanente mejoramiento continuo; sosteniendo nuestros precios, en el mercado competitivo.

Como resultado de todas estas acciones de liderazgo, se logró pasar de un nivel de identificación promedio de los actores involucrados en la dinámica de la ESAC, en el establecimiento de la política de calidad, desde nada satisfactorio (38.8) a satisfactorio (74.6%), registrándose un incremento de 92.27%; destacándose el nivel de los clientes (103.43%), frente al de empleados (51.16%) y directivos (11.11%), tal como se muestra a continuación.

**Tabla 12:** Establecimiento de la política de calidad

<b>Actores</b>	<b>Niveles de identificación (%)</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Final</b>	<b>Incremento</b>
Directivos	63	70	11.11
Empleados	43	65	51.16
Trabajadores	31	61	96.77
Usuarios	28	53	89.28
Clientes	29	59	103.45
<b>Promedio</b>	<b>38.8</b>	<b>74.6</b>	<b>92.27</b>

Nota: El establecimiento de la política de calidad implicó participación en su elaboración, así como el ejercicio de su aplicación y sostenibilidad, verificados en el nivel de identificación de los actores.

- Comunicación de la política de calidad

Una vez establecida la política de calidad de la empresa, se redactaron los documentos que describían el proceso de elaboración; así como el brochure o folleto ilustrado que contenía aquella síntesis, además del logotipo e isotipo de la EDASAC (Según anexo 9).

Este documento se socializó en la Empresa, entregándosele, en primera instancia a todo el personal y partes interesadas, acompañado de una Resolución de Oficialización de la Política de Calidad de la Empresa; de tal manera que, sea el principal instrumento que deberá comunicarse, entenderse y aplicarse.

Las principales estrategias de comunicación dentro de la empresa, para que este mecanismo esté vigente y omnipresente, fueron foros, conferencias y jornadas de capacitación, permanentemente.

Como estrategia complementaria de difusión y empoderamiento del documento, se creó una web de la política

de calidad de la empresa, para colgarla en las redes sociales de medios local, regional y nacional.

Antes de esta acción de liderazgo, solamente la difusión de los servicios de la EDASAC era con volantes, banners, avisos publicitarios televisivos y radiales, llegando a una población reducida de la región (12.44%); actualmente, se llega a una población siete veces mayor (87.56%), tal como se muestra a continuación.

**Tabla 13:** Cobertura de difusión complementaria de la política de calidad

<b>Medios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Población</b>	<b>Pi (%)</b>
Volantes	semestral	Local	1 000	0.11
Banners	anual	Local	2 300	0.13
Radio	semanal	regional	3 600	9.16
Tv	mensual	regional	5 200	3.04
Web	Diaria (7/24)	nacional	2 450	43.76
Redes	Diaria (7/24)	nacional	2 451	43.80
<b>Total</b>			<b>17 001</b>	<b>100.0</b>

Nota: La Pi es la ponderación de la población, en base a la frecuencia de la difusión de cada medio, homogenizado/normalizado a número de veces al año (365 días).

- Roles y responsabilidades

En la EDASAC, más que un área o dirección de política de calidad, se conformó un Equipo Líder de la Gestión de la Calidad de la Empresa; por tanto, su rol principal es el de liderar todos los procesos de implementación del SGC, partiendo de la elaboración de la política de calidad.

La Alta Dirección es responsable del establecimiento, implementación y mantenimiento de la política de calidad, de tal manera que el personal de todas las líneas de gestión se involucre, se empodere, y aporte a la política de calidad de la empresa; situación que se convalidará con entrevistas, sondeos de opinión, contrastación de sus obligaciones y su cumplimiento, así como en la alineación de sus labores con los indicadores de procesos, y los objetivos del SGC de la EDASAC.

b. Apoyo

Consiste en el conjunto de medios que facilitan la gestión de los procesos administrativos.

- Recursos: son procesos de talento humano, sistemas de información, compras, mantenimiento, infraestructura.

Procesos de talento humano.

El gerente de la EDASAC convocó a una reunión de Focus Groups, a los responsables de área de la empresa, con la finalidad de abordar la gestión del talento humano, de todos los empleados en actividad. En esta sesión se plantearon las siguientes inquietudes:

¿Es necesario incorporar nuevo personal a la empresa?

¿Los empleados actuales están satisfechos con sus condiciones laborales?

¿Existe un buen clima de trabajo?

¿Los empleados están mejorando sus habilidades?

¿Existen conflictos internos que están afectando al bienestar general?

¿Los empleados quieren formar parte de la empresa a largo plazo?

¿La planilla sufre constantes cambios porque los empleados

abandonan la empresa?

Las respuestas a estas interrogantes permitieron identificar las necesidades e intereses de la empresa, asimismo, la satisfacción de los empleados en ejercicio. Para ello, se realizó un trabajo de análisis e indagación profundos.

La síntesis consensuada de las respuestas a las siete preguntas es la siguiente:

**Tabla 14:** Procesos de talento humano

Preguntas	Respuestas	
	Afirmativas	Negativas
¿Es necesario incorporar nuevo personal a la empresa?	5	1
¿Los empleados actuales están satisfechos con sus condiciones laborales?	1	5
¿Existe un buen clima de trabajo?	5	1
¿Los empleados están mejorando sus habilidades?	5	1
¿Existen conflictos internos que están afectando al bienestar general?	2	4
¿Los empleados quieren formar parte de la empresa a largo plazo?	3	3
¿La planilla sufre constantes cambios porque los empleados abandonan la empresa?	4	2
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>17</b>

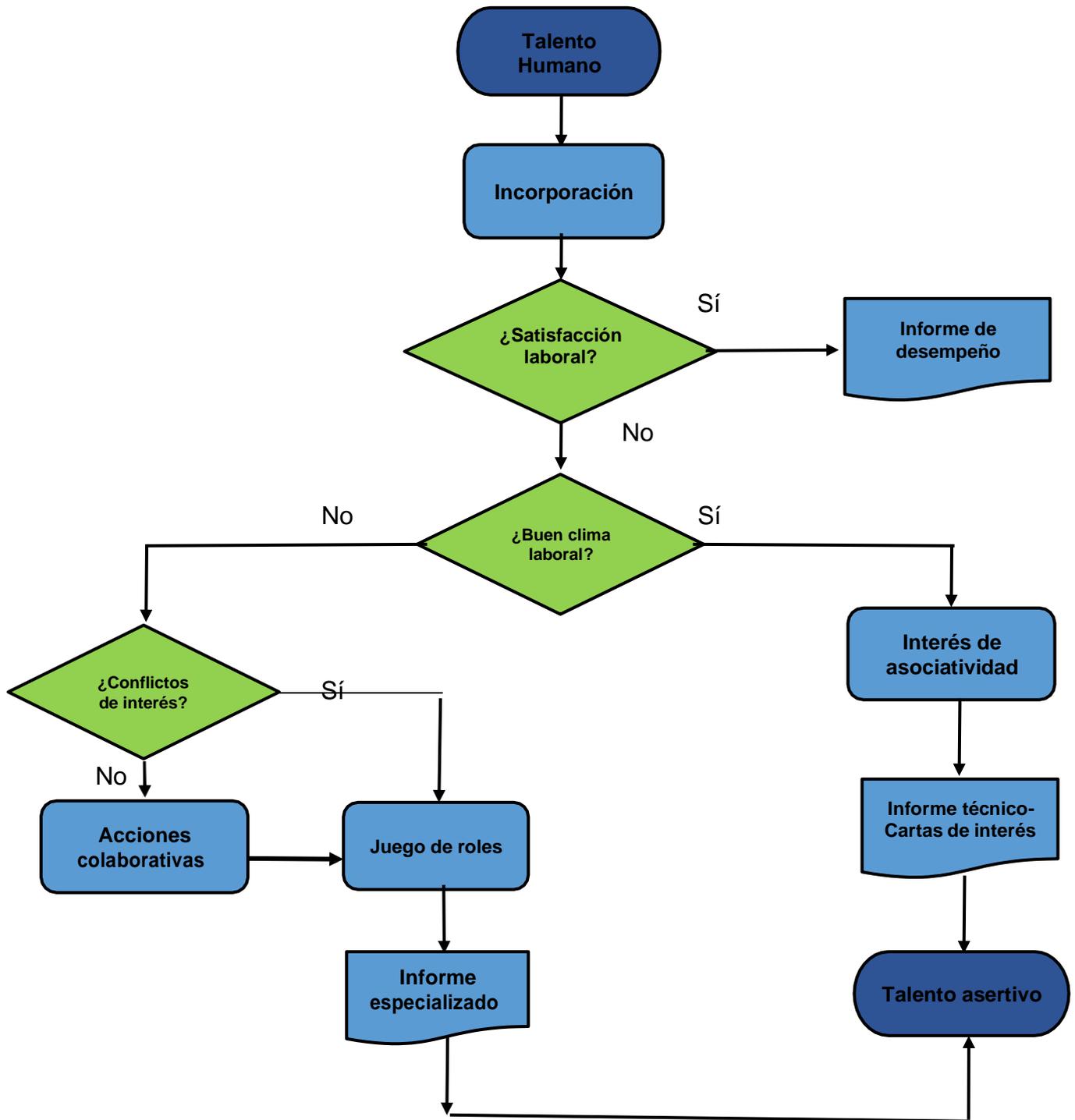
Nota: Participaron 6 empleados en el Focus Groups, respondiendo, afirmativa o negativamente, a cada pregunta.

La implementación del SGC-ISO 9001:2015 en la EDASAC, sí necesita la incorporación de nuevo personal, pero que esté alineado (capacitado, habilitado) a los requerimientos del sistema. El grado de satisfacción de los empleados,

actualmente, respecto de sus condiciones laborales, es bajo; aunque es importante subrayar que existe un buen clima laboral, y las habilidades de empleabilidad están mejorando progresivamente.

De otro lado, se han registrado contados conflictos de interés entre algunos trabajadores y ciertos jefes de área, sobre todo por la escasa comunicación y alguna incompreensión de las partes; pero, no han llegado a mayores, manteniéndose el bienestar general de la empresa. A futuro, un buen número de trabajadores, han manifestado su interés de formar parte de la empresa. Son mínimos los cambios en la planilla, por abandono de los empleados, aunque sí se registró una variación, porque hubo el requerimiento de nuevo personal, de cara a las exigencias del SGC.

**Figura 3:** Diagrama de flujo del proceso de talento humano en la EDASAC



Nota: Este diagrama se construyó a partir de las respuestas del Focus Groups.

Lo anterior, corresponde a la primera etapa de procesos de talento humano: Planificación inicial del proceso de gestión del talento humano.

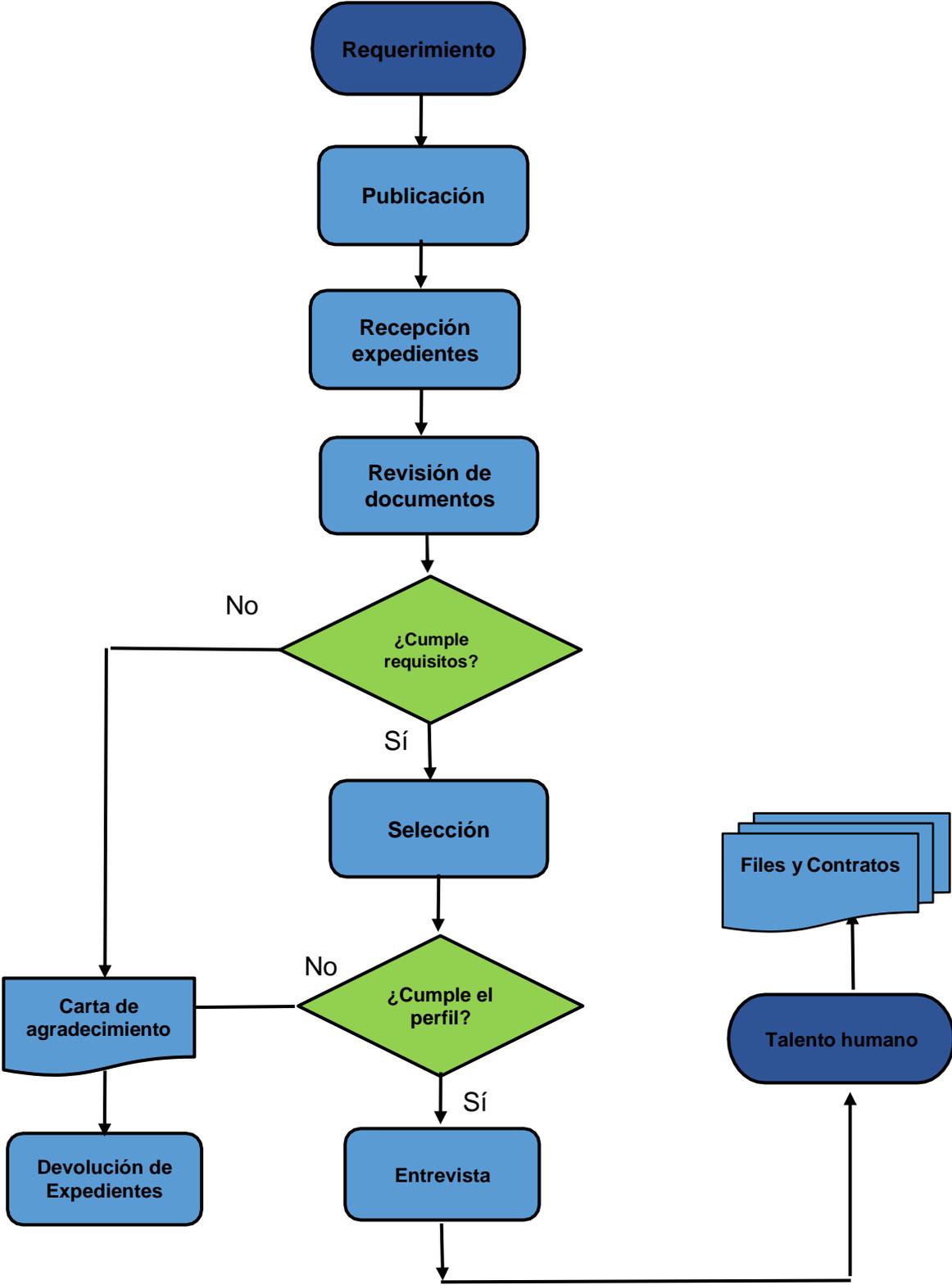
La segunda etapa: Requerimiento, dentro de procesos de gestión de talento humano, se realizó en base a la convocatoria de nuevo personal de planta, preselección de solicitudes, selección de competencias, entrevista de selección y contratación.

La gerencia y la Alta Dirección de la EDASAC, en función de las necesidades del personal que se requiere en la empresa, en el contexto de la implementación del SGC-ISO 9001:2015, publicó la oferta, a través de los medios locales de mayor audiencia; se recepcionó decenas de expedientes, los mismos que fueron chequeados rigurosamente por una Comisión Ad hoc, nombrada por la Alta Dirección de la Empresa, para verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos, según el desempeño y plaza requeridos, quedando preseleccionados veinte expedientes.

Luego, se seleccionaron las competencias, en quince de ellos, con los perfiles más adecuados. A continuación, se realizó una entrevista para seleccionar a los candidatos que evidenciaron tener una mayor afinidad con la filosofía y los valores de la EDASAC. Finalmente, se efectivizó la contratación de 9 talentos, que se integraron al área de transporte (5), de administración (2), contabilidad (1) y gerencia (1).

Se utilizó la herramienta Bizneo, que es un kit para el reclutamiento y selección de personal.

Figura 4: Diagrama de flujo del reclutamiento de talento humano en la EDASAC



Nota: Este diagrama se construyó a partir del proceso de gestión de talento humano.

En la tercera etapa: Onboarding dentro del proceso de gestión humana, la gerencia convocó a una ceremonia de bienvenida y presentación del nuevo personal contratado, a todos los empleados que estaban en la Oficina de la sede principal (35). Con este evento se dio inicio al proceso de inducción del nuevo personal, con la finalidad de generar un espacio laboral amigable y ellos se sientan a gusto desde el primer momento de su trabajo en la EDASAC; de tal manera que su incorporación sea lo más satisfactoria posible.

En la primera semana de incorporación del nuevo personal, las labores fueron alternadas con jornadas de información técnica, flexibilización de responsabilidades, tiempo para la adaptación al trabajo y reuniones de integración con sus compañeros de área. Todo ello acompañado de la organización e implementación de su carpeta de desempeño laboral y de un archivo digital con información técnica, relacionada a su función; así como de la política de gestión de calidad de la empresa, sus deberes y derechos.

El Onboarding, en el corto plazo (primera semana, correspondió a la inducción; sin embargo, en el largo plazo (3-4 meses) se constituyó en la estrategia de integración más completa del personal, que le permitió empoderarse de los valores de la EDASAC, ser más productivo, y consolidarse en su puesto; evitando, en todo caso, el abandono de su trabajo.

Para esta etapa se hizo uso de las herramientas de workflow.

**Figura 5:** Flujo de trabajo para la sensibilización e involucramiento del talento humano

<b>WORKFLOW</b>		<b>Onboarding del Talento Humano</b>	
<b>AD HOC</b>		 <p><b>Empresa Diez Ases Sociedad Anónima Cerrada- EDASAC</b></p>	
<b>Objetivos</b>			
<b>General</b>		<b>Específicos</b>	
Promover el involucramiento del personal, recientemente incorporado en la EASAC, dentro del marco del proceso de gestión de talento humano.	Propiciar el aprendizaje corporativo	Perfeccionar las habilidades para el desempeño	Ejercitar las reglas de la convivencia asertiva
<b>Diseño</b>			
Bienvenida. Presentación de las políticas de la empresa. Perspectivas, intencionalidades y compromisos.	Socialización del MOF/ROF. Manejo de herramientas de gestión y tecnológicas.	Internalización de la Guía Técnica Especializada	Intercambio de experiencias. Metodologías de fortalecimiento organizacional.
<b>Implementación</b>			
Reunión de bienvenida. Exposición de políticas. Diálogo, discusión y propuestas. Firma de Cartas de intención y compromiso.	Jornada de lectura compartida. Análisis, discusión y mejoras. Exposición y demostración de métodos de empleo de herramientas.	Lectura individual y orientada de la Guía Técnica Especializada. Comprobación de su comprensión, y retroalimentación. Aplicación práctica en el área de su desempeño. Comprobación de la efectividad de la aplicación, y, retroalimentación.	Exposición y diálogo sobre reglas de convivencia laboral. Análisis, discusión y propuestas. Presentación de experiencias. Dinámica del Juego de roles
<b>Evaluación de resultados</b>			
Niveles de participación y propuestas	Niveles de conocimiento y comprensión. Prueba de aplicación de herramientas en casos concretos.	Grado de conocimiento tecnológico. Niveles de destreza en el desempeño especializado.	Niveles de participación y propuesta. Test de comportamiento laboral.

Nota: Este flujo de trabajo se realiza en un entorno flexible y amigable (3-4 meses). A continuación, en la siguiente Tabla 15, se presentan los resultados del proceso de evaluación del flujo de trabajo para la sensibilización del personal recientemente incorporado en la EDASAC; donde, en promedio, partiendo de una valoración inicial de 14.86%, hacia una final, de 48.14%, se ha logrado un nivel de 33.29 %, en el involucramiento de los admitidos, en la dinámica e intereses de la Empresa, respecto al talento humano; permitiéndoles, aprender lo que es, y lo que se hace en la organización empresarial, perfeccionar sus habilidades, y afinar los comportamientos; de tal manera que, han pasado de ser simples miembros, a ser miembros efectivos de la EDASAC.

**Tabla 15:** Evaluación de resultados del proceso de sensibilización del talento humano

Componentes en evaluación	Niveles (%)		
	Inicial	Final	Logro
Participación	12	48	36
Propuestas	5	35	30
Conocimiento	24	58	34
Comprensión	17	49	32
Aplicación	10	45	35
Destreza	20	48	28
Comportamiento	16	54	38
<b>Promedio</b>	<b>14.86</b>	<b>48.14</b>	<b>33.29</b>

Nota: Tabla elaborada en base a los objetivos del Workflow Ad hoc en la EDASAC

En la cuarta etapa: Proceso de desarrollo de gestión del talento humano, se elaboró un plan de carrera para el desarrollo personalizado del trabajador de la empresa, que los ha motivado tanto a nivel personal como laboral. Asimismo, se ha diseñado un plan de promoción interna, y de mejoras de salario; así como también, se les brinda un ambiente confortable, y un clima laboral que ha permitido disminuir los conflictos de interés, y se han conformado equipos de trabajo

solidarios, y la buena vibra.

La quinta etapa, Plan de formación: punto clave en la administración del talento humano, se caracterizó por la elaboración e implementación de un programa de formación continua del empleado en la EDASAC, y, un plan integral de mejoramiento de habilidades blandas y habilidades duras, constituido por un conjunto de cursos, talleres y prácticas, de formación profesional personalizada, que ha permitido el incremento de la motivación, la satisfacción, y la productividad.

**Figura 6:** Plan Integral de Fortalecimiento de Capacidades

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		PLAN DE CARRERA	
		General	<b>Empresa Diez Ases Sociedad Anónima Cerrada- EDASAC</b>
Objetivos		General	Promover el desarrollo personalizado del trabajador de la empresa EDASAC
		Específicos	Reforzar las habilidades para la toma de decisiones o destrezas gerenciales Propiciar el dominio del desempeño de las funciones en el puesto de trabajo. Fortalecer las competencias para la gestión del tiempo en el trabajo.
Área temática		Cronograma	Contenidos
Cognitiva		Enero	Tiempos y movimientos
		Febrero	Flujos, diagramas y procesos
		Marzo	Costos y presupuestos
		Abril	Medición del desempeño
		Mayo	Uso de softwares utilitarios
Tecnológica		Junio	Dominio de caja de herramientas
		Julio	Habilidades para manipular equipos
		Agosto	Interpretación de datos e información
Comunicativa		Enero	Redacción de informes
		Febrero	Trabajo en Equipo
		Septiembre	Resolución de eventos críticos
		Octubre	Respuesta a conflictos de función
		Enero	Responsabilidad y compromiso
Laboral		Febrero	Derechos laborales e identidad
		Noviembre	Buenas Prácticas de Convivencia Laboral
		Diciembre	Democracia, jerarquía y solidaridad

En la sexta etapa: Evaluación constante del proceso de gestión del talento humano, se elaboró e implementó un plan sostenido de monitoreo, seguimiento y evaluación, del desempeño del trabajador de la EDASAC, así como un plan de atención de las necesidades del trabajador de la empresa, y un programa de feedback, permanente. Se utilizó un software de evaluación del desempeño, que está permitiendo medir y comprobar, constantemente, el buen desempeño, así como las deficiencias; y, en tal caso, se han realizado los feedback necesarios y pertinentes, permitiendo mantener al trabajador, próspero y contento en sus labores.

A continuación, en la siguiente Tabla 16, se presentan los resultados de la evaluación del Plan Integral de Fortalecimiento de Capacidades en la EDASAC; donde, en promedio, partiendo de una valoración diagnóstica de 24.29%, hacia una sumativa, de 71.45%, se ha logrado un nivel de 47.16 %, en la promoción del desarrollo personalizado del trabajador de la empresa, a partir de la implementación del Plan de Carrera, y, en el contexto de la Gestión del talento humano; permitiéndoles, reforzar las habilidades para la toma de decisiones o destrezas gerenciales; propiciar el dominio del desempeño de las funciones en el puesto de trabajo; y, fortalecer las competencias para la gestión del tiempo en su labor.

**Tabla 16:** Evaluación del Plan Integral de Fortalecimiento de Capacidades

Áreas en evaluación	Niveles (%)		
	Diagnóstica	Sumativa	Logro
Cognitiva	8.37	52.65	44.28
Tecnológica	20.10	72.20	52.10
Comunicativa	40.20	87.24	47.04
Laboral	28.47	73.70	45.23
<b>Promedio</b>	<b>24.29</b>	<b>71.45</b>	<b>47.16</b>

Nota: Tabla elaborada en base a los objetivos del Workflow Ad hoc en la EDASAC

- Sistemas de información

En primer término, se realizó un diagnóstico de las condiciones materiales del sistema informático que manejaba la EDASAC; estudio que permitió verificar los flujos y procesos, la capacidad de resolución, eficiencia y efectividad, de los equipos, y, herramientas de software y hardware que se utilizaban.

En la siguiente Tabla 17, se puede observar el resumen de la situación en que se manejaba el sistema informático antes de la implementación del SGC-ISO 9001:2015. Como se puede ver el dispositivo de interconexión utilizado era el Switch o enrutador de red de área local o LAN, o también de área personal o PAN, cuya efectividad se midió en ciclos por instrucción (CPI); donde, el Área de Administración que era la base principal del sistema arrojó una efectividad de 3,6 CPI, seguida por Contabilidad (3,8 CPI), Ventanilla, para venta de pasajes (4,3, CPI), Seguridad (4,8 CPI), y, las áreas de Equipajes, Encomiendas, Transporte y las Sucursales (Pacasmayo, Cajamarca, Chao y Lima) con la menor efectividad (5 CPI); con un promedio de efectividad del sistema, antes de la implementación del SGC, de 4,56 CPI.

**Tabla 17:** Situación del sistema de información en la EDASAC antes del SGC

Área	Equipos	Red	Alcance	Eficiencia	Efectividad
Administración	Computador, accesorios e impresora	Switch Base Principal	LAN: Máximo 100m	56 kbps	CPI=3,6
Contabilidad	Computador y accesorios	Switch Auxiliar	LAN Máximo 100m	54 kbps	CPI=3,8
Ventanilla	Computador y	Switch	PAN	16 kbps	CPI=4,3

	accesorios	Secundario	Máximo 10 m		
Equipajes	Balanza mecánica	Switch Secundario	PAN Máximo 10 m	16 kbps	CPI=5
Encomiendas	Balanza mecánica	Switch Secundario	PAN Máximo 10 m	16 kbps	CPI=5
Transporte	Móvil Videocámara manual	Sin Red	Nacional Máximo 100 m	750 Mbps 6Mpixeles	CPI=5
Seguridad	Videocámara estática  Móvil	Switch Secundario	PAN Máximo 10 m Nacional	16 kbps 8Mpixeles 750 Mbps	CPI=4,8
Sucursales	Computador y accesorios  Móvil	Sin Red	PAN Máximo 10 m Nacional	16 kbps 750 Mbps	CPI= 5
CPI Promedio					<b>4,56</b>

Notas: CPI (Ciclos Por Instrucción); Switch (Conmutador); LAN (Red de Área Local); PAN (Red de Área Personal); CPI=1 (efectividad óptima)

Si baremamos la efectividad del sistema informático, tenemos la siguiente descripción interválica.

**Tabla 18:** Baremación del nivel de efectividad del sistema informático en la EDASAC.

Intervalo (en CPI)	Descripción	Recomendación
1-2	Alta	Mantener sistema
2.1-3	Medio Alta	Mejorar sistema
3.1-4	Medio Baja	Cambiar
4.1-5	Baja	Cambiar

Tomando en cuenta la anterior descripción interválica, el diagnóstico situacional del sistema de información es baja; por tanto, la recomendación fue, cambiar el sistema.

Este aspecto permitió plantear las opciones tecnológicas alternativas de todo el sistema de información que debería manejar la empresa, de cara al SGC-ISO 9001: 2015. En ese sentido se realizó la implementación documentada de equipos, herramientas informáticas y recursos complementarios, partiendo del diseño de la arquitectura, la elección de lenguajes y entornos de programación, y aplicaciones.

En segundo término, se efectivizaron las sesiones de prueba del sistema implementado, la capacidad de flujo para el procesamiento de datos, su gobernanza y ciberseguridad.

Finalmente, se culminó con la instalación del sistema de información, en todas las áreas de la empresa, y de acuerdo a lo establecido en el diseño de la arquitectura informática, iniciándose por el sistema de información gerencial, seguido por el sistema de información administrativo-contable, y, finalmente por el sistema de control de procesos.

Se emplearon los softwares Odoo, Quickbooks y Workspace.

En la siguiente Tabla 19, se puede observar el resumen de la situación en que se encuentra el sistema informático después de la implementación del SGC-ISO 9001:2015; donde, en promedio, la efectividad ha incrementado 61.18% (2,79 CPI), encontrándose en una condición medio alta; por tanto, el sistema entra en un plan de mejoramiento continuo.

**Tabla 19:** Situación del sistema de información en la EDASAC con el SGC

Área	Equipos	Red	Alcance	Eficiencia	Efectividad
Administración	Computador, accesorios e impresora	Router Workstation Central	WAN Nacional	54 Mbps	CPI=2,1
Contabilidad	Computador, accesorios e impresora	Switch Auxiliar	LAN Máximo 5 km	56 kbps	CPI=2,9
Ventanilla	Computador, accesorios e impresora	Switch Auxiliar	LAN Máximo 5 km	56 kbps	CPI=3,0
Equipajes	Balanza Electrónica	Switch Auxiliar	LAN Máximo 5 km	56 kbps	CPI=3,3
Encomiendas	Balanza Electrónica	Switch Auxiliar	LAN Máximo 5 km	56 kbps	CPI=3,3
Transporte	Móvil con videocámara GPS	Switch Auxiliar	Nacional Máximo 100 m	900 Mbps 8Mpixeles	CPI=2,5
Seguridad	Videocámara estática  Móvil con videocámara	Switch Auxiliar	LAN Máximo 10 m Nacional	56 kbps 8Mpixeles 900 Mbps	CPI=3,2
Sucursales	Computador, accesorios e impresora Balanza electrónica Móvil con videocámara	Router Workstation	LAN Máximo 10 m Nacional	56 kbps 750 Mbps	CPI= 2,3

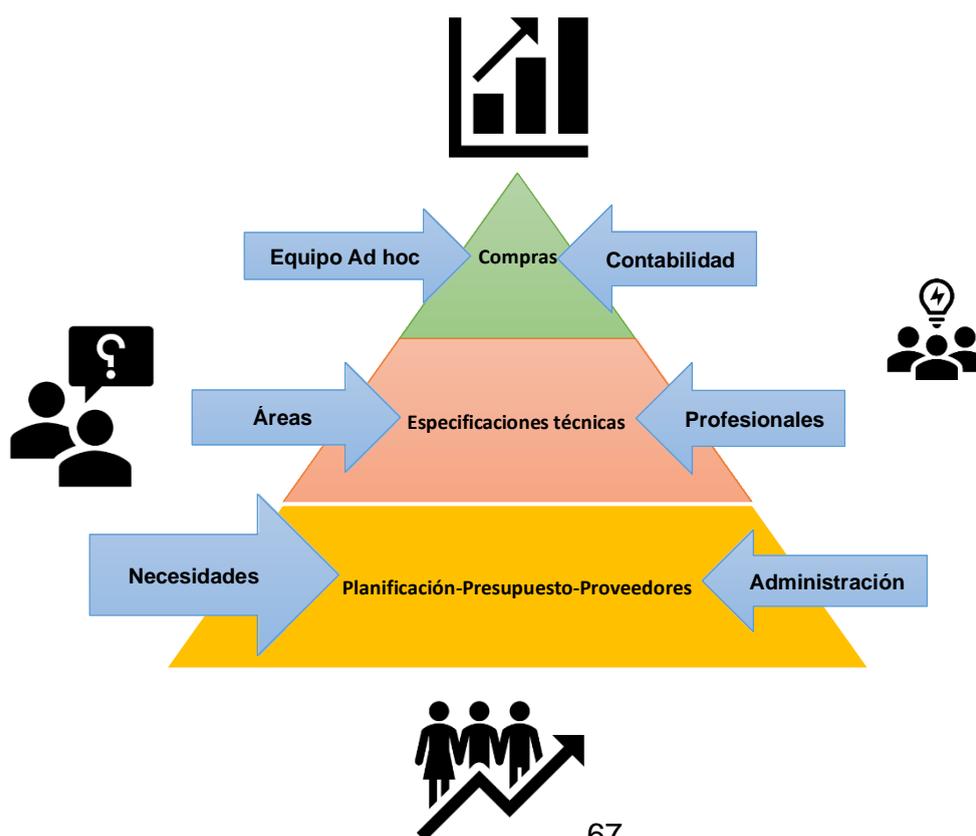
Notas: CPI (Ciclos Por Instrucción); WAN (Red de Área Extensa); LAN (Red de Área Local); PAN (Red de Área Personal)

- Compras

En este recurso, lo primero que se estableció fue el de identificar las actividades que conforman el ciclo de compra en la EDASAC. Luego, se formó un equipo de compras, conformado por los responsables de área, con la finalidad de planificar, presupuestar y generar una lista de proveedores.

A continuación, la gerencia designó a los profesionales técnicos de cada área para revisar las especificaciones técnicas de los equipos, herramientas, máquinas y unidades de transporte, demandados por la empresa; decidiéndose, finalmente, por las compras a efectivizar.

**Figura 7:** Ciclo de compra en la EDASAC



Se utiliza el sistema de gestión de compras ERP (Enterprise Resource Planning) o sistema de gestión de recursos empresariales, con un software basado en la nube; pues, antes del SGC, se basó en un servidor local.

#### - Mantenimiento

En este aspecto, en primer lugar, la gerencia designó al personal responsable de poner en marcha el plan de mantenimiento de unidades de transporte, equipos, máquinas y herramientas en la EDASAC. Este personal, elaboró un plan inteligente de mantenimiento, utilizando Odo.

En la actividad misma del mantenimiento mecánico y eléctrico, previamente, se revisan los manuales de funcionamiento y mantenimiento de los equipos, máquinas y herramientas; y se programan las operaciones (preventivas, predictivas, planificadas o correctivas).

En última instancia se verifica la eficiencia del mantenimiento, realizando inspecciones, marcando contratiempos, y resolviendo los problemas de manera colegiada; utilizando la plataforma de inspecciones Safety Culture (¡Auditor)! Ver Anexos.

Antes de la implementación del SGC, el mantenimiento era de carácter reactivo o correctivo (46% eficiente), y, con el SGC el plan es proactivo, preventivo o predictivo (78% eficiente), haciéndose el mantenimiento, 32% más eficiente, en promedio. Veamos.

**Tabla 20:** Eficiencia del mantenimiento antes, y durante, el SGC

Activos	Eficiencia del Mantenimiento		Diferencia (%)
	Reactivo (%)	Proactivo (%)	
Buses	56	96	40
Minivans	58	92	34
Máquinas	42	73	31
Equipos	40	68	28
Herramientas	34	61	27
<b>Promedio</b>	<b>46</b>	<b>78</b>	<b>32</b>

- Infraestructura

Este último recurso de apoyo es el menos vulnerable, en términos de impacto de la tecnología disruptiva, en la medida que se trata de ambientes físicos, edificios, depósitos, almacenes e instalaciones. En tal sentido, la gestión de estos recursos no ha cambiado en lo mínimo, salvo en términos de adecuaciones o adaptaciones, utilizando tecnología moderna, que han permitido poner en valor la infraestructura de la EDASAC, que es amigable con el ambiente, los empleados y los usuarios.

Esta adecuación se ha basado en la utilización de la tecnología domótica y la estética arquitectónica.

Competencias del recurso:

Respecto a esta destreza, se entiende que los colaboradores muestran rasgos diferenciadores en el desempeño adecuado de sus funciones (Robbins y Coulter, 2005). En ese sentido, a nivel de la selección de los recursos humanos, EDASAC ha considerado algunos criterios importantes:

- Requerimiento de personal

El abordaje de este aspecto estuvo muy relacionado al requerimiento de talento humano, y si bien es cierto, este último, estuvo asociado directamente a las necesidades del EDASAC, en este caso, se trató de garantizar de que el grado, modo y capacidad en que el personal fue requerido, emplee su formación, habilidades, educación y experiencia, en favor del SGC-ISO 9001:2015, en cuanto a la eficacia y capacidad de mejora de la calidad de las actividades en la empresa, de cara a las necesidades internas y demandas externas.

La verificación de la idoneidad del personal requerido se realizó mediante pruebas técnicas o assessment center.

- Medir desempeño

El desempeño del personal se ha evaluado incluyendo criterios adaptados, y de acuerdo a sus funciones y responsabilidades, para asegurarnos de su competencia. También se han utilizado otros mecanismos de medición, tales como la retroalimentación de los actores involucrados (quejas, comunicaciones, índices de satisfacción) y resultados de auditoría.

De otro lado, cuando se evidenció la “incompetencia” de algún trabajador, se realizó la reasignación, redefinición, retroalimentación, inspección especial de la labor, prueba de entrenamiento, revisión formal del desempeño o certificación, según el caso específico de deficiencias en el cargo, función o labor.

- Determinar planes de acción para mejoramiento de competencias

En primer lugar, se diseñó un plan estratégico del desarrollo de la EDASAC, y, a partir de ello, se diseñaron sendos planes operativos; siendo uno de estos, el plan de acción para el mejoramiento de competencias (Ver Anexo 8).

El mencionado plan de acción consideró los siguientes aspectos: objetivos, componentes, productos, actividades; metas, seguimiento, evaluación, cronograma y presupuesto.

- Toma de consciencia:

Aspectos que requieren abordarse

Todo el personal de la EDASAC ha sido sensibilizado a partir de jornadas de análisis y compromisos, haciendo énfasis en los aspectos siguientes:

Puntualidad en el trabajo

Responsabilidad en su función

Ética en su comportamiento

Resiliencia frente a las dificultades en el trabajo

Compromiso con la empresa

Identidad con los valores de la empresa

Solidaridad con los demás trabajadores

Profesionalismo en el desempeño

Respeto a la jerarquía y a las personas

Cumplimiento de las normas

Defensa de sus derechos laborales

Capacitación y calidad continua

Prevención de accidentes

Atención en casos de emergencia

Valoración del trabajo y logros de los demás

En cada jornada se toman en cuenta contenidos de cada

aspecto en particular, y, al final, se firma una carta de intención y compromisos, al respecto.

Cómo influye el hacer o no hacer las cosas:

De otro lado, en estas jornadas de auto concientización, también se abordaron los efectos o impacto de hacer o dejar de hacer las labores, y cómo influye este comportamiento, tanto en el desarrollo de la EDASAC como en el posicionamiento de los trabajadores en la empresa.

Ahora, son conscientes que, el hacer las labores, con eficiencia y responsabilidad, mejora la productividad, y, por ende, redundando en beneficios a la empresa y a los trabajadores, y repercute en el público usuario del servicio de transporte.

Y, también, saben que, dejar de hacer las tareas que corresponden, es señal de inoperancia y desidia; falencias que va en desmedro de la calidad del desempeño y el desprestigio de la empresa.

- Comunicación:

Con participación de la gerencia y todos los jefes de área de la EDASAC, en una jornada de análisis y propuestas de gestión de la comunicación, en el marco del SGC-ISO 9001:2015, se diseñó la matriz de comunicación de la empresa, donde se identificaron con objetividad los aspectos siguientes:

El tipo de información que debe comunicarse, de manera clara, precisa y oportuna.

La periodicidad de las comunicaciones.

El destino o destinatario de las comunicaciones oficiales o colegiadas.

Los medios que se utilizarán para el envío de la comunicación, de acuerdo al tipo e importancia de la información; sea físico o virtual, observando la calidad de los mismos.

El personal responsable, tanto de la elaboración como del envío de la correspondencia.

- Información documentada:

Este último aspecto del apoyo para la implementación del SGC-ISO 9001:2015 en la EDASAC, se constituyó en un eje transversal de la estrategia, en la medida que todos los procesos del sistema se han evidenciado mediante informes y documentos, objetivos, pertinentes y veraces.

Se diseñó una plantilla estándar para la información documentada de cada proceso en la empresa; sin embargo, esta no ha sido una “camisa de fuerza”, sino, por el contrario, cada área la ha flexibilizado en función a la naturaleza de sus actividades. Importó, más que el soporte de los informes y documentos, su calidad y contenido, como medios sustentatorios del cumplimiento de los estándares de calidad, en cada proceso del sistema.

Se consideró una información documentada mínima, tal como lo requiere la norma, con la finalidad de garantizar la eficacia del sistema; la misma que observó un proceso de elaboración configurada y estandarizada, actualización permanente, distribución efectiva, y mecanismos de protección y seguridad.

### c. Mejora

En este aspecto, la EDASAC ha determinado y seleccionado las oportunidades de mejora relacionadas a la adquisición de una flota de 3 autobuses y 5 minivan, cero kilómetros, más confortables y modernos, con la finalidad de ampliar sus horarios de servicio hacia los destinos de Pacasmayo, Chepén y Cajamarca. Los autobuses serán destinados para la ruta Trujillo-Cajamarca; las minivans, para Pacasmayo, Chepén y Chao y brindar un servicio de mayor calidad y aumentar la satisfacción de los pasajeros.

Asimismo, se abordaron las siguientes situaciones:

- No conformidad. Entendidos, como los factores o supuestos que generan cambios y toma de decisiones en la empresa. Ocurrieron diversas no conformidades, tales como el incremento de pasajes (subida del precio de galón de petróleo), disminución de los horarios de salida a los destinos Pacasmayo y Chepén, favoreciendo las salidas a Cajamarca (por Carnavales); situaciones que también suceden los fines de semana, o en feriado largos.
- Acciones correctivas

La reacción a tales no conformidades, no se hizo esperar por parte de la gerencia de la empresa, quien tomó las acciones pertinentes y amplió los horarios, hacia Pacasmayo y Chepén; para lo cual se contrató 3 unidades, con sus respectivos choferes y ayudantes.

Frente al alza de los pasajes, la empresa la tuvo que asumir en términos pasivos, pues se trataba de un asunto que escapaba a las decisiones de la empresa, debido a factores externos; sin

embargo, se trató en lo posible, de comunicar y hacer comprender al pasajero, sobre tal situación.

Con la adquisición de las nuevas unidades, indicadas líneas arriba, estas no conformidades, mínimamente volverían a suceder. Salvo, situaciones coyunturales, sociales y políticas, que generan no conformidades naturales.

Todos estos aspectos, referidos a las no conformidades, están debidamente informados y documentados en el informe de auditoría interna de EDASAC, para sentar evidencia de las causas de la no conformidad, así como de los resultados de las acciones correctivas (Anexo 10.)

- Mejora continua. Consiste en la optimización secuencial de los procesos en corto plazo para mejorar la calidad a largo plazo.

Es política y prioridad de la EDASAC, la mejora continua de todos los procesos del SGC de la empresa, adecuándola convenientemente con eficacia, en el marco de la ISO 9001:2015.

En este sentido, la empresa ya está considerando los resultados del análisis y la evaluación, y las propuestas de la supervisión por parte de la gerencia y la Alta Dirección, y han determinado la necesidad de disponer un presupuesto anual seguro y significativo, destinado a la mejora continua; asimismo, aprovechar la oportunidad para ampliar los horarios e implementar nuevas unidades, hacia los destinos, que son un excelente mercado para el transporte competitivo.

A continuación, mostramos la Lista de Verificación de todos los procesos del SGC- ISO 9001:2015 en la EASAC, durante el período de investigación.

**Figura 8:** Lista de Verificación de los Procesos del Sistema de gestión de Calidad

**CHECK LIST - ISO 9001:2015  
EASAC**



En función de la situación de la organización colocar el puntaje correspondiente, en la columna "Cumplimiento":

**2**, si el cumplimiento del requisito es completo,

**1**, si el cumplimiento es parcial,

**0**, si el cumplimiento es totalmente nulo, y

**NA**, si el ítem no es aplicable al SGC de la empresa

Requisitos de la Norma ISO 9001:2015		CONFORME/ NO CONFORME
<b>4</b>	<b>CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
4.1	Respecto a la comprensión de la organización y su contexto	
1	¿Se ha determinado las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su SGC?	CONFORME
	¿Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas?	
4.2	Respecto a la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	
2	¿Se ha determinado las partes interesadas para el sistema de gestión de Calidad?	CONFORME
	¿Se ha determinado los requisitos para el sistema de gestión de Calidad de estas partes interesadas?	
	¿Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos?	
4.3	Respecto a la determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	
3	¿La organización ha determinado los límites y la aplicabilidad del Sistema de Gestión Calidad (alcance)?	CONFORME
	Para la determinación del alcance se ha considerado:	
	a) Las cuestiones internas y externas indicadas en el apartado 4.1 de la norma	
	b) Los requisitos de las partes interesadas indicados en el apartado 4.2 de la norma	
	c) Los productos y servicios que brinda la organización	
	¿El alcance del sistema de gestión de la calidad está disponible y se mantiene como información documentada?	
En el alcance, ¿Se establece los tipos de productos y servicios cubiertos por el Sistema de Gestión de la Calidad?		
En caso de haber requisitos que no sean aplicables al alcance del Sistema de Gestión de Calidad, se proporciona una justificación donde se indique que estos no están afectando la capacidad o responsabilidad de la organización de asegurarse de la conformidad de sus productos y servicios y del aumento de la satisfacción del cliente		
4.4	Respecto al sistema de gestión de la calidad y sus procesos	
4	¿Se han identificado los procesos necesarios para el SGC?	CONFORME
	¿Se han determinado las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos?	
	¿Se ha determinado la secuencia e interacción de los procesos identificados?	
	¿Se han determinado los criterios y métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces?	
	¿Se aplican estos criterios y métodos?	
	¿Se han determinado los recursos necesarios para estos procesos y asegurado su disponibilidad?	
	¿Se han asignado responsabilidades y autoridades para estos procesos?	
	Se han abordado los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado, ¿6.1?	
	¿Estos procesos son evaluados para asegurarse que se logran los resultados previstos?	
	¿Se implementa cualquier cambio necesario para asegurarse que estos procesos logran los resultados previstos?	
	¿Se cuenta información documentada para apoyar la operación de estos procesos?	
¿Se conserva la información documentada para tener la confianza de que estos procesos se realizan según lo planificado?		
<b>5</b>	<b>LIDERAZGO</b>	

5.1	Respecto a Liderazgo y Compromiso	
5	Generalidades La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de calidad:	CONFORME
	a) Asume la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad	
	b) Se asegura de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización	
	c) Se asegura de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización	
	d) Promueve el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos	
	e) Se asegura que los recursos necesarios para el sistema de gestión de calidad estén disponibles	
	f) Comunica la importancia de una gestión de la calidad eficaz y de la conformidad con los requisitos del sistema de gestión de la calidad	
	g) Se asegura que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos	
	h) Se compromete, dirige, y apoya a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad	
	i) Promueve la mejora	
j) Apoya otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad		
6	Enfoque al Cliente La alta dirección demuestra su liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:	CONFORME
	a) Se determinen, se comprenden y se cumplen los requisitos de los clientes y los legales reglamentarios aplicables	
	b) Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar la conformidad de los servicios y el aumento de la satisfacción del cliente	
	b) Se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente	
5.2	Respecto a la Política	
7	Establecimiento de la política de calidad ¿Se ha establecido e implementado una política de calidad?	CONFORME
	¿Esta política es apropiada al propósito y contexto de la organización y apoya su dirección estratégica?	
	¿Sirve de marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad?	
	¿Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos aplicables y de mejorar continuamente el SGC?	
	Comunicación de la política de calidad ¿La política de calidad está disponible y se mantiene como información documentada?	
	¿La política de calidad se ha comunicado, entendido y aplicado dentro de la organización?	
¿La política de calidad se tiene disponible para las partes interesadas pertinentes?		
5.3	Respecto a los roles, responsabilidades y autoridades en la organización	
8	La alta dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización. La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para: a) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional; b) asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas; c) informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora; d) asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización; e) asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad.	CONFORME
6	PLANIFICACIÓN	
6.1	Respecto a las Acciones para Abordar Riesgos y Oportunidades	
9	La organización ¿ha considerado las cuestiones referidas en el apartado 4.1? y ¿los requisitos referidos en el apartado 4.2 de la norma al planificar su Sistema de Gestión de la Calidad?	CONFORME
	¿Se han determinado los riesgos y oportunidades de estas cuestiones y requisitos que deben ser abordados para asegurar que el SGC logre los resultados esperados?	
	La organización ha planificado:	
	a) ¿Las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades?	

	<p>b) ¿La manera de integrar e implementar estas acciones en los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad?</p> <p>c) ¿La manera de evaluar la eficacia de estas acciones?</p> <p>¿Las acciones todas para abordar los riesgos y oportunidades son proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y servicios?</p>	
6.2	Respecto a los Objetivos de la Calidad y Planificación para Lograrlos	
10	<p>La organización ha establecido objetivos de la calidad para:</p> <p>a) ¿Las funciones y niveles pertinentes?</p> <p>b) ¿Los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad?</p> <p>Estos objetivos de calidad:</p> <p>a) ¿Son coherentes con la Política de la Calidad?</p> <p>b) ¿Son medibles?</p> <p>c) ¿Son pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento del nivel de satisfacción del cliente?</p> <p>d) ¿Se han comunicado y se actualizan, según corresponda?</p> <p>¿Estos objetivos se mantienen como información documentada?</p> <p>¿La organización planifica como lograr sus objetivos?</p> <p>Esta planificación se ha determinado:</p> <p>a) ¿Qué se va a hacer y que recursos se van a requerir?</p> <p>b) ¿Quién será el responsable?</p> <p>c) ¿La frecuencia de medición y la manera de evaluar los resultados?</p>	CONFORME
6.3	Respecto Planificación de los Cambios	
11	<p>¿Los cambios que la organización determina necesarios para el SGC se llevan a cabo de manera planificada?</p> <p>¿Al realizar la planificación de los cambios, la organización considera:</p> <p>a) ¿El propósito del cambio y la disponibilidad de recursos?</p> <p>b) ¿La integridad del SGC?</p> <p>c) ¿La asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades?</p>	CONFORME
7	<b>APOYO</b>	
7.1	Respecto a los recursos	
12	<p>Personas</p> <p>¿Dispone de personas necesarias para la implementación eficaz del sistema de gestión de calidad y para la operación y control de sus operaciones?</p>	CONFORME
13	<p>Infraestructura</p> <p>¿La organización determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios?</p>	CONFORME
14	<p>Ambiente para la operación de los procesos</p> <p>¿La organización determina, proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios?</p>	CONFORME
15	<p>Recursos de seguimiento y medición</p> <p>Generalidades</p> <p>¿La organización determina y proporciona recursos necesarios para el seguimiento o la medición de sus productos y servicios?</p> <p>Los recursos proporcionados:</p> <p>a) Aseguran la validez y fiabilidad de los resultados para verificar la conformidad de los productos y servicios</p> <p>b) Son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas</p> <p>c) Se mantienen para asegurarse de la idoneidad continuo para su propósito</p> <p>¿La organización conserva la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito?</p>	CONFORME
16	<p>Trazabilidad de las mediciones</p> <p>Cuando la trazabilidad de las mediciones es un requisito, o es considerada por la organización como parte esencial para proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición el equipo de medición es:</p> <p>a) Calibrado o verificado, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; si no existen tales patrones, se conserva como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación</p> <p>b) Identificado para determinar su estado</p>	CONFORME

	<p>c) Protegido contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición</p> <p>¿La organización determina si la validez de los resultados de medición previos de ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto?</p> <p>¿La organización toma acciones adecuadas cuando es necesario?</p>	
17	<p>Conocimientos de la organización</p> <p>¿Ha determinado la organización los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios?</p> <p>¿Estos conocimientos se mantienen y ponen a disposición?</p> <p>De haber necesidades y tendencias cambiantes ¿La organización considera sus conocimientos actuales y determina como adquirir o acceder a conocimientos adicionales y actualizaciones requeridas?</p>	CONFORME
7.2	Respecto a las competencias	
18	<p>¿Se ha valorado la competencia del personal que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia de gestión de calidad?</p> <p>¿Se utilizan las descripciones de puesto de trabajo para detectar las necesidades de educación, formación o experiencias?</p> <p>¿Existe un plan de capacitación global, o bien a escala individual, que satisfaga las necesidades de formación continua del personal?</p> <p>¿Se evalúa la eficacia de la capacitación recibida por el personal?</p> <p>¿La información es documentada como evidencia de la competencia?</p>	CONFORME
7.3	Respecto a la toma de conciencia	
19	<p>Las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización toman conciencia de:</p> <p>a) La política de calidad</p> <p>b) Los objetivos de la calidad</p> <p>c) Su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad</p> <p>d) Los beneficios de una mejora del desempeño</p> <p>e) Las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad</p>	CONFORME
7.4	Respecto a la comunicación	
20	<p>¿Se han determinado las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad?, que incluyen:</p> <p>a) ¿Qué comunicar?</p> <p>b) ¿Cuándo comunicar?</p> <p>c) ¿A quién comunicar?</p> <p>d) ¿Cómo comunicar?</p> <p>e) ¿Quién comunica?</p>	CONFORME
7.5	Respecto a la información documentada	
21	<p>Generalidades</p> <p>El sistema de gestión de la calidad de la organización incluye:</p> <p>a) La información documentada requerida por la Norma Internacional</p> <p>b) La información documentada que la organización considere necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad</p>	CONFORME
22	<p>Creación y actualización</p> <p>En caso de que se cree y actualice información documentada la organización se asegura de:</p> <p>a) La identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia)</p> <p>b) El formato (por ejemplo, idioma, versión de software, gráficos) y los medios de soporte.</p> <p>c) La revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación</p>	CONFORME
23	<p>Control de la información documentada</p> <p>¿Se controla la información documentada por el sistema de gestión de la calidad?</p> <p>Para el control de la información documentada la organización realiza las siguientes actividades:</p> <p>a) Distribución, acceso, recuperación y uso</p> <p>b) Almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad</p> <p>c) Control de cambios (por ejemplo, control de versión)</p> <p>¿Se ha identificado documentación de origen externa que la organización determine como apropiada para la operación del sistema de gestión de la calidad?</p> <p>¿Se controla la documentación de origen externo (circulares, resoluciones, leyes, etc.)?</p> <p>¿Se protege contra modificaciones no intencionadas la información documentada conservada como evidencia de la conformidad?</p>	CONFORME

8	OPERACIÓN	
8.1	Respecto a la Planificación y Control Operacional	
24	La organización dispone de una planificación de los procesos necesarios para:	CONFORME
	a) ¿La provisión de los productos y servicios?	
	b) ¿La implementación de las acciones determinadas en el capítulo 6 de la norma?	
	¿Se han previsto y se llevan a cabo los controles necesarios para asegurar que el servicio se presta según lo planeado?	
	Los controles realizados sobre el producto o servicio, ¿tienen en cuenta la especificación de éste, como criterio de aceptación y, por tanto, de declaración de servicio conforme o no conforme?	
	¿Se determina los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios?	
	¿Existe información documentada sobre la planificación de la prestación del servicio?	
	Se dispone de registros suficientes para:	
	a) ¿Evidenciar que los procesos se han llevado a cabo según lo planeado?	
	b) ¿Probar la conformidad de los productos y servicios?	
	¿La organización controla los cambios planificados?	
	¿Se revisa las consecuencias de los cambios no previstos y se toman acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario?	
¿La organización se asegura que los procesos contratados externamente sean controlados?		
8.2	Respecto a los Requisitos para los Productos y Servicios	
25	Comunicación con el cliente ¿Se ha determinado el responsable(s) de contactar con el cliente según la información que solicite?	CONFORME
	La comunicación con los clientes incluye:	
	a) ¿Proporcionar la información relativa a los productos y servicios?	
	b) ¿obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios incluyendo los reclamos?	
	c) ¿La manipulación o control de la propiedad del cliente?	
d) ¿Establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente?		
26	Determinación de los requisitos para los productos y servicios ¿Se determinan los requisitos legales y reglamentarios para los productos y servicios que se ofrecen y aquellos considerados necesarios para la organización?	CONFORME
27	Revisión de los requisitos para los productos y servicios ¿La organización revisa los requisitos del cliente antes de comprometerse a suministrar productos y servicios para asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir con los mismos?	CONFORME
	¿La organización se asegura que las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente se resuelven?	
	¿Se conserva la información documentada sobre los resultados de esta revisión y cualquier requisito nuevo para los servicios?	
28	Cambios en los requisitos para los productos y servicios ¿La organización se asegura de la actualización de información documentada cuando los requisitos para los productos y servicios se cambian?	CONFORME
	¿La organización se asegura de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados?	
8.3	Respecto al Diseño y Desarrollo	
29	Planificación del diseño y desarrollo ¿La organización determina todas las etapas y controles necesarios para el diseño y desarrollo de productos y servicios?	NO APLICA
	Para esta planificación se ha considerado:	
	a) Naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño	
	b) Las etapas del proceso requeridas, incluyendo la revisión, verificación y validación del diseño y desarrollo	
	c) Las necesidades de recursos internos y externos	
	d) La necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo	
	e) El nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por las partes interesadas	
	f) La información documentada para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo	
Entradas para el diseño y desarrollo ¿La organización ha determinado los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar?		
Al determinar estos requisitos se consideran:		

	<p>a) los requisitos funcionales y de desempeño, los requisitos legales y reglamentarios</p> <p>b) Las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios</p> <p>¿Cuándo existe contradicción en las entradas de diseño y desarrollo, estas se resuelven?</p> <p>¿La organización conserva la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo?</p> <p>Controles para el diseño y desarrollo Se aplican los controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurar que:</p> <p>a) ¿Se definen los resultados a lograr?</p> <p>b) ¿Se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos?</p> <p>c) ¿Se realizan actividades de verificación para asegurar que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas?</p> <p>d) ¿Se realizan las actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación específica o uso previsto?</p> <p>e) ¿Se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación?</p> <p>f) ¿La organización conserva la información documentada de estas actividades?</p> <p>Salidas del diseño y desarrollo La organización se asegura de que las salidas del diseño y desarrollo:</p> <p>a) Cumplen los requisitos de entrada</p> <p>b) Son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios</p> <p>c) Incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación</p> <p>d) Especifican las características de los productos y servicios, que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.</p> <p>¿La organización conserva la información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo?</p> <p>Cambios del diseño y desarrollo Se identifican, revisan y controlan los cambios hechos durante y, en la medida que se pueda, posteriormente del diseño y desarrollo de los productos y servicios</p> <p>Se conserva la información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo, los resultados de las revisiones, la autorización de los cambios, las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.</p>	
8.4	Respecto al Control de los Procesos, Productos y Servicios Suministrados Externamente	
30	<p>Generalidades</p> <p>¿La organización se asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos?</p> <p>¿Se determina los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente?</p> <p>¿Se determina y aplica criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos?</p> <p>¿Se conserva la información documentada sobre estas actividades?</p>	CONFORME
31	<p>Tipo y alcance del control</p> <p>¿La organización se asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes?</p> <p>¿La organización se asegura que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad?</p> <p>¿Se definen los controles a aplicar a un proveedor externo y las salidas resultantes?</p> <p>¿Se considera el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables?</p> <p>¿Se determina la verificación u otras actividades necesarias para asegurar que los procesos, productos y servicios cumplen con los requisitos?</p>	CONFORME
32	<p>Información para los proveedores</p> <p>¿La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios?</p> <p>¿La organización revisa y aprueba los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo?</p> <p>¿Se comunica la aprobación de productos y servicios, métodos, procesos y equipos, la liberación de productos y servicios?</p> <p>¿Se comunica la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas?</p> <p>¿Se comunica las interacciones del proveedor externo con la organización??</p> <p>¿Se comunica el control y seguimiento del desempeño del proveedor externo aplicado por la organización?</p> <p>¿Se comunica las actividades de verificación o validación que la organización o su cliente pretende llevar a cabo a sus instalaciones del proveedor externo?</p>	CONFORME
8.5	Respecto a producción y provisión del servicio	
33	<p>Control de la producción y de la provisión del servicio</p> <p>¿La producción y provisión del servicio se implementa bajo condiciones controladas?</p>	CONFORME

	¿Dispone de información documentada que defina las características de los productos a producir, servicios a prestar, o las actividades a desempeñar?	
	¿Se definen los resultados de la producción y provisión del servicio a alcanzar y esta se mantiene como información documentada?	
	¿Se controla la disponibilidad y uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados?	
	¿Se implementa actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de sus procesos o salidas y los criterios de aceptación de los productos y servicios?	
	¿Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos?	
	¿Se controla la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida?	
	¿Cuándo las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento y medición, se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y prestación del servicio?	
	¿La organización controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos?	
	¿La organización controla la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega?	
34	Identificación y trazabilidad ¿La organización utiliza medios apropiados para identificar las salidas de los productos y servicios? ¿Se identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición? ¿Cuándo la trazabilidad es un requisito, la organización controla la identificación única de las salidas? ¿La organización conserva la información documentada sobre estas actividades?	CONFORME
35	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos ¿La organización cuida la propiedad de los clientes o proveedores externos mientras está bajo el control de la organización o siendo utilizada por la misma? ¿Se identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación en los productos y servicios? ¿Se informa al cliente o proveedor externo, cuando su propiedad se pierda, deteriore o de algún otro modo se considere inadecuada para el uso y se conserva la información documentada sobre lo ocurrido?	CONFORME
36	Preservación ¿La organización preserva las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurar la conformidad con los requisitos?	CONFORME
37	Actividades posteriores a la entrega ¿La organización cumple los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios? Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega, se ha considerado: a) Los requisitos legales y reglamentarios b) Las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios c) La naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios d) Los requisitos del cliente e) La retroalimentación del cliente	CONFORME
38	Control de los cambios ¿La organización revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurarse de la continuidad de la conformidad con los requisitos? ¿Se conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas que los autorizan o cualquier acción que surja de la revisión?	CONFORME
8.6	Respecto a la Liberación de los Productos y Servicios	
39	¿La organización implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios? ¿La liberación de los productos y servicios al cliente se llevan a cabo cuando se hayan cumplido las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado por una autoridad pertinente o por el cliente? ¿La organización conserva información documentada de la liberación de los productos? Esta información incluye: a) Evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación b) Trazabilidad a las personas que autorizan dicha liberación	CONFORME
8.7	Respecto al Control de las Salidas no Conformes	

40	<p>La organización se asegura de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada. La organización tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se aplica también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios. La organización trata las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras:</p> <p>a) separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios;</p> <p>b) obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.</p> <p>Se verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.</p> <p>La organización conserva la información documentada que:</p> <p>a) describa la no conformidad;</p> <p>b) describa las acciones tomadas;</p> <p>c) describa todas las concesiones obtenidas;</p> <p>d) identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad</p>	CONFORME
9	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	
9.1	Respecto al seguimiento, medición, análisis y evaluación	
41	<p>Generalidades</p> <p>La organización ha determinado:</p> <p>a) Qué necesita seguimiento y medición</p> <p>b) Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos</p> <p>c) Cuando se debe llevar a cabo el seguimiento y la medición</p> <p>d) Cuando se debe analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición</p> <p>¿Se evalúa el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad?</p> <p>¿Se conserva la información documentada apropiada como evidencia de los resultados?</p>	CONFORME
42	<p>Satisfacción del cliente</p> <p>¿La organización realiza el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen con las necesidades y expectativas de los clientes?</p> <p>¿La organización determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar la información?</p>	CONFORME
43	<p>Análisis y evaluación</p> <p>¿La organización analiza y evalúa los datos y la información apropiada que surge por el seguimiento y la medición?</p> <p>Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:</p> <p>a) La conformidad de los productos y servicios</p> <p>b) El grado de satisfacción del cliente</p> <p>c) El desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad</p> <p>d) Si lo planificado se ha implementado de forma eficaz</p> <p>e) La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades</p> <p>f) El desempeño de los proveedores externos</p> <p>g) La necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad</p>	CONFORME
9.2	Respecto a la auditoría interna	
44	<p>¿La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados?</p> <p>¿Las auditorías proporcionan información acerca de si el SGC es conforme con los requisitos propios de la organización y los requisitos de la norma ISO 9001:2015?</p> <p>¿Existe un plan o una programación de auditorías internas?</p> <p>¿Existe una metodología para la realización de auditorías internas?</p> <p>¿La organización ha definido los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría?</p> <p>¿La organización selecciona a los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría?</p> <p>¿La organización se asegura que los resultados de auditorías sean informados a la dirección?</p> <p>¿Se realizan las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas, sin demora injustificada</p> <p>¿Se conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías?</p>	CONFORME
9.3	Respecto a la revisión por la dirección	
45	<p>Entradas de la revisión por la dirección</p> <p>La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones</p>	CONFORME

	previas	
	a) El estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas	
	b) Los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad	
	c) La satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas	
	d) El grado en que se han logrado los objetivos de calidad	
	e) El desempeño de los procesos y la conformidad de los productos y servicios	
	f) Las no conformidades y acciones correctivas	
	g) Los resultados del seguimiento y medición	
	h) Los resultados de las auditorías	
	i) El desempeño de los proveedores externos	
	j) La adecuación de los recursos	
	k) La eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y las oportunidades	
	l) Las oportunidades de mejora	
46	Salidas de la revisión por la dirección Las salidas de la revisión por la dirección Incluyen las decisiones y acciones relacionados a: a) Las oportunidades de mejora b) Cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad c) Las necesidades de recursos ¿La organización conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección?	CONFORME
10	MEJORA	
10.1	Respecto a las Generalidades	
47	¿La organización identifica y selecciona las oportunidades de mejora e implementa las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar su satisfacción? Estas incluyen Mejora de los productos y servicios para cumplir los requisitos Corregir, prevenir o reducir efectos no deseados Mejorar el desempeño y la eficacia del SGC	CONFORME
10.2	Respecto a las No Conformidades y Acciones Correctivas	
48	Cuando ocurra, una, no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe: a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable: 1) tomar acciones para controlarla y corregirla; 2) hacer frente a las consecuencias; b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante: 1) la revisión y el análisis de la no conformidad; 2) la determinación de las causas de la no conformidad; 3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir; c) implementar cualquier acción necesaria; d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada; e) si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación; y f) si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas La organización debe conservar información documentada como evidencia de: a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente; b) los resultados de cualquier acción correctiva	CONFORME
10.3	Respecto a la Mejora Continua	
49	¿La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad? ¿La organización considera los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como	CONFORME

#### 4.4.2. Mejorar Planificación- Operación-Desempeño

##### a. Planificación

En base al plan estratégico de desarrollo de la EDASAC, en el marco del SGC-ISO 9001:2015, y considerando el análisis DAFO-CAME (Tabla 4), la empresa ha definido planes operativos tangibles, de cada uno de sus procesos, y que le permitió integrar las actividades, evaluarlas, y verificar su efectividad. En ese sentido se analizan los siguientes aspectos:

- Abordar riesgos y oportunidades

Riesgos:

Reducción de aforos por la pandemia.

Informalidad vehicular.

Asaltos y extorsiones.

Huelgas y bloqueo de carreteras.

Oportunidades:

Mayor competitividad en los servicios de transporte.

Excelente servicio comparado con su costo.

Empresa de transporte muy conocida en el medio.

Alta probabilidad de preferencia en el futuro.

- Objetivos de calidad

Brindar servicios de transporte de pasajeros, de giros y encomiendas, hacia las ciudades de Pacasmayo, Chepén y Cajamarca, con puntualidad, integridad, de forma segura y confortable; bajo la responsabilidad de choferes profesionales, prudentes y respetuosos.

Trasladar valores y mercancías, en bodegas seguras y en condiciones controladas, con entrega íntegra y oportuna, dentro del marco de la formalidad y respeto a las normas del transporte terrestre nacional, y el permanente mejoramiento continuo; sosteniendo nuestros precios, en el mercado competitivo.

Garantizar la mejora continua de los procesos del SGC de la empresa, en el marco de la ISO 9001:2015, promoviendo el talento humano y el liderazgo; propiciando el respeto, la ética y la solidaridad.

Respetar los valores y las normas de la empresa, fortaleciendo la identidad, el compromiso y el mantenimiento de sus logros, continuamente, en el corto, mediano y largo plazo.

Implementar acciones de seguimiento y evaluación de los resultados, durante la implementación y el desarrollo de todos los procesos de gestión de la calidad, definiendo con claridad la temporalidad y los responsables.

- Planificación de los cambios

El propósito del cambio en la EDASAC, en esencia, es, brindar un servicio de transporte de calidad, que responda a las necesidades del usuario, y, a la vez, a los intereses estratégicos de la empresa. No obstante, este cambio tiene sus

potenciales consecuencias, tanto al interno como en el ámbito socio económico y geográfico.

Al interno, se incrementan las tensiones entre la gerencia y los jefes de área, y, de éstos últimos, con los trabajadores o empleados, debido a las mayores exigencias que merece la implementación del SGC; algunos, tienden a abandonar el puesto o la empresa; otros, se van posicionando en su función.

En el entorno socio económico y geográfico, aparecerán una serie de competidores, especialmente informales, que generan una competencia desleal, poniendo en riesgo la estabilidad económica de la empresa, y, por ende, el sostenimiento y la integridad del SGC. De igual modo, el cobro de cupos y asaltos, va en aumento; por ello, cualquier atisbo de extorsión a la empresa, se comunica inmediatamente a la policía, y, en cuanto a los asaltos, éstos se evitan en la medida que no se vende pasajes a indocumentados, ni se sube a pasajeros, ni ambulantes, en los intermedios.

De otro lado, la Alta Dirección de la EDASAC se ha comprometido en garantizar el 4% de su presupuesto anual, para el funcionamiento del SGC; y, así lo ha hecho, razón por la cual ya se evidencian logros significativos.

Finalmente, la empresa ha formalizado el Área de Gestión de Calidad, designando, por ahora, a dos profesionales que se encargan de velar por su buen funcionamiento. Uno de ellos es el jefe de Área, y, el otro, es el secretario técnico.

#### b. Operación

Este componente también está relacionado al de planificación,

aspecto desarrollado en el punto inmediato anterior; en tal sentido, describiremos de manera sucinta los aspectos siguientes:

- Planificación y control operacional

Se definieron los planes operativos para cada área de la EDASAC, a partir del Plan Estratégico de la empresa, en el marco del SGC-ISO 9001:2015, los mismos que son los siguientes:

Plan Operativo Gerencial (control de dirección)

Plan Operativo SGC (control de procesos)

Plan Operativo Administrativo (control de recursos)

Plan Operativo Contable (control de cuentas)

Plan Operativo Transporte (control de servicio itinerante)

Plan Operativo Atención Usuarios (control de confianza y conformidad)

- Requisitos para productos y servicios

Características del servicio de transporte, con carácter de requisito, en la EDASAC:

Venta de pasajes en ventanilla, en horario de oficina, dos turnos (7:00-13:00 horas; 14:00-20:00 horas).

Venta de pasajes en plataforma virtual, 7/24 (5:00-22:00 horas).

Giros y encomiendas, en horario de oficina, dos turnos (8:00-12:00; 14:00-18:00 horas).

Emisión de boletas y facturas, seriadas y registradas en la SUNAT.

Recepción de equipajes, media hora antes de salida de la unidad de transporte.

Salida de unidades de transporte, cada hora desde las 5:00-18:00 horas (Trujillo-Pacasmayo-Chepén); 6:00, 13:00, 22:00 horas (Trujillo- Cajamarca); 5:00-18:00 horas (Chao), 8:00, 13:00, 21:00-23:00 horas (Lima).

Oficinas, en Trujillo (Principal), Pacasmayo y Chepén; Ciudad de Dios y Cajamarca; Chao, Lima.

Inspectores, 12 empleados (1 en cada oficina y 2 en cada ruta), para la verificación de lista de pasajeros, guías de remisión, cumplimiento de horarios y reporte de emergencias o hechos inusuales; los mismos que se hacen vía celular (en tiempo real), y. en informe escrito de reportes, al culminar la jornada.

Licencias de rutas, SOAT y brevets de conductores, actualizados.

- Diseño y desarrollo de productos y servicios

Se han identificado, revisado y controlado todos los cambios en las rutas de servicio de transporte, debido a situaciones imprevistas, o por disposición del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, procurando no afectar el bienestar del pasajero, ni los protocolos de seguridad; tomando para ello, las previsiones pertinentes, e informando oportunamente a las instancias superiores de la empresa.

Las rutas iniciales fueron:

Ruta 1. Trujillo---Pacasmayo---Chepén, y, viceversa

Ruta 2. Trujillo---Cajamarca, y, viceversa

Ruta 3. Trujillo---Lima, y, viceversa

Las rutas propuestas fueron:

Ruta 1. Trujillo---Pacasmayo---Ciudad de Dios---Guadalupe---Chepén, y, viceversa.

Ruta 2. Trujillo---Ciudad de Dios---Cajamarca, y, viceversa

Ruta 3. Trujillo---Chao---Chimbote---Lima, y, viceversa

Sin embargo, luego de un período de evaluación de la economía de cada ruta, se definieron las siguientes:

Ruta 1. Trujillo---Pacasmayo---Chepén, y, viceversa

Ruta 2. Trujillo---Ciudad de Dios---Cajamarca, y, viceversa

Ruta 3. Trujillo---Chao---Lima, y, viceversa

- Control de procesos

Del mismo modo, se realiza un control de calidad de los repuestos, herramientas, combustibles, aditivos, y otros productos y servicios, que se adquieren de los proveedores, quienes están debidamente informados sobre los requisitos que demanda la empresa, de las penalidades y de los costes, según lo estipulado en los contratos establecidos; contando para ello de la evidencia objetiva (validación) y la confirmación de los hechos (verificación), a través de la información documentada oficial. Ver Lista de Verificación en Anexo.

- Producción y provisión del servicio

La EDASAC ha implementado la provisión del servicio de transporte, y, traslado de valores y mercancías, bajo las siguientes condiciones controladas:

Traslado de pasajeros, en condiciones íntegras de salud y

debidamente identificados, incluido los menores de 5 años de edad, quienes deben viajar con sus padres; no se aceptan cartas notariales, ni canje de pasajes.

Envío de giros, cuyos valores sean no menores de cien ni mayores de mil soles; dinero (solamente billetes) debidamente chequeados y registrados.

Cargo de mercancías, con procedencia segura y libre de estupefacientes, animales o artefactos no declarados.

Venta de pasajes solamente a mayores de edad, debidamente identificados y en estado completo de salud física y mental.

- Liberación de productos y servicios

Cuando no se cumplen los requisitos mínimos exigidos por la EDASAC, no se brinda el servicio solicitado por parte del usuario, o, no se da la buena pro a los proveedores; salvo que sea por una solicitud de orden superior, sin crear perjuicio alguno a las partes involucradas.

La empresa emite y conserva la información documentada sobre los servicios efectivizados, y los hechos no previstos, resueltos o no.

- Control de las salidas no conformes

Todos aquellos servicios brindados por la EDASAC y que no se efectivizaron bajo las condiciones establecidas, son registradas como servicios de salida no conforme; las mismas que son del orden del 3% promedio mensual, siendo las de mayor frecuencia las referidas a transporte de pasajeros. En

cuanto a los proveedores, las salidas no conformes son aproximadamente el 7%, y, en particular, sobre los combustibles y repuestos.

De igual modo, se realiza el tratamiento adecuado a las no conformidades, de manera de corregir el asunto, identificando las causales y responsables, o, suspensión del contrato (para proveedores); informando al usuario, sobre tal decisión, y verificando que éste lo haya aceptado.

La empresa elabora, emite y conserva, la información documentada, al respecto; donde se describen, la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas, y la instancia que decide, frente a tal no conformidad.

#### c. Desempeño

Este es el aspecto que más interés ha suscitado en la EDASAC, puesto que se basa en el registro clave del ciclo PHVA, quien está permitiendo verificar el correcto funcionamiento del SGC en la EDASAC, y si los cambios implementados son los pertinentes, para el cumplimiento de las metas establecidas. Por estas razones, ha sido imprescindible la realización de las acciones siguientes:

- Seguimiento, medición, análisis y evaluación

La empresa ha determinado los procesos que necesitan seguimiento y medición, los métodos utilizados para asegurar resultados válidos y sostenibles, la periodicidad del seguimiento, y, del análisis y evaluación de los resultados obtenidos; empleando, para tal fin, los KPI (Indicadores Claves del Desempeño para la Mejora Continua), así como los anales

estadísticos de la empresa.

Estos indicadores se detallan a continuación, tomando como referencia aquellos planteados en la matriz de operacionalización de las variables.

<b>Indicador:</b>	<b>Número de procesos representados en el mapa de procesos</b>
<b>Definición:</b>	Nos mide el número de procesos del SGC de la EASAC, representados en el mapa de procesos del SGC-ISO 9001:2015.
<b>Cálculo</b>	<p><math>n \text{ procesos representados mapa procesos} = (n \text{ procesos SGC EASAC} / n \text{ procesos SGC-ISO 9001:2015})</math>, durante el periodo de estudio</p> <p><math>n. p. r. m. p. = (n. p. \text{ SGC} / n. p. \text{ SGC-ISO}) * 100 = (8/10) * 100 = 80\%</math></p>
<b>Frecuencia de recogida de datos y cálculo</b>	La recogida de datos se realiza diariamente. El cálculo se realiza mensualmente.
<b>Responsable de obtener y comunicar datos</b>	El Área de Gestión de Calidad, es la encargada de obtener y comunicar el resultado de este indicador.
<b>Beneficios</b>	<p>Entre los beneficios del número de procesos representados en el mapa de procesos se incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor logro de las metas empresariales.</li> <li>• Menores costos de recursos necesarios para su seguimiento.</li> </ul>

<b>Oportunidades de mejora</b>	<p>Para mejorar el indicador del número de procesos representados en el mapa de procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el avance de las herramientas tecnológicas.</li> <li>• Identificar con Ishikawa las causas raíces que más se reproducen constantemente para eliminarlas/reducirlas.</li> </ul>
--------------------------------	--

<b>Indicador:</b>	<b>Políticas de calidad aprobadas participativamente</b>
<b>Definición:</b>	Nos mide el número de políticas de calidad aprobadas según el número de trabajadores que participaron en su aprobación, respecto al total de trabajadores de la empresa.
<b>Cálculo</b>	$n. p. a. p. = (n. p. a. * t. p. / t. t.) = (15 * 12 / 15) = 12 = 80\%$
<b>Frecuencia de recogida de datos y cálculo</b>	La recogida de datos se realiza en el primer y tercer trimestres. El cálculo se realiza semestralmente.
<b>Responsable de obtener y comunicar datos</b>	La Gerencia, es la encargada de obtener y comunicar el resultado de este indicador.
<b>Beneficios</b>	<p>Entre los beneficios del número de políticas de calidad aprobadas participativamente se incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor identificación de los trabajadores con la empresa.</li> <li>• Menores costos de implementación de las políticas de calidad, y de recursos necesarios para su seguimiento.</li> </ul>
<b>Oportunidades de mejora</b>	<p>Para mejorar el indicador de número de políticas de calidad aprobadas participativamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las relaciones laborales y personales.</li> <li>• Identificar con Pareto las causas raíces de la indiferencia</li> </ul>

	para eliminarlas/reducirlas.
--	------------------------------

<b>Indicador:</b>	<b>Nivel de logro de los objetivos de calidad</b>
<b>Definición:</b>	Nos mide el impacto del servicio de transporte que brinda la empresa, en función de número de servicios diarios, capacidad del servicio y cobertura de pasajeros promedio.
<b>Cálculo</b>	$i.s. t. = (n. s. d. * c. p. p / n. s. d. * c. s. p.) * 100 = (43 * 30 / 43 * 35) * 100 = (1290 / 1505) * 100 = 0.8571 = 85.71\%$
<b>Frecuencia de recogida de datos y cálculo</b>	La recogida de datos se realiza a la recepción de las listas de pasajeros. El cálculo se realiza diariamente.
<b>Responsable de obtener y comunicar datos</b>	El Área de Transportes, es el encargado de obtener y comunicar el resultado de este indicador.
<b>Beneficios</b>	Entre los beneficios del nivel de logro de los objetivos de calidad se incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor posicionamiento de nuestra empresa en el medio.</li> <li>• Menores costos de promoción del servicio, y de recursos necesarios para su seguimiento.</li> </ul>
<b>Oportunidades de mejora</b>	Para mejorar el indicador del nivel de logro de los objetivos de calidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el equipamiento de unidades con tecnología moderna.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar con Ishikawa las causas raíces de la diferencia entre capacidad y cobertura, para eliminarlas/reducirlas.</li> </ul>
--	---

<b>Indicador:</b>	<b>Pertinencia del manual de calidad.</b>
<b>Definición:</b>	Nos mide el nivel de coherencia y congruencia entre los objetivos de calidad y los contenidos operacionales que deben observarse para conseguir los citados objetivos.
<b>Cálculo</b>	$p. m. c. = i. s. t. (c. o. m./c. o. o.) * 100 = 0.8571 (10/12) * 100 = 71.42\%$
<b>Frecuencia de recogida de datos y cálculo</b>	La recogida de datos se realiza a la recepción del manual de calidad. El cálculo se realiza anualmente.
<b>Responsable de obtener y comunicar datos</b>	El Área de Gestión de Calidad, es la encargada de obtener y comunicar el resultado de este indicador.
<b>Beneficios</b>	Entre los beneficios de la pertinencia del manual de calidad se incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor efectividad de las actividades en la empresa.</li> <li>Menores costos de retroalimentación, y de recursos necesarios para su mejoramiento.</li> </ul>
<b>Oportunidades de mejora</b>	Para mejorar el indicador de la pertinencia del manual de calidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualizar permanentemente los contenidos del manual.</li> <li>Identificar con Pareto las causas raíces que más se reproducen constantemente para eliminarlas/reducirlas.</li> </ul>

<b>Indicador:</b>	<b>Número de procedimientos documentados y grado de cumplimiento.</b>
<b>Definición:</b>	Nos mide la eficacia de las acciones registradas en la empresa, en base a la cantidad mínima de procedimientos documentados en el SGC y su real cumplimiento.
<b>Cálculo</b>	$e. a. r. = (r. c. p. d. * 100) / (c. m. p. d.) = (5 * 100) / (6) = 500/6 = 83.33\%$
<b>Frecuencia de recogida de datos y cálculo</b>	La recogida de datos se realiza a la recepción de los reportes. El cálculo se realiza trimestralmente.
<b>Responsable de obtener y comunicar datos</b>	El Área de Gestión de Calidad, es la encargada de obtener y comunicar el resultado de este indicador.
<b>Beneficios</b>	Entre los beneficios del número de procedimientos documentados y grado de cumplimiento, se incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor confianza de los directivos en sus trabajadores.</li> <li>• Menores costos de tiempo muerto, y de recursos necesarios para su seguimiento.</li> </ul>
<b>Oportunidades de mejora</b>	Para mejorar el indicador del número de procedimientos documentados y grado de cumplimiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el mecanismo de recojo de datos y reporte.</li> <li>• Identificar con Ishikawa las causas raíces que más se reproducen constantemente para eliminarlas/reducirlas.</li> </ul>

<b>Indicador:</b>	<b>Relación de puntos críticos en el desempeño del recurso humano.</b>
<b>Definición:</b>	Nos mide el nivel de deficiencia en el desempeño del recurso humano, en base al diagnóstico crítico de sus capacidades.
<b>Cálculo</b>	$r. p. c. d. r. h. = (d. c. c./e. a. r.) * 100 = (8.37/83.33) * 100 = 0.1004 = 10.04\%$
<b>Frecuencia de recogida de datos y cálculo</b>	La recogida de datos se realiza a la inspección diaria de trabajo. El cálculo se realiza semanalmente.
<b>Responsable de obtener y comunicar datos</b>	El Área de Gestión de Calidad, es el encargado de obtener y comunicar el resultado de este indicador.
<b>Beneficios</b>	Entre los beneficios de la relación de puntos críticos en el desempeño del recurso humano, se incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor interés del trabajador para capacitarse.</li> <li>• Menores costos de tiempo neutro, y de recursos necesarios para su seguimiento.</li> </ul>
<b>Oportunidades de mejora</b>	Para mejorar el indicador de relación de puntos críticos en el desempeño del recurso humano: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar permanentemente al personal de la empresa.</li> <li>• Identificar con Ishikawa las causas raíces que más se reproducen constantemente para eliminarlas/reducirlas.</li> </ul>

<b>Indicador:</b>	<b>Número y tipo de procesos mejorados/recursos utilizados</b>
-------------------	--

<b>Definición:</b>	Nos mide la eficiencia de los procesos de planificación, operación y evaluación, del SGC de la EASAC, respecto a los recursos invertidos en estos procesos.
<b>Cálculo</b>	$e. p. m. = \left\{ \frac{(p. p + p. o + pe) / 90}{[7/180]} \right\} * 100 = \left\{ \frac{(3/90)}{[7/180]} \right\} * 100 = (0.033/0.039) * 100 = (0.8462) * 100 = 84.62\%$
<b>Frecuencia de recogida de datos y cálculo</b>	La recogida de datos se realiza mensualmente. El cálculo se realiza trimestralmente.
<b>Responsable de obtener y comunicar datos</b>	El Área de Gestión de Calidad, es el encargado de obtener y comunicar el resultado de este indicador.
<b>Beneficios</b>	Entre los beneficios de la mejora número y tipo de procesos mejorados/recursos, utilizados se incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor ajuste de costos y tiempo de inversión.</li> <li>• Menores costos de tiempo ocioso, y de recursos necesarios para su seguimiento.</li> </ul>
<b>Oportunidades de mejora</b>	Para mejorar el indicador de número y tipo de procesos mejorados/recursos utilizados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar en base a resultados.</li> <li>• Identificar con Ishikawa las causas raíces que más se reproducen constantemente para eliminarlas/reducirlas.</li> </ul>

<b>Indicador:</b>	<b>Personal involucrado efectivamente en la gestión de la calidad.</b>
-------------------	--

<b>Definición:</b>	Nos mide la efectividad de la participación de los trabajadores en el SGC de la EASAC.
<b>Cálculo</b>	$e. p. i. g. c. = e. a. r. * e. p. m. = (83.33\%) * (84.62\%) = 70.51\%$
<b>Frecuencia de recogida de datos y cálculo</b>	La recogida de datos se realiza a la recepción de los informes de desempeño. El cálculo se realiza mensualmente.
<b>Responsable de obtener y comunicar datos</b>	El Área de Gestión de Calidad, es el encargado de obtener y comunicar el resultado de este indicador.
<b>Beneficios</b>	Entre los beneficios del personal involucrado efectivamente en la gestión de la calidad se incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor confianza de los directivos en los trabajadores de la empresa.</li> <li>• Menores costos de tiempo inútil, y de recursos necesarios para su seguimiento.</li> </ul>
<b>Oportunidades de mejora</b>	Para mejorar el indicador del personal involucrado efectivamente en la gestión de la calidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar reuniones de sensibilización.</li> <li>• Identificar con Pareto las causas raíces que más se reproducen constantemente para eliminarlas/reducirlas.</li> </ul>

<b>Indicador:</b>	<b>Grado de satisfacción del personal.</b>
<b>Definición:</b>	Nos mide el nivel de desempeño del trabajador y respuesta a los beneficios que recibe de la EDASAC.
<b>Cálculo</b>	$g. d. s. p. = [(100 - r. p. c. d. r. h.) \% + 52.47\%]/2 = (100 -$

	$10.04+52.47) \% /2 = 142,43 \% /2 = 71.22\%$
<b>Frecuencia de recogida de datos y cálculo</b>	La recogida de datos se realiza a la recepción de los informes de reclamación del trabajador. El cálculo se realiza semanalmente.
<b>Responsable de obtener y comunicar datos</b>	El Área de Gestión de Calidad, es el encargado de obtener y comunicar el resultado de este indicador.
<b>Beneficios</b>	Entre los beneficios del grado de satisfacción del personal se incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor identificación de los trabajadores con la empresa.</li> <li>• Menores costos de gestión de insatisfacciones, y de recursos necesarios para su seguimiento.</li> </ul>
<b>Oportunidades de mejora</b>	Para mejorar el indicador de satisfacción del personal: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar la actualización en los trabajadores, y, mayores incentivos en los directivos.</li> <li>• Identificar con Pareto las causas raíces que más se reproducen constantemente para eliminarlas/reducirlas.</li> </ul>

<b>Indicador:</b>	<b>Grado de satisfacción de los clientes.</b>
<b>Definición:</b>	Nos mide el nivel de respuesta de los clientes frente al servicio que recibe de la EASAC, producto del SGC-ISO 9001:2015.
<b>Cálculo</b>	$g. s. c. = \text{coeficiente de regresión} = r^2 = (0.782)^2 = 61.15\%$
<b>Frecuencia de recogida de datos y cálculo</b>	La recogida de datos se realiza a la recepción y análisis de las encuestas de satisfacción. El cálculo se realiza mensualmente.

<b>Responsable de obtener y comunicar datos</b>	El Área de Gestión de Calidad, es el encargado de obtener y comunicar el resultado de este indicador.
<b>Beneficios</b>	Entre los beneficios del grado de satisfacción de los clientes se incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor confianza de los clientes en la empresa.</li> <li>• Menores costos de gestión de reclamaciones, y de recursos necesarios para su seguimiento.</li> </ul>
<b>Oportunidades de mejora</b>	Para mejorar el indicador del grado de satisfacción de los clientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar al personal de la empresa en buenas prácticas de atención al cliente.</li> <li>• Identificar con Pareto las causas raíces que más se reproducen constantemente para eliminarlas/reducirlas.</li> </ul>

<b>Indicador:</b>	<b>Tipo, cantidad y calidad de los servicios ofertados</b>
<b>Definición:</b>	Nos mide la eficiencia de la empresa a partir de todos los servicios ofertados por la EASAC, en el contexto del SGC-ISO 9001:2015.
<b>Cálculo</b>	e. $EASAC = \{[(60)/90] / [(88/180)]\} * 100 = (0.67/0.49) * 100 = 1.367 = 136.7\%$
<b>Frecuencia de recogida de datos y cálculo</b>	La recogida de datos se realiza a la recepción de los informes permanentes. El cálculo se realiza semanalmente.
<b>Responsable de obtener y comunicar datos</b>	El Área de Gestión de Calidad, es el encargado de obtener y comunicar el resultado de este indicador.

<p><b>Beneficios</b></p>	<p>Entre los beneficios de la mejora del tipo, cantidad y calidad de los servicios ofertados se incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor efectividad de los servicios prestados por la empresa.</li> <li>• Menores costos de gestión de mantenimiento, y de recursos necesarios para su seguimiento.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades de mejora</b></p>	<p>Para mejorar el indicador del Tipo, cantidad y calidad de los servicios ofertados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la eficacia de los procesos de gestión.</li> <li>• Identificar con Ishikawa las causas raíces que más se reproducen constantemente para eliminarlas/reducirlas.</li> </ul>

Se conserva, en el SGC de la EDASAC, evidencia de los logros, a través de información documentada.

- Auditoría interna

Lo realizó la Alta Dirección con apoyo del Área Jurídica de la EDASAC, con la finalidad de evaluar los procesos del SGC, de tal manera que se verificó el cumplimiento de los requisitos de la ISO 9001:2015, asimismo, de la conformidad con los requisitos propios de la empresa. Es importante acotar que, previamente, se efectivizaron jornadas de capacitación con los funcionarios, donde, además, se planificaron y programaron las auditorías; guardándose información documentada, para la evidenciar los hechos.

**Figura 9: Programa Anual de Auditoría Interna y Externa**

<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	<b>PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIAS INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>Código:</b>	
			<b>Versión:</b>	
			<b>F. Vigencia</b>	

**AÑO: 2022**

<b>PROCESOS</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>
<b>GESTIÓN DE LA CALIDAD (GC)</b>					X				X			
Elaboración y Control de Documentos y Registros			X		X	X			X			X
Auditorías Internas del SGC					X				X			
Comunicación interna y externa (partes interesadas)					X				X			
Seguimiento de Objetivos e Indicadores del SGC					X				X			
<b>GESTIÓN COMERCIAL</b>					X				X			
Gestión de Ofertas y Contratos					X				X			
Comunicación con el Cliente - Incluido reclamos					X				X			
<b>OPERACIONES</b>					X				X			
Gestión de Proyectos					X				X			
Programación, Ejecución y Control de Operaciones					X				X			
Fabricación, Montaje y Mantenimiento de Estructuras Metálicas					X				X			
Satisfacción del Cliente					X				X			
Identificación y Trazabilidad					X				X			
Control del Servicio No Conforme - Salidas No Conformes					X				X			
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>					X				X			
Reclutamiento y Selección de Personal					X				X			
Inducción de Personal					X				X			
Capacitación del Personal					X				X			
Evaluación de la Eficacia de las Capacitaciones					X				X			
Evaluación del Desempeño del Personal					X				X			
<b>LOGISTICA</b>					X				X			
Información y Verificación de Compras - Salidas No Conformes					X				X			
Selección de Proveedores					X				X			
Evaluación del Desempeño de Proveedores					X				X			
<b>TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN</b>					X				X			
Mantenimiento Preventivo de Equipos de Cómputo					X				X			
Mantenimiento Correctivo de Equipos de Cómputo					X				X			
Backup de Información					X				X			
<b>GERENCIA</b>					X				X			
Dirección Estratégica (Incluye: Contexto de la Organización, Requisitos de partes interesadas, Gestión de riesgos y oportunidades, Liderazgo, Revisión por la Dirección)					X				X			
<b>REVISIÓN POR LA ALTA DIRECCIÓN</b>							R			R		



- Comprensión de la organización y su contexto

La Empresa Diez Ases Sociedad Anónima Cerrada (EDASAC), con oficina principal en la ciudad de Trujillo, en la Av. Nicolás de Piérola 1071, Urb. Primavera, con más de doce años de presencia en el mercado del transporte terrestre de pasajeros, giros y encomiendas, fletes y cargo.

La empresa fue constituida en el año 2010, época en la que ya contaba con 6 unidades de minivans interprovinciales que viajaban a las ciudades de Pacasmayo, Chepén y Cajamarca, vigentes en la actualidad. La empresa cuenta con una flota de buses renovada para sus servicios Ejecutivo y Económico. De ese modo, le puede brindar a sus pasajeros un servicio de calidad. Su objetivo en el futuro es convertirse en una empresa peruana sólida y en la empresa de transporte interprovincial líder del sector, que destaca por su calidad de servicio. Cuenta con monitoreo GPS, cambio de conductor cada 4 horas, sistema Integral de cámaras, botiquín de primeros auxilios y extinguidor.

Actualmente, está conformada por 84 personas, entre conductores, ayudantes o llenadores, de atención al cliente, jefes, personal administrativo, contable, gerencial y asistentes; tal como lo podemos ver en la siguiente Tabla 21.

**Tabla 21:** Personal de la EDASAC

Cargo	Cantidad	Área
Gerente	1	Gerencia
Asistente de Gerencia	1	Gerencia
Asistente Legal	1	Legal
Administradora	1	Administración
Asistente administrativo	1	Administración
Asistente de Liquidación	1	Transportes
Asistente de cobranzas	1	Transportes
Jefe de transportes	1	Transportes
Supervisión de operaciones	1	Transportes

Contadora	1	Contabilidad
Asistente de Contabilidad	1	Contabilidad
Atención al cliente	10	Administración
Llenadores o Ayudantes	28	Transportes
Conductores	35	Transportes
<b>Total</b>	<b>84</b>	

Asimismo, cuenta con una flota de 70 unidades, entre buses (30) y minivans (40), que brindan servicio de transporte de pasajeros, giros, encomiendas y fletes, desde Trujillo a Pacasmayo, Chepén, Cajamarca, Chao, Lima y viceversa.

De otro lado, se realizó el análisis DAFO de la EDASAC, cuyos resultados son los siguientes:

#### Determinación de Fortalezas:

Disponibilidad de recursos e información necesarios de apoyo y control de operaciones.

Cuentan con un plan de mejora continua.

Comunicación permanente en la organización en favor del cliente.

Identificación y cumplimiento con la clientela, desde la gerencia.

Directorio asigna todos los recursos necesarios para el logro de las metas planificadas.

Se cuenta con un responsable de calidad que depende del directorio.

Existe control de la prestación del servicio.

Se validan los procesos de prestación de servicio.

Apropiado grado de satisfacción de los clientes.

Cuenta con unidades modernas.

Servicio de calidad.

Compresión al usuario de sus necesidades de transporte.

Eficacia en el cumplimiento de los plazos establecidos.

Inmediata respuesta ante un problema.

Puntualidad en el servicio de movilidad.

Empresa emergente.

Debilidades:

Servicio deficiente.

Informalidad.

No cuenta con un sistema de gestión de calidad.

Mecanismos de administración ineficaces.

No cuentan con documento que defina política de calidad y sus objetivos.

No existe manual de calidad.

No cuenta con procedimientos documentados.

No se han implementado todos los procedimientos documentados.

El directorio no lleva un registro de auditoría.

No existe procedimientos para el manejo de bienes a sus clientes.

No se verifican los dispositivos de monitoreo y evaluación.

No se identifican los servicios que realiza en su trazabilidad.

Atención limitada a los clientes.

Desmejoramiento del desempeño.

Mucha demora para la atención en línea.

Amenazas:

Emergencia sanitaria.

Reducción de aforos.

Restricciones a la movilidad vehicular.

Mayor control en el traslado de pasajeros.

Informalidad vehicular.

Asaltos y extorsiones.

Huelgas y bloqueo de carreteras.

Oportunidades:

Aumento de la demanda de pasajes.

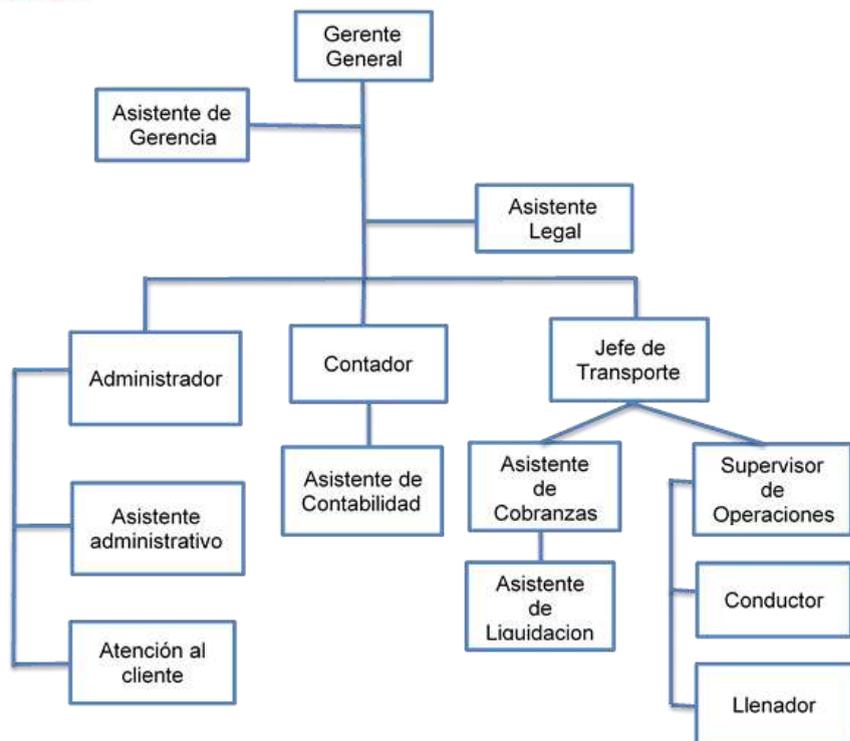
Mayor competitividad en los servicios de transporte.

Precios módicos del servicio.

Permanente información del servicio.  
Excelente servicio en comparación con su costo.  
Empresa de transporte muy conocida en el medio.  
Alta probabilidad de preferencia en el futuro.  
Buena referencia empresarial.

La empresa cuenta con un organigrama muy sencillo, aunque no muy bien estructurado, el mismo que se ha mejorado en el contexto del SGC que se viene implementando. Existen, en el organigrama original, tres áreas y diversas sub áreas o departamentos.

**DiezAses**



La formación del talento humano es una prioridad, en la medida que la EDASAC está circunscrita a un sector de alta demanda y de cambio tecnológico y social disruptivo.

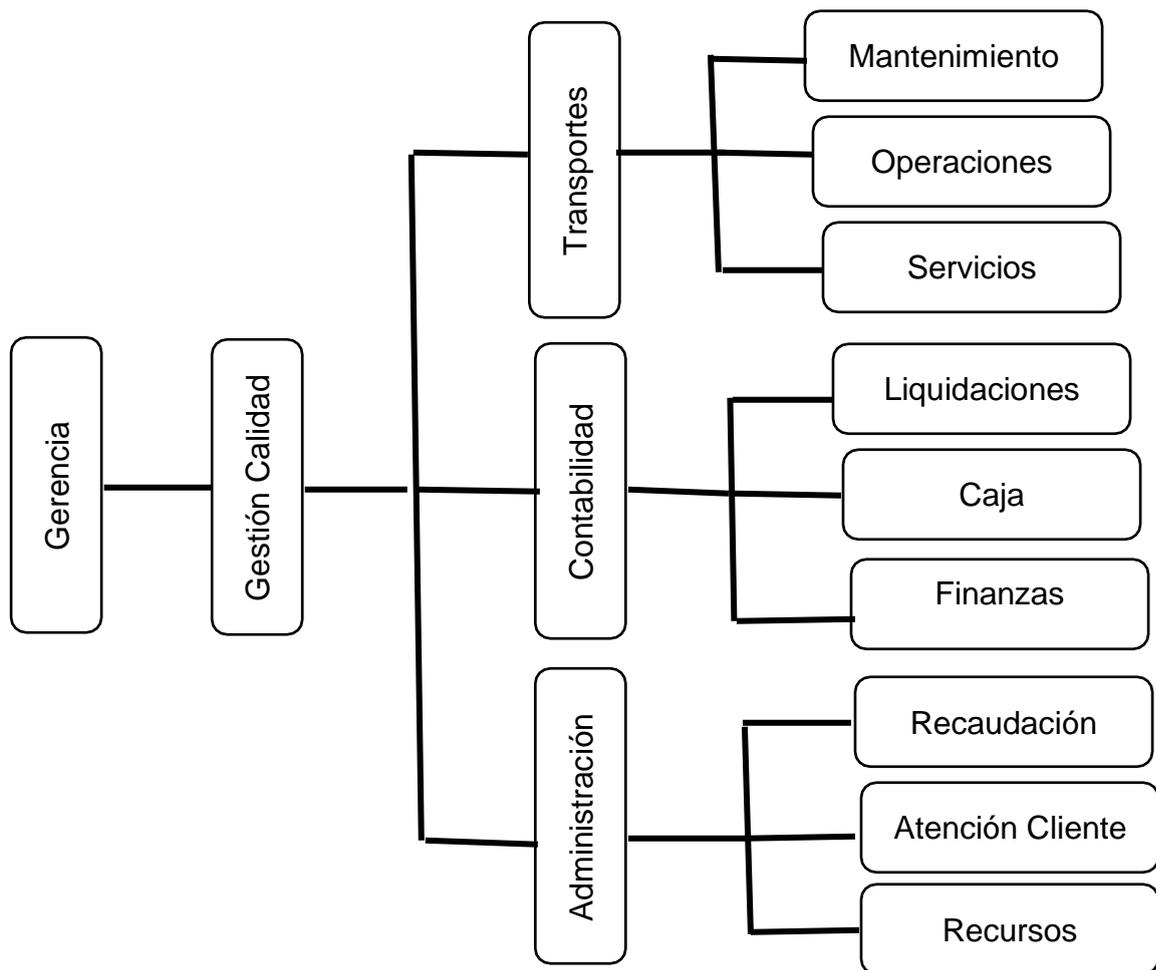
Cuenta con misión, visión, y una política establecida, salarial, promocional y de imagen. Se han planteado los objetivos estratégicos generales.

El trabajo que realiza la mayor parte de empleados de la empresa (75%), conformado por choferes y ayudantes, es de alto riesgo, por lo que se prevé una inversión muy significativa en seguros de accidentes de tránsito, que incluye a los usuarios del servicio.

El sector transportes, al que pertenece el negocio de la empresa, está muy regulado por el MTC, y la competencia es muy agresiva frente a la política de precios.

A partir de la implementación del SGC, la EDASAC ha establecido una buena comunicación con la clientela, y existe una mediana concentración de facturación, con un buen número de usuarios. Hay un efectivo control de calidad de los servicios de los proveedores; existiendo un pequeño número de proveedores que son muy contestatarios frente a los requisitos que les exige la empresa, respecto a los productos o servicios que suministran.

En tal sentido, la organización actual está bajo un enfoque horizontal, tal como se puede observar en el organigrama que, a continuación, se presenta.



Se puede advertir la inclusión del Área de Calidad, que es el nexo entre la Alta Dirección y las Áreas Ejecutoras del SGC en la Empresa.

- Comprensión de expectativas y necesidades de las partes interesadas

Al interno de la EDASAC, las partes interesadas son los socios o directivos, los empleados, y trabajadores. Al externo, tenemos a los proveedores y los usuarios de los servicios que brinda la empresa; además, están el MTC, la SUNAT y la competencia.

Las necesidades se han establecido en función de los trabajadores, directivos, empleados, y sus familias; los intereses, en base a las exigencias de los proveedores, el MTC y la SUNAT.

Es importante indicar que una necesidad fundamental de la empresa es el mejoramiento continuo de la calidad; para el empleado o trabajador, es el sueldo o remuneración. Para la empresa, la necesidad es transversal y categórica; para el trabajador, es puntual y escalar. De igual manera, podríamos caracterizar la cualidad de los intereses, tanto de los proveedores como del MTC y la SUNAT.

- Determinación del alcance del SGC

En la EDASAC, el SGC tiene tres horizontes estratégicos:

Horizonte de corto alcance, de implementación del sistema (2 años).

Horizonte de mediano alcance, de mejoramiento continuo (3 años).

Horizonte de largo alcance, de consolidación del sistema (5 años).

- Sistema de gestión de calidad y sus procesos.

El SGC en la EDASAC se sintetiza en el PHVA implementado en su horizonte estratégico de corto alcance, mejorado en el mediano, y consolidado en su horizonte de largo alcance.

Ha priorizado los procesos de liderazgo, apoyo y mejora continua; mejorado la planificación, operación y desempeño; y optimizó el contexto de la organización empresarial.

Además, se han implementado una serie de herramientas metodológicas y tecnológicas, identificado y comprometido los recursos, y se evalúan los resultados; con la finalidad de la mejora continua, y, sostenibilidad del servicio de transporte, en la EDASAC.

#### **4.5. Analizar y determinar los indicadores relacionados al nivel de atención al cliente, con las mejoras propuestas.**

Los indicadores respecto al nivel de atención al cliente, luego de la implementación del SGC-ISO 9001:2015 en la EDASAC, se presentan a

continuación.

<b>Indicador:</b>	<b>Salidas y destino del servicio según turno a la hora prevista</b>
<b>Definición:</b>	Mide el grado de exactitud con que se brinda el servicio de transporte de pasajeros, de acuerdo al total de pasajes vendidos.
<b>Cálculo</b>	e. s. t. = $\{[(1290/24) * 0.99] / [1290/24]\} * 100 = 53.21/53.75 = 0.98995 = 98.99\%$
<b>Frecuencia de recogida de datos y cálculo</b>	La recogida de datos se realiza a la recepción de la reclamación del cliente. El cálculo se realiza diariamente.
<b>Responsable de obtener y comunicar datos</b>	El Área de Transportes, es el encargado de obtener y comunicar el resultado de este indicador.
<b>Beneficios</b>	Entre los beneficios de las salidas y destino del servicio, según turno, a la hora prevista se incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor confianza de los clientes en nuestra empresa.</li> <li>• Menores costos de gestión de reclamaciones, y de recursos necesarios para su seguimiento.</li> </ul>
<b>Oportunidades de mejora</b>	Para mejorar el indicador de salidas y destino del servicio según turno a la hora prevista: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar coordinaciones entre departamentos de mantenimiento y operaciones del Área de Transportes.</li> <li>• Identificar con Ishikawa las causas raíces que más se reproducen constantemente para eliminarlas/reducirlas.</li> </ul>
<b>Indicador:</b>	<b>Eficiencia de entrega de giros, encomiendas y valores a</b>

	<b>tiempo</b>
<b>Definición:</b>	Mide la eficiencia del cumplimiento en el traslado y destino de mercancías, oportunamente.
<b>Cálculo</b>	e. c. t. d. m. o. = $[(n \text{ mercancías a tiempo o retraso } * 0.97) / (\text{total mercancías})] * 100 = [(1290 * 0.15 * 0.97 / 24) / (1290 * 0.15 / 24)] * 100 = (7.820625 / 8.0625) * 100 = (0.97) * 100 = 97\%$
<b>Frecuencia de recogida de datos y cálculo</b>	La recogida de datos se realiza a la recepción de la reclamación del cliente. El cálculo se realiza diariamente.
<b>Responsable de obtener y comunicar datos</b>	El Área de Transportes, es el encargado de obtener y comunicar el resultado de este indicador.
<b>Beneficios</b>	Entre los beneficios de la eficiencia de entrega de giros, encomiendas y valores a tiempo, a la hora prevista, se incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor confianza de los clientes en nuestra empresa.</li> <li>• Menores costos de gestión de reclamaciones, y de recursos necesarios para su seguimiento.</li> </ul>
<b>Oportunidades de mejora</b>	Para mejorar el indicador de eficiencia de entrega de giros, encomiendas y valores a tiempo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar coordinaciones entre departamentos de mantenimiento y operaciones del Área de Transportes.</li> <li>• Identificar con Ishikawa las causas raíces que más se reproducen constantemente para eliminarlas/reducirlas.</li> </ul>

Luego, utilizando las tablas siguientes, se analiza los resultados de la encuesta de satisfacción.

En la Tabla 22, observamos las respuestas de los clientes de la EDASAC, a la pregunta: ¿Qué tan importante es el conocimiento del servicio de transporte, a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?; donde, 25 encuestados indicaron que era extremadamente importante (62.5%), seguido por 10 de ellos (25%), para quienes era muy importante; solamente para 4 (10%) era importante, y, para 1 (2.5%), poco importante.

**Tabla 22:** Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción

Niveles	Respuesta	Proporción (%)
Extremadamente importante	25	62.5
Muy importante	10	25.0
Importante	4	10.0
Poco importante	1	2.5
Nada importante	0	0.0
Total	40	100

Nota: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes de la EDASAC

Ponderando las repuestas, tenemos que, alrededor de 35 encuestados, manifestaron estar muy satisfechos (87.5%).

En la Tabla 23, observamos las respuestas de los clientes de la EDASAC, a la pregunta: ¿Qué importancia tiene la capacidad de asesoramiento a la hora de elegir entre diferentes empresas como la nuestra?; donde, 20 encuestados indicaron que era extremadamente importante (50%), seguido por 18 de ellos (45%), para quienes era muy importante; solamente para 2 (5%) era importante.

**Tabla 23:** Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción

Niveles	Respuesta	Proporción (%)
Extremadamente importante	20	50.0
Muy importante	18	45.0
Importante	2	5.0
Poco importante	0	0.0
Nada importante	0	0.0
Total	40	100

Nota: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes de la EDASAC

Si ponderamos estas respuestas, consideramos que, 38 encuestados (95%)

indicaron que es muy importante el consejo de un tercero, al momento de elegir en qué empresa viajar.

En la Tabla 24, observamos las respuestas de los clientes de la EDASAC, a la pregunta: ¿Qué tan importante es la capacidad de realizar consultas a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?; donde, 23 encuestados indicaron que era extremadamente importante (57.5%), seguido por 16 de ellos (40%), para quienes era muy importante; solamente para 1 (2.5%) era importante.

**Tabla 24:** Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción

Niveles	Respuesta	Proporción (%)
Extremadamente importante	23	57.5
Muy importante	16	40.0
Importante	1	2.5
Poco importante	0	0.0
Nada importante	0	0.0
Total	40	100.0

Nota: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes de la EDASAC

Si ponderamos estas respuestas, consideramos que, 39 encuestados (97.5%) indicaron que es muy importante consultar primero, al momento de elegir en qué empresa viajar.

En la Tabla 25, observamos las respuestas de los clientes de la EDASAC, a la pregunta: ¿Qué tan importante es la modernidad de nuestras unidades a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?; donde, 30 encuestados indicaron que era extremadamente importante (75%), seguido por 6 de ellos (15%), para quienes era muy importante; para 4 (10%) era importante.

**Tabla 25:** Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción

Niveles	Respuesta	Proporción (%)
Extremadamente importante	30	75.0
Muy importante	6	15.0
Importante	4	10.0
Poco importante	0	0.0

Nada importante	0	0.0
Total	40	100.0

Nota: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes de la EDASAC

Si ponderamos estas respuestas, consideramos que, 36 encuestados (90%) indicaron que es muy importante tener en cuenta la modernidad de los buses, al momento de elegir en qué empresa viajar.

En la Tabla 26, observamos las respuestas de los clientes de la EDASAC, a la pregunta: ¿Qué tan importante son las referencias personales a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?; donde, 10 encuestados indicaron que era extremadamente importante (25%), seguido por 15 de ellos (37.5%), para quienes era muy importante; para 12 (30%) era importante, y, solamente 3 (7.5%), indicaron que era poco importante.

**Tabla 26:** Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción

Niveles	Respuesta	Proporción (%)
Extremadamente importante	10	25.0
Muy importante	15	37.5
Importante	12	30.0
Poco importante	3	7.5
Nada importante	0	0.0
Total	40	100.0

Nota: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes de la EDASAC

Si ponderamos estas respuestas, consideramos que, 37 encuestados (93%) indicaron que son importantes las referencias personales, al momento de elegir en qué empresa viajar.

En la Tabla 27, observamos las respuestas de los clientes de la EDASAC, a la pregunta: ¿Qué tan importante es el costo de nuestro servicio a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?; donde, 28 encuestados indicaron que era extremadamente importante (70%), seguido por 12 de ellos (30.5%), para quienes era muy importante.

**Tabla 27:** Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción

Niveles	Respuesta	Proporción (%)
Extremadamente importante	28	70.0
Muy importante	12	30.5
Importante	0	0.0
Poco importante	0	0.0
Nada importante	0	0.0
Total	40	100.0

Nota: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes de la EDASAC

Si ponderamos estas respuestas, consideramos que, 40 encuestados (100%) indicaron que, el costo del pasaje, es extremadamente importante, al momento de elegir en qué empresa viajar.

En la Tabla 28, observamos las respuestas de los clientes de la EDASAC, a la pregunta: ¿Qué tan informado sobre nuestro servicio lo mantuvimos?; donde, 22 encuestados indicaron que era extremadamente importante (30%), seguido por 7 de ellos (17.5%), para quienes era muy importante, y, solamente 1 (2.5%), manifestó que fue importante.

**Tabla 28:** Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción

Niveles	Respuesta	Proporción (%)
Extremadamente importante	12	30.0
Muy importante	20	50.0
Importante	7	17.5
Poco importante	1	2.5
Nada importante	0	0.0
Total	40	100.0

Nota: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes de la EDASAC

Si ponderamos estas respuestas, consideramos que, 32 encuestados (80%) indicaron que, mantenerse informado sobre el servicio que se brinda, es muy importante, al momento de elegir en qué empresa viajar.

En la Tabla 29, observamos las respuestas de los clientes de la EDASAC, a la petición de que califique la calidad general de nuestro servicio; donde, 19 encuestados indicaron que era excelente (47.5%), seguido por 15 de ellos

(37.5%), para quienes era muy buena, y, solamente 6 (15%), la calificó de pobre.

**Tabla 29:** Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción

Niveles	Respuesta	Proporción (%)
Excelente	19	47.5
Muy buena	15	37.5
Regular	6	15.0
Pobre	0	0.0
Total	40	100.0

Nota: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes de la EDASAC Ponderando estas respuestas, consideramos que, 34 encuestados (98%) indicaron que, la calidad sobre el servicio que se brinda, es muy buena, y, para solamente 6 (15%), es regular.

En la Tabla 30, observamos las respuestas de los clientes de la EDASAC, a la petición de que califique nuestro nivel de comprensión de sus necesidades de transporte; donde, 27 encuestados indicaron que era excelente (67.5%), seguido por 12 de ellos (30%), para quienes era muy buena, y, solamente 1 (2.5%), la calificó de pobre.

**Tabla 30:** Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción

Niveles	Respuesta	Proporción (%)
Excelente	27	67.5
Muy buena	12	30.0
Regular	1	2.5
Pobre	0	0.0
Total	40	100.0

Nota: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes de la EDASAC Ponderando estas respuestas, consideramos que, 39 encuestados (98%) indicaron que, la calidad sobre el servicio que se brinda, es muy buena, y, para solamente 1 (2.5%), es regular.

En la Tabla 31, observamos las respuestas de los clientes de la EDASAC, a la pregunta: ¿Qué tan claras fueron nuestras comunicaciones con usted?; donde, 5 encuestados indicaron que fueron extremadamente claras (12.5%),

28 de ellos (70%), estimaron que eran muy claras, y, solamente 7 (17.5%), manifestaron que fueron un poco claras.

**Tabla 31:** Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción

Niveles	Respuesta	Proporción (%)
Extremadamente claras	5	12.5
Muy claras	28	70.0
Un poco claras	7	17.5
Ligeramente claras	0	0.0
Nada claras	0	0.0
Total	40	100.0

Nota: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes de la EDASAC

Ponderando estas respuestas, consideramos que, 33 encuestados (83%) indicaron que, las comunicaciones por parte de la empresa, fueron muy claras, y, solamente para 7 (17.5%), un poco claras.

En la Tabla 32, observamos las respuestas de los clientes de la EDASAC, a la pregunta: ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los plazos?; donde, 11 encuestados indicaron que fueron extremadamente eficaces (27.5%), y, 29 de ellos (72.5%), estimaron que eran muy eficaces.

**Tabla 32:** Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción

Niveles	Respuesta	Proporción (%)
Extremadamente eficaces	11	27.5
Muy eficaces	29	72.5
Un poco eficaces	0	0.0
Ligeramente eficaces	0	0.0
Nada eficaces	0	0.0
Total	40	100.0

Nota: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes de la EDASAC

Ponderando estas respuestas, consideramos que, los 40 encuestados (100%) indicaron que fueron muy eficaces, en el cumplimiento de los plazos, por parte de la empresa.

En la Tabla 33, observamos las respuestas de los clientes de la EDASAC, a la solicitud de que califique el valor de nuestro servicio en comparación con el costo; donde 26 encuestados lo calificaron de excelente servicio (65%), 12 de ellos (30%), estimaron de muy buen valor, y, solamente 2 (5%),

indicaron un buen valor.

**Tabla 33:** Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción

Niveles	Respuesta	Proporción (%)
Excelente valor	26	65.0
Muy buen valor	12	30.0
Buen valor	2	5.0
Valor regular	0	0.0
Valor pobre	0	0.0
Total	40	100.0

Nota: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes de la EDASAC

Ponderando estas respuestas, consideramos que, 38 encuestados (95%) indicaron que fue de muy buen valor, el servicio que brinda la empresa, en comparación con su costo.

En la Tabla 34, observamos las respuestas de los clientes de la EDASAC, a la pregunta: ¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?; donde 13 encuestados indicaron que respondieron excelentemente rápido (32.5%), 16 de ellos (30%), estimaron que fue muy rápido, y, 11 (27.5%), indicaron que fue un poco rápido.

**Tabla 34:** Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción

Niveles	Respuesta	Proporción (%)
Excelentemente rápido	13	32.5
Muy rápido	16	40.0
Un poco rápido	11	27.5
Ligeramente rápido	0	0.0
Nada rápido	0	0.0
Total	40	100.0

Nota: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes de la EDASAC

Ponderando estas respuestas, consideramos que, 29 encuestados (73%) indicaron que fue muy rápida la respuesta de la empresa, ante los problemas, y, para alrededor de 28%, fue un poco rápida.

En la Tabla 35, observamos las respuestas de los clientes de la EDASAC, a la pregunta: ¿Qué nivel de conocimiento tenía de nuestra Empresa?; donde 9 encuestados indicaron que estuvieron extremadamente informados

(22.5%), 27 de ellos (67.5%), estimaron estar muy informados, y, 4 (10%), manifestaron que estuvieron un poco informados.

**Tabla 35:** Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción

Niveles	Respuesta	Proporción (%)
Extremadamente informado	9	22.5
Muy informado	27	67.5
Un poco informado	4	10.0
Ligeramente informado	0	0.0
Nada informado	0	0.0
Total	40	100.0

Nota: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes de la EDASAC

Ponderando estas respuestas, consideramos que, 36 encuestados (90%) tenían buen conocimiento de la empresa, y, solamente 10%, estuvieron un poco informados.

En la Tabla 36, observamos las respuestas de los clientes de la EDASAC, a la pregunta: ¿Nuestro desempeño es mejor que antes, peor que antes, similar, o usted no utilizó nuestro servicio con nosotros previamente?; donde 12 encuestados indicaron que es mejor que antes (30%), 21 de ellos (52.5%), estimaron que es peor que antes, para 6 (15%), es semejante, y, solamente 1 (2.5%), manifestó no haber utiliza el servicio de la empresa, previamente.

**Tabla 36:** Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción

Niveles	Respuesta	Proporción (%)
Mejor que antes	12	30.0
Peor que antes	21	52.5
Semejante	6	15.0
No he utilizado su servicio con ustedes previamente	1	2.5
Total	40	100.0

Nota: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes de la EDASAC

Ponderando estas respuestas, consideramos que, para 18 encuestados (45%) el desempeño en la empresa es mejor que antes; a pesar de los 21 (53%) quienes manifestaron que el desempeño es peor que antes.

En la Tabla 37, observamos las respuestas de los clientes de la EDASAC, a la pregunta: Al realizar una llamada habitual, ¿cuánto debe esperar en línea?; donde 7 encuestados indicaron que esperaron 1 a 2 minutos (17.5%), otros 7 (17.5%), 2 a 3 minutos, 12 de ellos (30%), estimaron que esperaron 3 a 4 minutos, 9 (22.5%), 4 a 5 minutos, y, 5 (12.5%), manifestaron esperar más de 5 minutos.

**Tabla 37:** Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción

Niveles	Respuesta	Proporción (%)
1 a 2 minutos	7	17.5
2 a 3 minutos	7	17.5
3 a 4 minutos	12	30.0
4 a 5 minutos	9	22.5
Más de 5 minutos	5	12.5
Total	40	100.0

Nota: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes de la EDASAC

Ponderando estas respuestas, consideramos que, 20 encuestados (50%) esperaron hasta 3 minutos para ser atendidos en línea; mientras que, los otros 20 (50%), esperaron de 4 minutos a más, en ser atendidos.

En la Tabla 38, observamos las respuestas de los clientes de la EDASAC, a la pregunta: ¿Con qué nivel de puntualidad parten nuestras unidades?; donde 13 encuestados indicaron que parten con extremada puntualidad (32.5%), para 15 de ellos (37.5%), son muy puntuales, 7 (17.5%), estimaron que son un poco puntuales, y, 5 (12.5%), manifestaron que son ligeramente puntuales.

**Tabla 38:** Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción

Niveles	Respuesta	Proporción (%)
Extremadamente puntual	13	32.5
Muy puntual	15	37.5
Un poco puntual	7	17.5
Ligeramente puntual	5	12.5
Nada puntual	0	0.0
Total	40	100.0

Nota: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes de la EDASAC

Ponderando estas respuestas, consideramos que, para 28 encuestados

(70%) las unidades parten con extremada puntualidad; mientras que, para 12 (30%), parten con un poco de puntualidad las unidades de la empresa.

En la Tabla 39, observamos las respuestas de los clientes de la EDASAC, a la pregunta: ¿Cuáles son las probabilidades de que tome nuestros servicios nuevamente en el futuro?; donde 12 encuestados indicaron que hay una extremada probabilidad (30%), para 26 de ellos (65%), es muy probable, y, solamente 2 (5%), manifestaron que es un poco probable.

**Tabla 39:** Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción

Niveles	Respuesta	Proporción (%)
Extremadamente probable	12	30.0
Muy probable	26	65.0
Un poco probable	2	5.0
Ligeramente probable	0	0.0
Nada probable	0	0.0
Total	40	100.0

Nota: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes de la EDASAC

Ponderando estas respuestas, consideramos que, para 38 encuestados (95%) es muy probable que tomen los servicios de la empresa; mientras que, para solamente 2 de ellos (5%), es un poco probable.

En la Tabla 40, observamos las respuestas de los clientes de la EDASAC, a la pregunta: ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?; donde 23 encuestados indicaron que hay una extremada probabilidad (57.5%), para 15 de ellos (37.5%), es muy probable, y, solamente 2 (5%), manifestaron que es un poco probable.

**Tabla 40:** Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción

Niveles	Respuesta	Proporción (%)
Extremadamente probable	23	57.5
Muy probable	15	37.5
Un poco probable	2	5.0
Ligeramente probable	0	0.0
Nada probable	0	0.0
Total	40	100.0

Nota: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes de la EDASAC

Ponderando estas respuestas, consideramos que, para 38 encuestados (95%) es muy probable que recomienden a otras personas tomar los servicios de la empresa; mientras que, para solamente 2 de ellos (5%), es un poco probable.

En la Tabla 41, observamos las respuestas de los clientes de la EDASAC, a la pregunta: ¿Por cuánto tiempo ha sido cliente de nuestra Empresa?; donde 5 encuestados indicaron que han sido clientes por menos de un año (12.5%), para 6 de ellos (15%), de 1 a 2 años, 9 (22.5%) 2 a 3 años, 10 (25%) 3 a 4 años, 4 (10%) 4 a 5 años, y, otros 6 (15%), manifestaron que son clientes por más de 5 años.

**Tabla 41:** Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción

Niveles	Respuesta	Proporción (%)
Menos de 1 año	5	12.5
De 1 a 2 años	6	15.0
De 2 a 3 años	9	22.5
De 3 a 4 años	10	25.0
De 4 a 5 años	4	10.0
Más de 5 años	6	15.0
Total	40	100.0

Nota: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes de la EDASAC

Ponderando estas respuestas, consideramos que, 11 encuestados (28%) son clientes de la empresa, entre 1 y 3 años, 19 (48%) entre 3 y 4 años; mientras que, para 10 de ellos (25%), entre 4 y 5 años.

En la Tabla 42, observamos las respuestas de los clientes de la EDASAC, a la pregunta: ¿Con qué nivel de puntualidad llegan a su destino nuestras unidades?; donde 13 encuestados indicaron que parten con extremada puntualidad (32.5%), para 15 de ellos (17.5%), son muy puntuales, 7 (17.5%), estimaron que son un poco puntuales, y, 5 (12.5%), manifestaron que son ligeramente puntuales.

**Tabla 42:** Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción

Niveles	Respuesta	Proporción (%)
Extremadamente puntual	13	32.5
Muy puntual	15	37.5
Un poco puntual	7	17.5
Ligeramente puntual	5	12.5
Nada puntual	0	0.0
Total	40	100.0

Nota: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes de la EDASAC

Si ponderamos estas respuestas, consideramos que, para 28 encuestados (70%), las unidades de la empresa llegan muy puntualmente a su destino; mientras que, 12 (20%), manifestaron que llegan un poco puntual.

En la Tabla 43, observamos las respuestas de los clientes de la EDASAC, a la pregunta: ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra Empresa?; donde 4 encuestados indicaron que se enteraron por la web (10%), 28 de ellos (70%), a través de referencia, y, 8 (20%), manifestaron que fue por uno de los empleados.

**Tabla 43:** Respuesta de los clientes de la EDASAC, a la encuesta de satisfacción

Niveles	Respuesta	Proporción (%)
Nuestro sitio Web	4	10.0
Motor de búsqueda	0	0.0
Referencia	28	70.0
Uno de nuestros empleados	8	20.0
Noticias en los medios	0	0.0
Otro	0	0.0
Total	40	100.0

Nota: Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes de la EDASAC

Si ponderamos estas respuestas, consideramos que, 36 encuestados (90%), se enteraron de la existencia de la empresa, mediante recomendación; mientras que, solamente 4 de ellos (20%), manifestaron que se enteraron a través del Internet.

## **4.6. Análisis e interpretación de resultados**

### **4.6.1. Análisis del contexto**

Se identificaron un mayor número de Fortalezas (16), que Debilidades (15); asimismo, más Oportunidades (8), que Amenazas (7). Esto es saludable, desde el punto de vista del sinceramiento de la situación empresarial y comercial del negocio, en la medida que no es poco fácil “desnudar” las carencias o falencias que tiene la sociedad anónima cerrada, sujeto de la presente investigación. De otro lado, teniendo en cuenta las posibilidades de la Empresa Diez Ases SAC para mejorar sus ventas, se abordaron e implementaron las siguientes estrategias: FO- Invertir en la capacitación de los actores involucrados en la empresa, en cuanto a competitividad, planificación estratégica y evaluación por resultados; DO- Invertir en la implementación de un sistema de gestión de calidad del servicio de transporte de pasajeros, de giros y encomiendas.; FA- Invertir en la implementación de un sistema de gestión de calidad del servicio de transporte de pasajeros, de giros y encomiendas.; DA- Capacitar a empleados, choferes y asistentes de ruta, en aplicación de protocolos de bioseguridad, y en la utilización de herramientas efectivas de seguridad contra la delincuencia.

### **4.6.2. Identificación de los procesos críticos**

Los procesos críticos en la gestión de la empresa, objeto de estudio, y que se traducen en el servicio al cliente actual, se encontraron en una situación crítica en el área Legal y de Liquidaciones, con una ponderación de 31.45% y 35.01%, respectivamente; frente a las demás áreas, cuya situación fue aceptable, y, la única área de condición óptima fue la de Operaciones (62.89%). Estas “áreas ‘críticas’” tuvieron una operacionalización más reactiva, que proactiva, en la medida de sus funciones de remediación jurídica, en el primer caso, y, sus responsabilidades de cobranza, en el otro caso; sin embargo, en la mayoría de situaciones, la cobranza fue coactiva y

tuvieron que interactuar, para lograr las metas previstas. Los principales procesos críticos en el área Legal son, las cobranzas coactivas, acciones judiciales por accidentes de tránsito, demandas de usuarios por pérdida de mercancías y valores, y atención a las demandas laborales. Entre los procesos críticos en el área de liquidaciones se encuentran, los balances e inventarios, transacciones, representación institucional jurídica, y acciones conjuntas con el área Legal.

#### **4.6.3. Evaluación comparativa entre el SGC, aplicando la Norma ISO 9001:2015, y otras herramientas metodológicas**

La contrastación del SGC en la EDASAC con las herramientas metodológicas DAFO (debilidades- amenazas-fortalezas-oportunidades), PHVA (planificar-hacer-verificar-actuar) y PDCA o ciclo de Deming (plan-hacer-comprobar-actuar), nos permitió tomar decisiones más ponderadas en pro de la gestión de los procesos en la empresa. Así, se tuvo que priorizar liderazgo, el apoyo y la mejora de los procesos, puesto que estos procesos tenían un grado de cumplimiento poco satisfactorio (26-50% de cumplimiento); de otro lado, mejorar la planificación, la operación y el desempeño, en la medida que tenían un grado de cumplimiento satisfactorio (51-75% de cumplimiento); finalmente, optimizar la interacción de la empresa con el medio socio económico, y, al mismo tiempo, el fortalecimiento al interno de la empresa, porque tenían un grado de cumplimiento muy satisfactorio (76-100% de cumplimiento).

#### **4.6.4. Nivel de eficiencia en la administración y su relación con el nivel de atención al cliente, a partir de las mejoras propuestas**

El nivel de eficiencia en la administración de la EDASAC, en función a la atención al cliente y, en cuanto a la calidad del servicio que se brinda, es muy bueno (98%); asimismo, son muy eficaces en el cumplimiento de los plazos (100%); ofertan buen precio del servicio, en comparación de su costo (95%); tienen un desempeño mejor que

antes (68%); sus unidades son modernas (90%), y, parten y llegan muy puntualmente (70%); finalmente, es muy probable que tomen nuevamente los servicios de la empresa y recomienden a otras personas (95%). Ponderando estas respuestas, consideramos que, 88% de los clientes, tienen un buen nivel de satisfacción, respecto a la atención que les brinda la EDASAC; para solamente, el 12% restante, no lo estimamos así.

#### 4.7. Docimasia de hipótesis

##### 4.7.1. Niveles de contrastación de variables

En la Tabla 44, se observa los niveles de contrastación entre la variable independiente (SGC, aplicando la Norma ISO-9001: 2015) y la variable dependiente (NE de los procesos administrativos), de la presente investigación, en función del nivel de cumplimiento de la empresa (EDASAC) y el nivel de atención al cliente.

**Tabla 44:** Niveles de contrastación de las variables

Sistema Gestión Calidad (SGC)	Nivel de Eficiencia (NE)
Nivel de cumplimiento EDASAC (%)	Nivel atención cliente (%)
Contexto organización	52.47
Liderazgo	52.17
Planificación	75
Apoyo	40
Operación	60
Evaluación desempeño	30
Mejora	33
	98
	95
	100
	95
	90
	68
	70

Fuente: Tabla 11 y Resultados encuesta satisfacción  
Elaboración propia

Si tomamos en cuenta los promedios de estos niveles, 45% (satisfactorio) para el SGC, y, 88% (muy satisfactorio) para el NE; concluimos que, la implementación del SGC-ISO 9001:2015 en la EDASAC, ha generado un alto nivel de satisfacción en los clientes, durante el período 2015-2018.

#### 4.7.2. Prueba de correlación de las variables

En la Tabla 45, se presentan los resultados obtenidos en la prueba de correlación, la cual muestra evidencia suficiente para afirmar que, el sistema de gestión de calidad, aplicando la ISO-9001:2015, en la EDASAC, tiene relación positiva considerable ( $Rho = 0,782$ ) y significancia ( $p$  valor = 0,000 menor que 0,010), con el nivel de eficiencia de los procesos administrativos, traducidos en el nivel de atención al cliente; por lo tanto, se concluye, para un riesgo de 1% y un 99% de confiabilidad que, existe una relación positiva y significativa entre las variables.

**Tabla 45:** Prueba de correlación entre las variables en estudio

		Sistema Gestión Calidad	Nivel de Eficiencia
	Coeficiente de correlación	1,000	,782**
	Sistema Gestión Calidad	Sig.(bilateral) N 40	,000 40
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	,782**	1,000
	Nivel de Eficiencia	Sig.(bilateral) N 40	,000 40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)  
Fuente: Tabla 11. Elaboración propia

#### 4.7.3. Validación de la hipótesis de investigación

##### Hipótesis general

Ho: No existe una relación significativa entre el Sistema de Gestión de Calidad, aplicando la Norma ISO 9001:2015, y el incremento del nivel de eficiencia de los procesos administrativos en la Empresa Diez Ases S.A.C.

Ha: Sí existe una relación significativa entre el Sistema de Gestión de

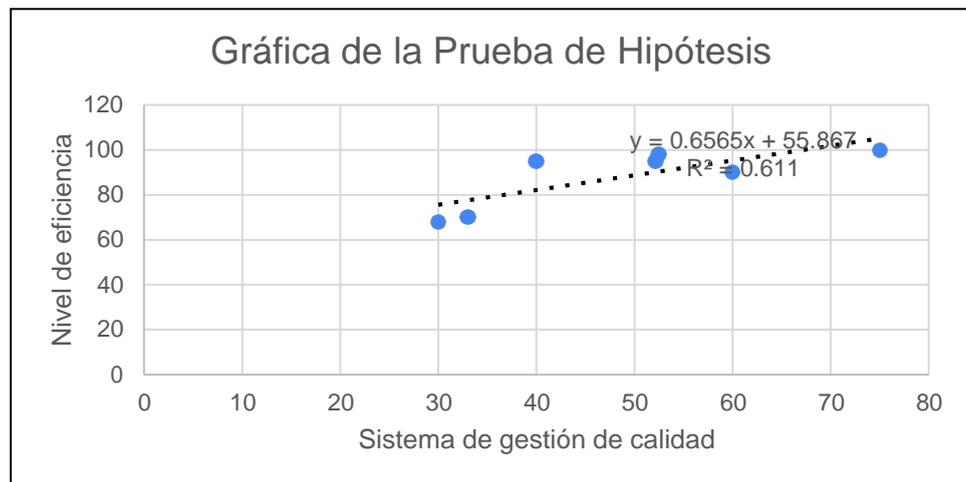
Calidad, aplicando la Norma ISO 9001:2015, y el incremento del nivel de eficiencia de los procesos administrativos en la Empresa Diez Ases S.A.C.

### Decisión estadística

Debido a que  $p = 0,000$  es menor que  $p = 0,010$ , se rechaza la  $H_0$

### Conclusión

Se tiene suficiente evidencia para postular que, el Sistema de Calidad, aplicando la Norma ISO 9001:2015, tiene una relación positiva considerable ( $Rho = 0,782$ ) y significancia ( $p$  valor =  $0,000$  menor que  $0,010$ ), con el incremento del nivel de eficiencia de los procesos administrativos en la Empresa Diez Ases S.A.C., por lo que, se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y, aceptar la hipótesis alterna; por lo tanto, se concluye, para un riesgo de 1% y un 99% de confiabilidad que, existe una relación positiva y significativa entre las variables.



## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 5.1. Análisis del contexto de la EDASAC

Es muy común encontrar (expresar) un mayor número de fortalezas que debilidades, así como, más amenazas que oportunidades, en el análisis del entorno de una organización o empresa. En el presente estudio, se han reportado tantas fortalezas como debilidades, y, tantas amenazas como, oportunidades. En países como México, Colombia y Ecuador, las fortalezas las traducen en su capacidad de respuesta al cliente, tal como lo refieren Villalobos y Zamora (2018), quienes encontraron un incremento de la satisfacción del cliente, en la capacidad de respuesta de 47% promedio, valor inferior a lo obtenido en la presente investigación (73%); probablemente, porque en estos ámbitos de estudio, incluyeron la variable empatía entre el servidor y usuario o cliente, en el instrumento de recolección de información. Asimismo, expresan su empoderamiento en el contexto del mercado o de su competencia, a través del logro de sus indicadores económicos, tales como el VAN, TIR y B/C, los mismos que reportan rentables; así como lo reporta, también, Juárez (2018). En la EDASAC, objeto de estudio, no permitieron acceder a este tipo de información, por lo que no podemos hacer una comparación al respecto.

De otro lado, en la EDASAC, se han analizado los procesos en todas las áreas, aspecto que ha sido muy importante, en el conocimiento amplio de la dinámica de operaciones en la empresa; situación que ha permitido planificar, con objetividad, el SGC con base en la Norma ISO 9001:2015; aspecto refrendado por Plaza (2019), quien plantea que, para el logro del objetivo organizacional, se debe tomar en consideración un trabajo articulado con las diversas áreas del departamento; aunque, lo estimó más, alrededor del control y seguimiento de la administración, que de la evaluación estratégica y solución a los problemas en todos los procesos; talvez, debido a una percepción un tanto estrecha de un sistema de gestión de la calidad. En esta misma línea de análisis, la Escuela Europea de Excelencia (2018) direccionó el objetivo principal de la implementación del Sistema de Gestión

de Calidad, a la disminución de los costes en la organización; posiblemente, por el enfoque mercantilista que profesan la mayoría de escuelas del pensamiento económico europeo.

La percepción del presente estudio, respecto al SGC, también coincide con lo señalado por EALDE Business School (2020), y Chacón y Rugel (2018), en el sentido de que el principal objetivo de la ISO 9001:2015 es que una empresa pueda obtener la satisfacción de los clientes basado en la mejora continua, innovación y creatividad; aunque, en la EDASAC, la innovación y creatividad, no han sido motivo de análisis. Asimismo, comulga con lo manifestado por Caltic Consultores (2021), en cuanto al propósito de mejorar el desempeño organizacional, considerando los indicadores de acuerdo a las metas y estrategias establecidas, según el logro de los objetivos institucionales; así como, la importancia que tiene la implementación del modelo de calidad, por su impacto en el desempeño organizacional, la mejora continua y el control o reestructuración de los métodos, mejorando los recursos, aumentando el rendimiento y la productividad, como lo planteó Chacón y Rugel (2018); probablemente, más en una actitud declarativa, que objetivamente verificable; aspecto, éste último, que sí ha sido producto de las mejoras realizadas en la EDASAC, en el marco de la Norma ISO 9001:2015, salvando, por su puesto, las limitaciones de acceso a cierta información confidencial.

La mayoría de empresas de transporte, en el medio local y regional, pocas veces realizan el análisis del contexto de su organización; solamente, efectúan sus balances de ejercicio contable, utilidades y beneficios de fin de año, motivados por el interés económico que obtienen, más no, por la imagen que propician en la colectividad. Consideran que, ante tanta competencia en el mercado de servicios de transporte, lo primordial para su empresa es obtener ganancias, sin importar la calidad, ni las necesidades del cliente; y, esto, probablemente, se debe, en términos generales, al alto índice de informalidad en el medio, y la falencia de las políticas públicas en el Sector, que propicien una gestión de calidad. En la EDASAC, esta situación negativa se ha venido revirtiendo, gracias a la apuesta de la Alta Dirección, para

emprender la implementación del SGC; empero, el alto nivel de inseguridad que existe en la costa norte, y, en particular, en Trujillo, Pacasmayo y Chepén, los logros son aún iniciales, pero sostenibles, partiendo por el desarrollo de las capacidades del capital humano de la empresa.

## **5.2. Identificación de los procesos críticos**

Los procesos críticos en la EDASAC, se han identificado en las áreas de Asuntos Jurídicos, y de Liquidaciones, con un nivel de desempeño promedio, relativamente bajo, del 31.45% y 35.01%, respectivamente; sin embargo, en las demás áreas, el desempeño es considerable; alcanzando su mayor desempeño, el área de Operaciones (62.89%). Estos indicadores son menores al mostrado por Romero y Rincón (2017), en cuanto se refiere al nivel de liderazgo, que les permite una correcta aplicación de las herramientas, en una empresa productiva (86.51%); pero que, respecto a la conformidad con la Norma, la presente investigación es superior (88%) a aquella (17.89%); posiblemente, porque en una empresa de servicios de transporte, la implementación de la Norma es más viable que en una empresa productiva, debido a su complejidad; aunque, en ésta última sea más fácil contabilizar desperdicios, tanto de materia prima, tiempo y costos; en cambio, en la empresa de transporte es más complejo calcular los costos ambientales que generan la emisión de los GEI de sus unidades móviles.

Mediante la planificación estratégica en la EDASAC se logró incrementar el nivel de desempeño promedio de las áreas Legal y Liquidaciones, a un 68%, incrementándose en 35 puntos porcentuales, respecto a la situación inicial (33%), debido a la priorización en la atención de los procesos críticos en estas áreas, tales como las cobranzas coactivas, las demandas laborales, balances e inventarios, y transacciones; pero, en el contexto de un plan coordinado entre estas áreas y las demás áreas de la empresa. Esto, en consonancia con lo indicado por Visión Busines Tribe (2020), quien plantea que en este tipo de procesos se considera estratégico, llevar a cabo un buen control y mejora, de la mejora continua, complementado con la simplificación de los procesos administrativos de manera eficiente, mediante el uso de

tecnologías altamente adecuadas, como lo manifiesta Lemontech (2020); sin embargo, estos investigadores, no puntualizan o explicitan los procesos críticos que, en toda empresa, por más ideal u óptima sea la operativización de sus actividades, siempre existe uno o más procesos deficientes.

Por otra parte, los factores de riesgo en la EDASAC, para caracterizar los procesos críticos identificados han sido, el exceso de confianza de los trabajadores de las áreas comprometidas, con sus jefaturas y, de éstos, con la gerencia, traducida en la flexibilidad para la entrega de reportes, balances y cobros efectivos; asimismo, la falta de experticia del personal litigante, dejando en mano de terceros, la resolución de acciones judiciales; en otras palabras, no hubo una cultura del ejercicio del riesgo, aspecto que es clave en la gestión de la calidad de una empresa, tal como lo profesa la KIO Networks (2019), en el sentido de que, el pensamiento basado en riesgos, facilita la identificación de factores críticos en los procesos, para prevenir riesgos, minimizar los efectos negativos, e incrementar el aprovechamiento de las oportunidades; tal como lo viene haciendo actualmente la empresa, en el contexto de la implementación de la Norma, aunque no, con las ventajas comparativas de empresas de transporte más reconocidas en nuestro medio, así como lejos de las ventajas competitivas de empresas de servicio nacional, respaldadas por capitales foráneos; y, todo esto, probablemente, porque al transitar de un sistema vertical de gestión, que incluye la información direccional, hacia un SGC estratégico y sostenible, con una información integral e integradora de los procesos, compromete cambios sustanciales en la administración de operaciones, de recursos, y responsabilidades compartidas de todos los trabajadores y empleados; sin que ello signifique, interrupción del servicio, o una transferencia más costosa, de lo planificado.

### **5.3. Comparación entre el SGC, aplicando la Norma ISO 9001:2015, y otras herramientas metodológicas**

Las herramientas metodológicas, DAFO, PHVA y PDCA, nos permitió evaluar y tomar decisiones ponderadas en la gestión de la EDASAC, y priorizar liderazgo, apoyo y mejora de los procesos de la empresa, en la medida que tenían un grado de cumplimiento poco satisfactorio (26-50%), que, mediante la implementación del SGC con base en la Norma, se logró un grado de cumplimiento muy satisfactorio promedio de 67%. Sin embargo, este resultado es inferior al alcanzado por Echegaray (2018), en la Empresa ETOSA de una ruta de Lima, quien logró mejorar un 90% la calidad del servicio; posiblemente, por tratarse de una empresa de alta competencia en las rutas de la capital, donde las exigencias son mayores; frente a las políticas de transporte público de la ATU y el OSITRAN (2018), que han ajustado sus normas de monitoreo y control; pero, enfocados en el SGC y con base en la Norma Internacional ISO 9001:2015.

En la EDASAC, también se han utilizado las herramientas, Espina de Pescado y Diagrama de Pareto, con la finalidad de identificar los problemas raíz, sus efectos, e impacto en los procesos de la empresa, que han servido para plantear la Línea Base, punto de partida de la implementación del SGC con base en la Norma; tecnologías metodológicas más utilizadas en el mundo empresarial, tal como lo indica Voigtmann (2020), coincidiendo, además con lo planteado por ILEN (2021), quien refiere que la gestión de la calidad ayuda a reducir la improvisación en los procesos, ya que permite no solo planificarlos, sino también crear mecanismos para su control, evaluación y mejora. Sin embargo, en la empresa objeto de la presente investigación, se ha descuidado un tanto la ingeniería de procesos, que, según Cruz-Medina et al. (2017) proporciona los insumos necesarios para crear técnicas y métodos de seguimiento y control de procesos, basados en estadística y simulación matemática, desde una perspectiva de la calidad, en la producción de bienes y servicios; probablemente, porque la Alta dirección de la EDASAC está bajo el mando de profesionales más proactivos, que científicos estadistas.

#### **5.4. Nivel de eficiencia de la administración en EDASAC y su relación con la satisfacción del cliente**

El nivel de eficiencia de la administración en la EDASAC pasó de un promedio de 49%, a un 88%, luego de la implementación de la mejora propuesta, en el marco del SGC con base en la Norma, eficiencia que se traduce en el nivel de satisfacción del cliente o usuario del servicio de transporte de pasajeros, giros, encomiendas y mercancías. Este resultado es superior al reportado por Castillo y Cueva (2019) y Núñez (2017), quienes lograron una eficiencia promedio de 75% y 63%, respectivamente; posiblemente, esto se debe a que estos investigadores realizaron sus estudios en empresas de bienes y servicios, donde los estándares de calidad son más onerosos de alcanzar. Aun cuando, en una empresa de transporte, la entrega de los valores y mercancías, a tiempo, sin dañar el producto y al menor costo para el cliente, son factores de riesgo que generan puntos o procesos críticos en el servicio; esto, coincidente con lo planteado por Rodríguez (2021) y Sebastián (2020).

De otro lado, si bien es cierto la EDASAC ha incrementado su cartera de clientes, ha sido por la mejora en la calidad del servicio que reciben, más que, por la recomendación personalizada de otros clientes satisfechos. Esto, coincide con lo manifestado por Delgado (2021), quien señala que, aunque los clientes “dicen estar satisfechos con el servicio que reciben”, el efecto a favor de la preferencia no se debe a la recomendación, sino a lo recibido; por ello, López (2013), hace hincapié en que existen procesos claves en la captación de clientes, tal es el caso del transporte de pasajeros, donde, el mantenimiento de unidades e instalaciones es fundamental, por su impacto en la seguridad, el confort y la seguridad de los pasajeros; indicadores de calidad del servicio, tangibles y medibles, según, Koneggi (2020), que permite alcanzar el éxito en la empresa, tal como lo planteado por estudiosos del ISO Tools Excellence (2016), y de la Ecu Red (2020).

## CONCLUSIONES

El nivel de eficiencia de los procesos administrativos en la Empresa Diez Ases S.A.C. (EDASAC), implementando un Sistema de gestión de calidad, con base en la Norma Internacional ISO 9001:2015, se incrementa a partir de la priorización de los procesos de liderazgo, apoyo, y mejora continua de la calidad, en el servicio de transporte de pasajeros, giros, encomiendas, valores y mercancías, desde la ciudad de Trujillo, hacia Lima, Cajamarca, Chao, Pacasmayo, Ciudad de Dios, Chepén, y, viceversa.

En la EDASAC se han identificado tantas fortalezas como debilidades, y, tantas amenazas como, oportunidades; rompiendo con el esquema conservador de una gran mayoría de empresas, que “esconden manifiestamente sus debilidades” y soslayan las amenazas del entorno.

Las empresas de transporte, en el medio local y regional, pocas veces realizan el análisis del contexto de su organización; solamente, efectúan sus balances de ejercicio contable, utilidades y beneficios de fin de año, motivados por el interés económico que obtienen, más no, por la imagen que propician en la colectividad.

Los procesos críticos en la gestión de la empresa, objeto de estudio, y que se traducen en el servicio al cliente actual, se encontraron en una situación desfavorable al SGC, en el área Legal y de Liquidaciones, con una ponderación de 31.45% y 35.01%, respectivamente; frente a las demás áreas, cuya situación fue aceptable, y, la única área de condición óptima fue la de Operaciones (62.89%).

Las herramientas metodológicas, DAFO, PHVA y PDCA, nos permitió evaluar y tomar decisiones ponderadas en la gestión de la EDASAC, y priorizar liderazgo, apoyo y mejora de los procesos de la empresa, en la medida que tenían un grado de cumplimiento poco satisfactorio (26-50%), que, mediante la implementación del SGC con base en la Norma, se logró un grado de cumplimiento muy satisfactorio promedio de 67%.

El nivel de eficiencia de la administración en la EDASAC pasó de un promedio de 49%, a un 88%, luego de la implementación de la mejora propuesta, en el marco del SGC con base en la Norma, eficiencia que se traduce en el nivel de satisfacción del cliente o usuario del servicio de transporte de pasajeros, giros, encomiendas y mercancías.

Existe evidencia suficiente para afirmar que, el Sistema de Gestión de Calidad, aplicando la Norma ISO 9001:2015, tiene una relación positiva considerable ( $Rho = 0,782$ ) y significancia ( $p$  valor = 0,000 menor que 0,010), con el incremento del nivel de eficiencia de los procesos administrativos en la Empresa Diez Ases S.A.C.; lo que permite contrastar la hipótesis formulada en nuestra investigación.

## RECOMENDACIONES

Propiciar estudios de profundidad en el análisis organizacional de las empresas de transporte de pasajeros, giros, encomiendas y mercancías, en nuestro medio, en el marco de la implementación del SGC, con base en la Norma Internacional ISO 9001:2015.

Promover la investigación en Ingeniería de Procesos de Calidad, basada en estadísticas y modelos matemáticos de simulación, de cara a la mejora continua de la calidad.

Validar los hallazgos del presente estudio, en otras empresas de transporte local, regional y nacional.

Socializar los logros de esta investigación, ante la comunidad científica, académica, universitaria y profesional.

Elaborar un programa de capacitación al personal y equipos de calidad, constante, para la sostenibilidad de la gestión de la calidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana. Pág. 52.
  - Diccionario de Informática y Tecnología (2021). *Definición de implementación de sistemas (informática)*. ¿Qué significa implementación de sistemas? Información sobre implementación de sistemas. ALEGSA: Santa Fe, Argentina.
  - Evaristo, G. (2007). *Modelo teórico práctico de sistema de gestión de calidad para las empresas mexicanas*. Instituto Politécnico Nacional. México. CF.
  - [http://sappi.ipn.mx/cgpi/archivos\\_anexo/20071654\\_5077.pdf](http://sappi.ipn.mx/cgpi/archivos_anexo/20071654_5077.pdf)
  - Fundación Universidad de América (2018). *Importancia de los Sistemas de gestión integrados para las organizaciones en términos de competitividad*. Gerencia de la Calidad, Maestría en Gerencia de la Calidad y Productividad. Bogotá, Colombia.  
<https://www.uamerica.edu.co/>
- Instituto Nacional de la Calidad-INACAL (2016). *Guías Peruanas para la gestión del desarrollo de Normas Técnicas Peruanas*. Lima, Perú  
<https://www.inacal.gob.pe › cid › normas-tecnicas-peruanas>
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración: Una Perspectiva Global*. 12a. Edición. McGraw-Hill Interamericana. Pág. 14.
  - Oliveira, R. (2002). *Teorías de la Administración*. International Thomson Editores S.A. de C.V. Pág. 20.
  - Morán, E. (2015). Diseño de un sistema de gestión de mantenimiento para la flota de concretos. [Trabajo de investigación]. Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas.  
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/592734/M>

- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava Edición. Pearson Educación. Pág. 7.
- Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia-UPTC. (2020). *Gestión Empresarial. Unidad 1: Fundamentos de Administración*. Educación Virtual. Departamento de Innovación Académica. Tunja, Boyacá, Colombia.
- [https://virtual.uptc.edu.co/ova/cursos/gestion/unidad\\_1/pdf.pdf](https://virtual.uptc.edu.co/ova/cursos/gestion/unidad_1/pdf.pdf)
- Castillo, R. y Cueva, M. (2019). *Propuesta para la implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en el molino Capricornio Import S.A.C., Chiclayo* [Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas]. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú.  
URI: <http://hdl.handle.net/20.500.12423/2025>
- Delgado, L. (2021). *Planificación estratégica para aumentar la rentabilidad de la empresa Engineering Safety Training E.I.R.L, 2019-2020*. [Tesis para obtener el Título Profesional de Ingeniero Industrial]. Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/84608>
- Echegaray, R. (2018). Identificación del proceso crítico en el área de operaciones para la mejora de la calidad en el servicio de transporte urbano de la Empresa ETOSA de la Ruta 2805 - Lima 2018. [Tesis de Pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional de la USIL.  
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/8787774b-87cc-4>
- Flores K. y Moscoso T. (2020). *Propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2015, para el Registro de la Propiedad del Cantón Cuenca*. [Tesis para optar el Grado de Magister en

Administración de Empresas, Mención en Gestión de Proyectos]. Universidad Politécnica Salesiana-Sede Cuenca. Ecuador.

- <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18743/1/UPS-CT008769.pdf>
- Hernández, J. (2019). *Propuesta de implementación del sistema de gestión de Calidad con base en la Norma ISO 9001:2015 en la empresa LIPOGEN S.A.S.* [Trabajo de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial]. Universidad Católica de Colombia. Bogotá D.C.
- <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23278/1/>
- Juárez, X. (2018). *Propuesta para optimizar el sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en un terminal portuario con el soporte de un Software.* [Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniería Industrial]. Universidad Católica de Santa María. Arequipa, Perú.
- <https://core.ac.uk/download/pdf/198133324.pdf>
- López, J. (2020). *Diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa Transportes Asociados S.A. según la norma NTC ISO 9001:2015.* [Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el Título de Ingeniero Industrial]. Universidad Pontificia Bolivariana. Bucaramanga, Colombia.
- <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9151/1281>
- Nuñez, E. (2017). *Propuesta para la implementación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001 en la empresa MARINSA S.R.L* [Trabajo de investigación para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial]. Universidad de Lima. Lima, Perú.
- <https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/5953/>
- Romero, W. y Rincón, G. (2017). *Propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 del área de producción de la empresa Papeles Primavera S.A.* [Modalidad de Proyecto: Pasantía, para obtener el Título de Ingeniero de Producción]. Universidad distrital Francisco

José de Caldas Bogotá D.C, Colombia.

- <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/6069/>  
Artículos y revistas
- Rodríguez, D. (2021). *Metodología Lean Service para Incrementar la Satisfacción del Cliente en la Empresa UCEDA. S.A.C, Trujillo, 2021*. [Tesis para obtener el Título Profesional de Ingeniero Industrial]. Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.
- <https://hdl.handle.net/20.500.12692/84424>
- Sarmiento, M. (2016). *Propuesta para la implementación de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2015 en una empresa comercializadora*. [Monografía para optar el título de Especialista en Gerencia de la Calidad]. Fundación Universidad de América. Bogotá D.C. Colombia.
- <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7001/1/07061509398-2016-II-GC.pdf>
- Sebastián, Z. (2020). *Mejora De La Gestión De Inventarios Para Aumentar La Satisfacción Del Cliente En La Empresa Aviera S.A.C., Trujillo, 2020*. [Tesis para obtener el Título Profesional de Ingeniero Industrial]. Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.
- <https://hdl.handle.net/20.500.12692/86026>
- Villalobos, R. y Zamora, C. (2018). *Estandarización de los procesos de servicio y su influencia en la percepción del cliente de la empresa Diez Ases – Trujillo 2018*. [Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Empresarial]. Universidad Privada del Norte. Trujillo, Perú.
- <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14832/>
- Zamalloa, W. (2020). *Propuesta para implementar un sistema de gestión de calidad de la norma ISO 9001:2015 implementando la metodología de la guía del PMBOK-V6, para la empresa REGENA Perú E.I.R.L. 2019*. [Tesis para optar el Título profesional de Ingeniero Mecánico Electricista]. Universidad Nacional del Altiplano. Puno, Perú.

- <http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/13211/>
- Benzaquen, J. (2017). *La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas*. Universidad del Rosario. Universidad & Empresa, vol. 20, núm. 35, pp. 281-312, 2018.  
<https://www.redalyc.org/journal/1872/187255450011/html/>
- Chacón, J. y Rugel, S. (2018). *Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad*. Artículo de revisión. Rev. ESPACIOS, vol. 39, N° 50, p. 14.  
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p14.pdf>
- F.L. Cruz-Medina, A. López-Díaz & C. Ruíz- Cárdenas (2017). *Sistema De Gestión ISO 9001-2015: Técnicas y Herramientas de Ingeniería de Calidad para su Implementación*. Rev. Ingeniería. Investigación y Desarrollo, vol. 17 N° 1, pp. 59-69. Colombia.
- <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Dialnet-SistemaDeGestionISO90012015-6096091.pdf>
- López, M. (2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas*. Instituto Tecnológico de sonora. El Buzón de Pacioli. Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas. Año XIII, No. 82, Julio-septiembre 2013. ITSON: México.  
<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/pacioli-82.pdf>
- Páginas Web
- ATLAS Consultora. (2020). *Gestión de calidad: qué es y cómo implementar en cualquier compañía*. Argentina.
- <https://www.atlasconsultora.com/gestion-de-calidad/>
- Caltic Consultores. (2021) *¿Qué es un sistema de gestión y para qué sirve? Estrategia y Gestión*. México.

- <https://calticconsultores.com/que-es-un-sistema-de-gestion-y-para-que-sirve/>
- EALDE Business School (2020). *Objetivos y principios del sistema de calidad*. Madrid, España.
- <https://www.ealde.es/iso-9001-para-que-sirve/>
- El Comercio. (10 de Julio de 2018). *BID: ¿Por qué la productividad se ha estancado en el Perú?* Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/bid-productividad-estancadoperu-noticia-534584>
- Escuela Europea de Excelencia (2022). *Desarrollo de la Implementación ISO 9001: Atender al Cliente*.
- <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/blog/>
- Escuela Europea de Excelencia (2018). *¿Por qué debe plantearse implementar un Sistema de Gestión de Calidad en su organización?* Madrid, España.
- <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/10/implementar-un-sistema-de-gestion-de-calidad>
- ILEN-International Business School (2021). *¿Por qué tu empresa debe contar con gestión de calidad?* Lima, Perú.
- <https://www.ilen.edu.pe/por-que-tu-empresa-debe-contar-con-gestion-de-calidad/>
- Instituto de Seguridad y Bienestar Laboral- ISBL. (2021). *¿Qué es un sistema de gestión y para qué sirve?*
- <https://isbl.eu/2021/01/que-es-un-sistema-de-gestion-y-para-que-sirve/>
- ISO 9001:2015 (es). (2015). *La Norma ISO. El Ciclo PVHA*.
- <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- ISO Tools EXCELLENCE. (2016). *Conceptos básicos para entender y aplicar*

- sistemas de calidad*. Blog Calidad y Excelencia. Córdoba, España.
- <https://www.isotools.org/2016/02/04/conceptos-basicos-para-entender-y-aplicar-sistemas-de-calidad/>
  - KIO Networks (2019). *¿Qué alcances tiene la implementación de un sistema de información en una empresa?* Newsletter. México.
  - <https://www.kionetworks.com/blog/data-center/implementacion-de-un-sistema-de-informacion-en-una-empresa>
  - Koneggi, 2020. *Principales riesgos de no tener un sistema de gestión de calidad. Más allá de tus expectativas*. Blog Calidad. Quito, Ecuador.
  - <https://koneggi.com.ec/blogiso/blog-calidad/principales-riesgos-de-no-tener-un-sistema-de-gestion-de-calidad>.
  - Gestión. (20 de febrero de 2018). *Cinco herramientas para incrementar la productividad de sus colaboradores*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/cinco-herramientasincrementar-productividad-colaboradores-227678>
  - Lemontech. (2020). *Proceso administrativo de una empresa: ejemplo y etapas*. Blog productividad Empresarial. Ciudad de México.
  - <https://blog.lemontech.com/agilizar-procesos-administrativo-de-una-empresa/>
  - Mejía, C. (1998). *Indicadores de efectividad y eficacia*. Documentos Planning. Consultores gerenciales.
  - [https://www.planning.com.co/bd/valor\\_agregado/Octubre1998.pdf](https://www.planning.com.co/bd/valor_agregado/Octubre1998.pdf)
  - Online Browsing Platform-OBP (2015). *Sistemas de Gestión de calidad: Principios y Requisitos*.
  - <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
  - Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público-OSITRÁN (2018). *Sistema de Gestión de la Calidad – Norma ISO*

9001:2015. Lima, Perú.

- <https://www.ositran.gob.pe/anterior/nosotros/sistemas-de-gestion-integrados/iso-9001-2015-sgc/>
- Plaza, V. (2019). *¿Qué es el proceso administrativo de la empresa?* Blog EPG Universidad Continental. Lima, Perú.  
<https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/que-es-el-proceso-administrativo-de-la-empresa>

Sumba, R.Y., Chóez, S.I. y Pico, Y.M. (2022). Liderazgo Empresarial como factor de desarrollo de las Pymes. *Dom. Cien., ISSN: 2477-8818, Vol. 8, núm. 1. Febrero Especial, 2022, pp. 262-279*

- Techopedia (2022). *¿Qué es la implementación?* Definición en el contexto de Java.
- <https://es.theastrologypage.com/implementation>
- Thompsom, I. (2012). Definición de Eficiencia. Conozca cuál es la definición de eficiencia desde distintas perspectivas. PromonegocioS.net
- <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>
- Visión Business Tribe (2020). Enfocarse en la calidad ayuda a tener una empresa fuerte y clientes satisfechos. Monterey, México.
- <https://www.businesstribe.com.mx/inicio/formas-en-que-la-falta-de-calidad-afecta-tu-empresa/>
- Voigtmann GmbH (2020). *Definición de Implementación*. Información en Tecnología y Desarrollo de Software. Nuremberg Germany, Bavaria.
- <https://www.voigtmann.de/es/desarrollo-de-software/implementacion/>

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario

Objetivo: verificar el cumplimiento de estándares de calidad bajo la norma ISO 9001:2015 en la Empresa Diez Ases S.A.C.

N°	Verificar el cumplimiento de estándares	Cumplimiento	
		Si	No
1	¿La Empresa ha establecido, documentado e implementado un Sistema de Gestión de la Calidad?		
2	¿Son específicos los procesos y las interacciones?		
3	¿Se utilizan todos los estándares y métodos para garantizar la eficacia de todos los procesos y controles?		
4	¿Están disponibles los recursos necesarios, así como la información utilizada para apoyar la operación y control de todas las operaciones?		
5	¿Se están tomando las acciones necesarias para lograr los resultados planificados y la mejora continua del proceso?		
6	¿Existe un documento que defina la política de calidad y sus objetivos?		
7	¿Existe un manual de calidad que aborde los procesos y procedimientos, así como el alcance del sistema de gestión de la calidad?		
8	¿Cuenta la empresa con todos los procedimientos documentados para los requisitos del sistema de gestión de calidad según ISO 9001?		
9	¿Se han implementado todos los procedimientos documentados para determinar los controles necesarios para la provisión de registros y documentos?		

### Anexo 2: Cuestionario para evaluar la responsabilidad del Directorio de la Empresa Diez Ases S.A.C.

N°	Evaluar la responsabilidad del Directorio	Cumplimiento	
		Si	No
1	¿La política de calidad implantada por la empresa está de acuerdo con los objetivos establecidos?		
2	¿La dirección de la empresa proporciona evidencia de su compromiso con el sistema de gestión de la calidad?		

- 3 ¿Se toman decisiones y acciones para lograr el objetivo?
- 4 ¿Se comunica a todos en la organización la importancia de cumplir con los requisitos del cliente?
- 5 ¿Son los objetivos de calidad medibles y coherentes con la política de calidad?
- 6 ¿Se asegura la gerencia de que se identifiquen y cumplan los requisitos del cliente?

**Anexo 3:** Cuestionario para evaluar la gestión de recursos de la Empresa Diez Ases S.A.C.

N°	Evaluar la gestión de recursos de la Empresa	Cumplimiento	
		Si	No
1	¿El Directorio asigna todos los recursos necesarios para para lograr las metas y el plan?		
2	¿El Directorio lleva un registro de auditoría?		
3	¿El Directorio asegura que se establecen todos los procesos de comunicación apropiados dentro de la Empresa?		
4	¿Existe algún responsable de calidad que dependa del Directorio?		

**Anexo 4:** Cuestionario para clasificar la prestación del servicio de la Empresa Diez Ases S.A.C.

N°	Evaluar la gestión de recursos de la Empresa	Cumplimiento	
		Si	No
1	¿La Empresa lleva a cabo algún procedimiento para el manejo de bienes a sus clientes?		
2	¿Se controla la prestación del servicio?		
3	¿Se verifican los dispositivos de monitoreo y medición?		
4	¿La Empresa identifica los servicios que realiza en su trazabilidad?		
5	¿Se validan los procesos de prestación del servicio?		

**Anexo 5:** Plantilla de satisfacción del cliente de la Empresa Diez Ases S.A.C.

- Extremadamente importante (5)
- Muy importante (4)
- Un poco importante (3)
- Ligeramente importante (2)
- Nada importante (1)

N°	Satisfacción del cliente de la Empresa	EI	MI	PI	LI	NI
1	¿Qué tan importante es el conocimiento del servicio de transporte, a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?					
2	¿Qué importancia tiene la capacidad de asesoramiento a la hora de elegir entre diferentes empresas como la nuestra?					
3	¿Qué tan importante es la capacidad de realizar consultas a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?					
4	¿Qué tan importante es la modernidad de nuestras unidades a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?					
5	¿Qué tan importante son las referencias personales a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?					
6	¿Qué tan importante es el costo de nuestro servicio a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?					
7	¿Qué tan informado sobre nuestro servicio lo mantuvimos?					

- Excelente (4)
- Muy buena (3)
- Regular (2)
- Pobre (1)

N°	Satisfacción del cliente de la Empresa	E	MR	R	P
1	Califique la calidad general de nuestro servicio				
2	Califique nuestro nivel de comprensión de sus necesidades de transporte				

¿Qué tan claras fueron nuestras comunicaciones con usted?

- Extremadamente claras
- Muy claras
- Un poco claras
- Ligeramente claras
- Nada claras

¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los plazos?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

Califique el valor de nuestro servicio en comparación con el costo

- Excelente valor
- Muy buen valor
- Buen valor
- Valor regular
- Valor pobre

¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?

- Extremadamente rápido
- Muy rápido
- Un poco rápido
- Ligeramente rápido
- Nada rápido

¿Qué nivel de conocimiento tenía de nuestra Empresa?

- Extremadamente informado
- Muy informado
- Un poco informado
- Ligeramente informado
- Nada informado

¿Nuestro desempeño es mejor que antes, peor que antes, similar, o usted no utilizó nuestro servicio con nosotros previamente?

- Mejor
- Peor
- Similar
- No he utilizado su servicio con ustedes previamente

Al realizar una llamada habitual, ¿cuánto debe esperar en línea?

- Minutos: \_\_\_\_\_

¿Con qué nivel de puntualidad parten nuestras unidades?

Extremadamente puntual

- Muy puntual
- Un poco puntual
- Ligeramente puntual
- Nada puntual

¿Cuáles son las probabilidades de que tome nuestros servicios nuevamente en el futuro?

- Extremadamente probable
- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Extremadamente probable
- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

¿Por cuánto tiempo ha sido cliente de nuestra Empresa?

- Años: \_\_\_\_\_
- Meses: \_\_\_\_\_
- Días: \_\_\_\_\_

¿Con qué nivel de puntualidad llegan a su destino nuestras unidades?

- Extremadamente puntual
- Muy puntual

- Un poco puntual
- Ligeramente puntual
- Nada puntual

¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra Empresa?

- Nuestro sitio web
- Motor de búsqueda
- Referencia
- Uno de nuestros empleados
- Noticias en los medios
- Otro: \_\_\_\_\_

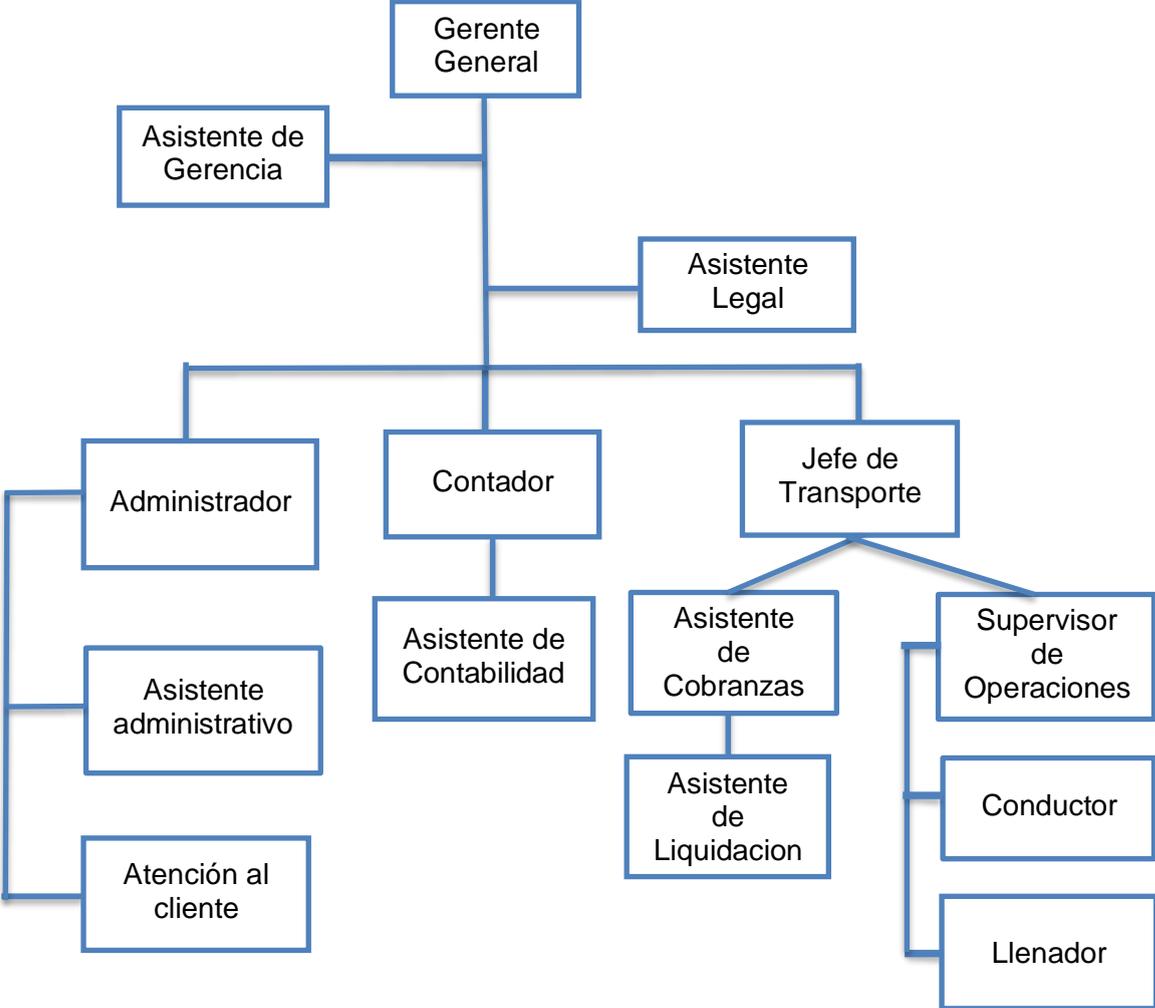
**Anexo 6: Formato de control de calidad**

**Empresa Diez Ases Sociedad Anónima Cerrada (EDASAC)**

Formato de Control de calidad de repuestos, herramientas, combustibles, aditivos y otros

Localización		Fecha inicial		Fecha final		
Departamento		Equipo control		Producto/Proceso		
% Confianza	Máximo	Mínimo	Comentarios		Cumplimiento	
					Sí	No
Toma de muestras						
Fecha	Muestra 1	Muestra 2	Muestra 3	Muestra 4	Muestra 5	$\bar{X}$ diario DS

Anexo 7: Organigrama de la EASAC



# EDASAC

SEGURIDAD Y CONFIANZA

# DiezAses

EMPRESA DIEZ ASES SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA

# PLAN ESTRATÉGICO 2020-2025



## MISIÓN

*Somos una empresa que brindamos servicios de transporte de pasajeros, de giros y encomiendas, hacia las ciudades de Pacasmayo, Chepén, Cajamarca, Chao y Lima, con puntualidad, integridad, de forma segura y comfortable; bajo la responsabilidad de choferes profesionales, prudentes y respetuosos; traslado de valores y mercancías, en bodegas seguras y en condiciones controladas, con entrega íntegra y oportuna.*

## VISIÓN

*Ser referente de servicios de transporte de pasajeros, con calidad y calidez, puntualidad y eficiencia, a nivel local, regional y nacional, en el marco de la formalidad y respeto a las normas del transporte terrestre, y el permanente mejoramiento continuo; sosteniendo nuestros precios, en el mercado competitivo, garantizando la satisfacción de nuestros clientes y la conservación del ambiente.*

# VALORES

- ✓ *Puntualidad en el trabajo*
- ✓ *Responsabilidad en su función*
- ✓ *Ética en su comportamiento*
- ✓ *Resiliencia frente a las dificultades en el trabajo*
- ✓ *Compromiso con la empresa*
- ✓ *Identidad con los valores de la empresa*
- ✓ *Solidaridad con los demás trabajadores*
- ✓ *Profesionalismo en el desempeño*
- ✓ *Respeto a la jerarquía y a las personas*
- ✓ *Cumplimiento de las normas*
- ✓ *Defensa de sus derechos laborales*
- ✓ *Capacitación y calidad continua*
- ✓ *Prevención de accidentes*
- ✓ *Atención en casos de emergencia*
- ✓ *Valoración del trabajo y logros de los demás*

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. *Garantizar servicios de transporte de pasajeros, de giros y encomiendas, con puntualidad, integridad, de forma segura y confortable, hacia todos los destinos de nuestra ruta.*
2. *Garantizar la satisfacción de nuestros clientes y la conservación y sustentabilidad del medio ambiente.*
3. *Garantizar los recursos económicos y financieros, para cumplir con todos los planes de acción empresarial, encaminados al logro del sistema de gestión de calidad y de mejora continua.*
4. *Captar y capacitar permanentemente al Talento Humano, con la finalidad de potenciar sus habilidades y destrezas, dirigidas a la eficiencia de su trabajo, al ejercicio solidario de sus funciones, y a un amigable clima laboral.*
5. *Posicionar y mantener a la empresa, en el ranking de las empresas de transporte, de mayor seguridad y confianza, reconocida en la comunidad local, regional y nacional, por la calidad y calidez de sus servicios, así como por su responsabilidad social empresarial.*

# PLANES DE ACCIÓN

1. *Transporte de pasajeros.*

2. *Carga, giros y encomiendas.*

3. *Satisfacción del cliente y sustentabilidad ambiental.*

4. *Sistema de gestión de calidad y mejora continua.*

5. *Capacitación del Talento Humano.*

6. *Responsabilidad social de la empresa.*

7. *Posicionamiento empresarial.*

## PLAN DE ACCIÓN 1: Transporte de pasajeros

	<i>General</i>	<i>Garantizar servicios de transporte de pasajeros, con puntualidad, integridad, de forma segura y confortable, hacia todos los destinos de nuestra ruta.</i>
<i>Objetivos</i>	<i>Específicos</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Caracterizar y actualizar los destinos de ruta local, regional y nacional.</i></li> <li>2. <i>Determinar protocolos de seguridad, puntualidad e integridad de los pasajeros.</i></li> <li>3. <i>Mantener en óptimas condiciones de confort y seguridad, las unidades de transporte.</i></li> </ol>
<i>Componentes</i>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Destinos</i></li> <li>2. <i>Puntualidad</i></li> <li>3. <i>Integridad</i></li> <li>4. <i>Confort</i></li> <li>5. <i>Seguridad</i></li> </ol>
<i>Productos</i>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Bitácora de puntualidad de viajes diarios</i></li> <li>2. <i>Reporte diario de incidentes y accidentes en ruta</i></li> <li>3. <i>Encuesta diaria de satisfacción</i></li> </ol>
<i>Actividades</i>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Venta sincrónica y asincrónica de pasajes</i></li> <li>2. <i>Venta de pasajes en ventanilla</i></li> <li>3. <i>Alerta de horario de viaje y control de pasajeros</i></li> <li>4. <i>Supervisión del itinerario de viajes</i></li> <li>5. <i>Informes de conformidad y no conformidad de usuarios</i></li> </ol>
<i>Metas</i>	<i>2020-2023</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Salidas diarias destino Pacasmayo, Ciudad de Dios, Chepén, Chao: desde 5 am hasta 6 pm</i></li> <li>2. <i>Salidas diarias destino Cajamarca: 6am-10am-1pm-9pm-10pm-11pm</i></li> <li>3. <i>Salidas destino Lima: 8am-1pm-9pm-10pm-11pm</i></li> <li>4. <i>80% de pasajes en línea; 20% en ventanilla</i></li> <li>5. <i>Cobertura de capacidad en unidades: 95%</i></li> <li>6. <i>100% puntualidad en salida; 99% en destino.</i></li> <li>7. <i>Velocidad controlada (90 km/h) al 99%</i></li> <li>8. <i>0,005% incidentes, 0.000% accidentes</i></li> <li>9. <i>95% satisfacción de usuarios</i></li> </ol>
<i>Seguimiento y Evaluación</i>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Monitoreo en tiempo real</i></li> <li>2. <i>Supervisión, reporte y control, diarios</i></li> </ol>
<i>Cronograma</i>	E   F   M   A   M   J   J   A   S   O   N   D	
<i>Presupuesto</i>		<b>5% del presupuesto general de la empresa</b>

## PLAN DE ACCIÓN 2: Carga, Giros y Encomiendas

	<i>General</i>	Garantizar servicios de carga, giros y encomiendas, con puntualidad, y de forma segura, hacia todos los destinos.
<i>Objetivos</i>	<i>Específicos</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caracterizar y actualizar los destinos de ruta local, regional y nacional.</li> <li>2. Determinar protocolos de seguridad y puntualidad de las mercancías.</li> <li>3. Mantener en óptimas condiciones materiales y de seguridad, las mercancías.</li> </ol>
<i>Componentes</i>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Destinos</li> <li>2. Puntualidad</li> <li>3. Condiciones materiales</li> <li>4. Seguridad</li> </ol>
<i>Productos</i>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bitácora de puntualidad de carga</li> <li>2. Reporte diario de incidentes en ruta</li> <li>3. Encuesta diaria de satisfacción</li> </ol>
<i>Actividades</i>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transacción sincrónica y asincrónica de giros</li> <li>2. Transacciones en ventanilla</li> <li>3. Recepciones en plataforma</li> <li>4. Supervisión del itinerario de carga</li> <li>5. Informes de conformidad y no conformidad de usuarios</li> </ol>
<i>Metas</i>	<i>2020-2023</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Despachos diarios destino Pacasmayo, Ciudad de Dios, Chepén, Chao: desde 8 am hasta 4 pm</li> <li>2. Despachos diarios destino Cajamarca: 8am-1pm-4pm</li> <li>3. Despachos diarios destino Lima: 8am-1pm-4pm</li> <li>4. 80% de transacciones en línea; 20% en ventanilla</li> <li>5. Cobertura de capacidad en cargas: 95%</li> <li>6. 100% puntualidad en salida; 99% en destino.</li> <li>7. 0,005% incidentes, 0.000% accidentes</li> <li>8. 95% satisfacción de usuarios</li> <li>9. Monitoreo en tiempo real</li> <li>10. Supervisión, reporte y control, diarios</li> </ol>
<i>Seguimiento y Evaluación</i>		
<i>Cronograma</i>	E   F   M   A   M   J   J   A   S   O   N   D	
<i>Presupuesto</i>		3% del presupuesto general de la empresa

### PLAN DE ACCIÓN 3: Satisfacción del cliente y sustentabilidad ambiental

	<i>General</i>	<i>Garantizar la satisfacción de nuestros clientes y la conservación y sustentabilidad del medio ambiente.</i>
<i>Objetivos</i>	<i>Específicos</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Caracterizar y actualizar la cartera de clientes a nivel local, regional y nacional.</i></li> <li>2. <i>Implementar medios efectivos y eficaces de difusión de los servicios.</i></li> <li>3. <i>Mantener en óptimas condiciones de funcionamiento a las unidades de transporte.</i></li> <li>4. <i>Propiciar una relación amigable con los usuarios y nuestro medio ambiente.</i></li> </ol>
<i>Componentes</i>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Cartera de clientes</i></li> <li>2. <i>Servicios</i></li> <li>3. <i>Mantenimiento</i></li> <li>4. <i>Usuarios</i></li> <li>5. <i>Medio ambiente</i></li> </ol>
<i>Productos</i>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Base de datos de clientes y usuarios</i></li> <li>2. <i>Página web y redes sociales</i></li> <li>3. <i>Encuesta de satisfacción</i></li> <li>4. <i>Reportes de impacto ambiental</i></li> </ol>
<i>Actividades</i>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Retroalimentación de base de datos</i></li> <li>2. <i>Encuestas de satisfacción</i></li> <li>3. <i>Sondeos de opinión</i></li> <li>4. <i>Spots publicitarios</i></li> <li>5. <i>Supervisión del mantenimiento de unidades de transporte</i></li> <li>6. <i>Informes de conformidad y no conformidad de usuarios</i></li> <li>7. <i>Estudios de impacto ambiental</i></li> </ol>
<i>Metas</i>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Mantener el 70% de la cartera clientes</i></li> <li>2. <i>95% satisfacción de usuarios</i></li> <li>3. <i>80% de publicidad en línea; 20% en medios convencionales</i></li> </ol>
<i>2022-2023</i>		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. <i>Niveles de ruido: exterior &lt; 60dB, interior &lt; 20 dB</i></li> <li>5. <i>Emisión de CO<sub>2</sub>: g/km recorrido &lt; 80.</i></li> <li>6. <i>Unidades con informe de mantenimiento actualizado: 100%</i></li> </ol>
<i>Seguimiento y Evaluación</i>		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. <i>Monitoreo en tiempo real</i></li> <li>4. <i>Supervisión, reporte y control, diarios</i></li> </ol>
<i>Cronograma</i>	<i>E F M A M J J A S O N D</i>	

Presupuesto

15% del presupuesto general de la empresa

#### **PLAN DE ACCIÓN 4: Sistema de Gestión de la Calidad y Mejora Continua**

	<i>General</i>	<i>Garantizar los recursos económicos y financieros, para cumplir con todos los planes de acción empresarial, encaminados al logro del sistema de gestión de calidad y de mejora continua.</i>
Objetivos		<i>1. Implementar un sistema de gestión de la calidad empresarial.</i>
	<i>Específicos</i>	<i>2. Asegurar los recursos necesarios y suficientes para su implementación.</i>
		<i>3. Implementar un plan de mejora continua de calidad empresarial.</i>
Componentes		<i>1. Gestión de la calidad</i>
		<i>2. Recursos</i>
		<i>3. Mejora continua</i>
Productos		<i>1. SGC EASAC ISO 9001:2015</i>
		<i>2. Presupuesto aprobado</i>
		<i>3. Plan de Mejora Continua</i>
Actividades		<i>1. Diagnóstico situacional del SGC en la empresa</i>
		<i>2. Reclutamiento y capacitación de personal</i>
		<i>3. Adquisición e implementación de tecnología</i>
		<i>4. Pruebas, puesta en marcha y mantenimiento de subsistemas.</i>
		<i>5. Especialización, retroalimentación y acompañamiento.</i>
Metas		<i>1. Identificación del 99% de las necesidades de la empresa.</i>
		<i>2. Reclutamiento de personal 100% requerido e idóneo.</i>
		<i>3. Incremento del 45% de capacidades, habilidades y destrezas para el desempeño.</i>
2022-2024		<i>4. Aumento del 35% en el rendimiento de la tecnología adquirida.</i>
		<i>5. Incremento del 40% en la efectividad del desempeño laboral, producto del mejoramiento continuo de la calidad empresarial.</i>
Seguimiento y Evaluación		<i>1. Monitoreo en tiempo real</i>
		<i>2. Supervisión, reporte y control, permanentes.</i>
Cronograma	<i>E F M A M J J A S O N D</i>	

### **PLAN DE ACCIÓN 5: Capacitación del Talento Humano**

	<i>General</i>	<i>Captar y capacitar permanentemente al Talento Humano, con la finalidad de potenciar sus habilidades y destrezas, dirigidas a la eficiencia de su trabajo, al ejercicio solidario de sus funciones, y a un amigable clima laboral.</i>
<i>Objetivos</i>		<i>1. Identificar al personal técnico y profesional idóneo para el desempeño laboral.</i>
	<i>Específicos</i>	<i>2. Incrementar la eficiencia y eficacia del personal en su función.</i>
		<i>3. Promover un ambiente laboral propicio para las buenas relaciones colaborativas.</i>
<i>Componentes</i>		<i>1. Personal</i>
		<i>2. Capacitación</i>
		<i>3. Clima laboral</i>
	<i>Productos</i>	<i>1. Personal, especializado en su función</i>
		<i>2. Trabajadores promovidos en la empresa</i>
		<i>3. Grupos Colaborativos Solidarios</i>
	<i>Actividades</i>	<i>1. Realización de cursos de especialización técnica y profesional.</i>
		<i>2. Ejecución de talleres de capacitación, adiestramiento y simulación.</i>
		<i>3. Implementación de reuniones de socialización e intercambio de experiencias laborales.</i>
	<i>Metas</i>	<i>1. 95% del personal administrativo involucrados en los cursos de especialización.</i>
		<i>2. 90% de trabajadores involucrados en los talleres de capacitación, adiestramiento y simulación.</i>
		<i>3. 93% de trabajadores de la empresa, involucrados en las reuniones de socialización e intercambio de experiencias laborales.</i>
	<i>2022-2025</i>	<i>4. Tres Grupos Colaborativos Solidarios conformados.</i>
		<i>5. Incremento del 32% en la efectividad del trabajo administrativo y, 43%, en el desempeño tecnológico.</i>
		<i>6. Conflictos de interés y problemas laborales, menor a 1%.</i>
<i>Seguimiento y Evaluación</i>		<i>1. Monitoreo en tiempo real</i>

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Cronograma												
Presupuesto	15% del presupuesto general de la empresa											

### PLAN DE ACCIÓN 6: Responsabilidad Social de la Empresa

	<i>General</i>	<i>Promover la responsabilidad social empresarial, frente a las demandas económicas, sociales y ambientales de la comunidad.</i>										
Objetivos		<i>1. Identificar las demandas económicas, sociales y ambientales de la comunidad.</i>										
	<i>Específicos</i>	<i>2. Implementar programas de atención a las demandas de la comunidad.</i> <i>3. Ejecutar proyectos de adecuación ambiental en el ámbito de su intervención.</i>										
Componentes		<i>1. Demanda social</i> <i>2. Atención comunitaria</i> <i>3. Impacto ambiental</i>										
Productos		<i>1. Línea base de las demandas sociales.</i>										
		<i>2. Programa de atención comunitaria regional.</i> <i>3. Proyectos de adecuación ambiental.</i>										
Actividades		<i>1. Diagnóstico socio económico ambiental en la sede principal y en las sucursales de la empresa.</i>										
		<i>2. Reuniones con actores de la sociedad civil para concertar acciones de atención a las demandas sociales de las comunidades del ámbito de intervención de la empresa.</i> <i>3. Elaboración de proyectos locales de adecuación ambiental con impacto significativo en la comunidad y el medio.</i>										
Metas		<i>1. Identificación del 90% de las demandas sociales en las comunidades ámbitos de acción de la empresa.</i>										
	2021-2024	<i>2. Programa Regional de Atención Comunitaria, presupuestado al 100%, y ejecutado al 95%.</i> <i>3. Actores de la sociedad civil aportan el 30% del presupuesto del Programa de Atención Comunitaria.</i> <i>4. Tres proyectos locales de adecuación ambiental presupuestados al 100%, y ejecutados al 90%.</i>										
Seguimiento y Evaluación		<i>1. Monitoreo en tiempo real</i> <i>2. Supervisión, reporte y control, periódico.</i>										
Cronograma												

### PLAN DE ACCIÓN 7: Posicionamiento Empresarial

	<i>General</i>	<i>Posicionar y mantener a la empresa, en el ranking de las empresas de transporte, de mayor seguridad y confianza, reconocida en la comunidad local, regional y nacional, por la calidad y calidez de sus servicios.</i>
<i>Objetivos</i>	<i>Específicos</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Caracterizar la competencia en los servicios de transporte de pasajeros, a nivel local, regional y nacional.</i></li> <li>2. <i>Determinar y actualizar la demanda del servicio de transporta de pasajeros, carga, giros y encomiendas en la empresa.</i></li> <li>3. <i>Mantener la calidad y calidez del servicio de transporte de pasajeros.</i></li> </ol>
<i>Componentes</i>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Competencia</i></li> <li>4. <i>Demanda</i></li> <li>5. <i>Servicios</i></li> </ol>
<i>Productos</i>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>EDASAC en el ranking de seguridad y confianza.</i></li> <li>2. <i>Cartera de clientes sostenida.</i></li> <li>3. <i>Cientes y usuarios satisfechos.</i></li> </ol>
<i>Actividades</i>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Estudios e investigación de mercado</i></li> <li>2. <i>Eventos de socialización de logros de la empresa.</i></li> <li>3. <i>Encuestas de satisfacción y sondeos de opinión local, regional y nacional.</i></li> <li>4. <i>Renovación de unidades de transporte, modernización de instalaciones y sistemas de atención al cliente.</i></li> <li>5. <i>Informes de conformidad y no conformidad de usuarios.</i></li> </ol>
<i>Metas</i>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>EDASAC entre las 10 primeras empresas de servicios de transporte a nivel local, 15 primeras a nivel regional y 25 primeras a nivel nacional.</i></li> <li>2. <i>Cuatro eventos anuales de socialización de logros empresariales.</i></li> </ol>
<i>2023-2025</i>		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. <i>Tres estudios e investigación de mercado, efectivizados.</i></li> <li>4. <i>10% de unidades de transporte renovadas anualmente; 25% de instalaciones y sistemas de atención al cliente, modernizadas.</i></li> </ol>

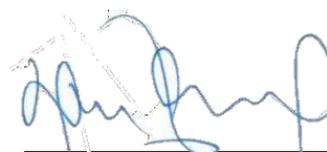
					5. Encuestas y sondeos mensualmente.							
Seguimiento y Evaluación				1. Monitoreo en tiempo real								
				2. Supervisión, reporte y control, periódicos.								
Cronograma	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Presupuesto	25% del presupuesto general de la empresa											

## Anexo 9. Política de Calidad de EDASAC

	POLÍTICA DE LA CALIDAD	Código Versión Vigencia
---	------------------------	-------------------------------

Somos una empresa dedicada a brindar servicios de Transporte en General con el objetivo de aumentar el nivel de satisfacción de nuestros clientes, para lo cual nos comprometemos a:

- Cumplir con los requisitos aplicables como los nacionales estipulados por la ley y decretos supremos, requisitos de nuestros clientes, de la propia organización y requisitos internacionales.
- Asegurar que nuestros colaboradores cuenten con los conocimientos adecuados para un buen desempeño laboral y una buena eficacia en el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Proporcionar y mantener las unidades de transporte, el lugar de trabajo, la maquinaria de mantenimiento, y los equipos de cómputo adecuados a fin de garantizar la conformidad de nuestro servicio.
- Planificar e implementar acciones de mejora para identificar los riesgos y oportunidades que tiene la empresa, considerando su contexto organizacional o el entorno empresarial, la cual hace referencia a todo lo que interactúa con la empresa, como nuestros clientes, servicio, inversores y colaboradores.
- Planificar los cambios necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad asegurando la integridad del mismo.
- Mejorar continuamente en relación al Sistema de Gestión de la Calidad.



Santos Corcuera Gutiérrez  
Gerente General

Anexo 10. Informe de auditoría interna

	INFORME DE AUDITORÍA INTERNA	Código
		Versión
		vigencia

## INFORME DE AUDITORIA INTERNA

Nº AUDITORIA: 01-23

CRITERIO DE AUDITORÍA: Normas ISO 9001, Documentos internos del  
SGC y SGA

AUDITOR (ES): Campos Lozano Sharon  
Zavaleta Pino Nuria

FECHA DE REALIZACIÓN:

NÚMERO DE HOJAS: 02

FECHA DEL INFORME: 21

Fecha inicio:	
Hora inicio:	08:30 am
Fecha final:	
Hora final:	06:30 pm
PROCESOS AUDITADOS	

- Sistema Integrado de Calidad (SIG)
- Operaciones
- Gestión del Talento Humano (GTH)
- Gestión Comercial
- Logística
- Tecnología de la Información (TI)
- Gerencia

**LISTADO DE NO CONFORMIDADES**

Código	Calificación	Criterio	Descripción de No Conformidad	Proceso
01-01-21	NC Menor	Calidad	Incremento de pasajes (subida del precio de galón de petróleo)	Operaciones
02-01-21	NC Menor	Calidad / Medio Ambiente	Se evidenció que disminuyen los horarios de salida a los destinos Pacasmayo y Chepén	Operaciones
03-01-21	NC Menor	Medio Ambiente	No se han realizado capacitaciones a los colaboradores en gestión y cuidado ambiental	SIG

**Calificar N.C. Según:**

No Conformidad Mayor (NC Mayor)

No Conformidad Menor (NC Menor)

Observación (OBS.)



Sharon Cindy Campos Lozano  
Auditor



Nuria Milagros Zavaleta Pino  
Auditor

**Anexo 11: Programa de verificación y calibración de equipos de seguimiento y Medición**

	<b>PROGRAMA DE VERIFICACIÓN Y CALIBRACIÓN DE EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b>	<b>Código:</b>	
		<b>Versión:</b>	
		<b>F. Vigencia:</b>	

Nº	Tipo ESM	Código / Placa	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
1	Medidor de Cocada	MC-01		V									V	
3	Torquimetro	TQ01											C	
4	Vernier	V-01							C					

**Nota:**

**(V):** Verificación

**(C):** Calibración

**Anexo 12: Registro de verificación de equipos de seguimiento y medición**

	<b>REGISTRO DE VERIFICACIÓN DE EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b>	<b>Código:</b>	
		<b>Versión:</b>	
		<b>F. Vigencia:</b>	

(\*) Satisfactorio (S) / No Satisfactorio (NS)

Nº	Fecha de Ejecución	Equipo	Código	Nombre de Técnico	Conclusión (*)	Acciones (En caso de NS)
1		Medidor de Cocada	MC-01		Satisfactorio	
3		Pie de Rey	V01		Satisfactorio	
4		Medidor de Cocada	MC-01		Satisfactorio	
5		Medidor de Cocada	MC-01		Satisfactorio	
6		Torquímetro	TQ01	INMETRO	Satisfactorio	

--	--	--	--	--	--

**Anexo 13:** Registro de Verificación de Medidores de cocadas

	<b>REGISTRO DE VERIFICACIÓN DE MEDIDORES DE COCADAS</b>	<b>Código:</b>	
		<b>Versión:</b>	
		<b>F.Vigencia:</b>	

**Cod. Medidor de Cocada:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_  
**Responsable de la verificación:** \_\_\_\_\_

**Placa:**

Cod. Vernier	Objeto Medido	Medida Según Medidor de Cocada	Medida Según Vernier	Margen de Error
V-01	Banda de rodamiento de neumático	14.5 mm	14.42 mm	0.08
V-01	Banda de rodamiento de neumático	15.0 mm	14.91 mm	0.09
V-01	Banda de rodamiento de neumático	15.0 mm	15.09 mm	-0.09

Error máximo permisible: ± 0.5

**Conclusión:** CONFORME



\_\_\_\_\_  
Firma del Responsable de Verificación

## Anexo 14: Formato de Inspección de repuestos

<b>FORMATO DE INSPECCIÓN DE REPUESTOS</b>	<b>Código:</b>	
	<b>Versión:</b>	
	<b>F. Vigencia</b>	

**Instrucciones:**

(\*) Marcar con un  cuando es conforme, caso contrario con una **X**.

(\*\*) En caso salga No Conforme detallar las acciones a tomar en la columna de observaciones.

Item	Fecha de verificación	Descripción	Marca / Tipo	Proveedor	Cantidad Recibida	Unidad de Medida	Criterios			Conclusión (Conforme / No Conforme)	Observación (**)
							Cantidad Conforme (*)	Empaque (*)	Presentación Física (*)		
1	02/07/2021	SENSOR DE POSICION	ISX	INTERNATIONAL CAMIONES DEL PERU S.A.	1	UND				Conforme	-
2	03/07/2021	GOBERNADOR DE AIRE	-	DIVECENTER S.A.C.	2	UND				Conforme	-
3	03/07/2021	KIT EMBRAGUE VENTILADOR	-	DIVECENTER S.A.C.	1	UND				Conforme	-
4	05/07/2021	BOLSA DE AIRE	1R11-268	DIVECENTER S.A.C.	1	UND				Conforme	-
5	06/07/2021	RETEN CIGUENAL POSTERIOR	ISX	INTERNATIONAL CAMIONES DEL PERU S.A.	1	UND				Conforme	-
6	07/07/2021	KIT DISCO DE FRICCION	994349	DIVECENTER S.A.C.	1	UND				Conforme	-
7	09/07/2021	KIT VALVULA PURGA SECADOR	AD9 5005037	DIVECENTER S.A.C.	1	UND				Conforme	-
8	12/07/2021	BOLSA DE AIRE	1R14-039	DIVECENTER S.A.C.	2	UND				Conforme	-
9	13/07/2021	BOLSA DE AIRE	1R11-268	DIVECENTER S.A.C.	1	UND				Conforme	-
10	13/07/2021	RATCHET CON FAJA	-	IMPLEMENTOS PERU S.A.C.	4	UND				Conforme	-
11	15/07/2021	RETEN DE RUEDA	42628	DIVECENTER S.A.C.	3	UND				Conforme	-
12	19/07/2021	ABRAZADERA DE ESCAPE 5"	-	IMPLEMENTOS PERU S.A.C.	6	UND				Conforme	-

13	20/07/2021	KIT VALVULA PURGA SECADOR AD-9	AD9	DIVECENTER S.A.C.	1	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
14	20/07/2021	KIT DISCOD FRICC.	-	DIVECENTER S.A.C.	1	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
15	27/07/2021	ABRAZADERA DE ESCAPE 5"	-	IMPLEMENTOS PERU S.A.C.	6	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
16	04/08/2021	JGO ZAPATA	4720	DIVECENTER S.A.C.	6	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
17	04/08/2021	TAMBOR DE FRENO POSTERIOR 16.5 X 7	-	INTERNATIONAL CAMIONES DEL PERU S.A.	2	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
18	13/08/2021	RETEN DE RUEDA	35058	IMPLEMENTOS PERU S.A.C.	4	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
19	13/08/2021	KIT PINES Y BOCINAS ROD DELGADO	R201319	DIVECENTER S.A.C.	1	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
20	17/08/2021	BATERIAS SU-1220P PRO LM 900CCA 20 PLACAS	ETNA	IMPLEMENTOS PERU S.A.C.	3	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
21	17/08/2021	VALVULA PURGA SECAD	K022105	DIVECENTER S.A.C.	1	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
22	19/08/2021	VALVULA PURGA SECADOR DE AIRE ADIP ADIS	K022105	DIVECENTER S.A.C.	1	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
23	27/08/2021	VALVULA NIVELADORA BOLSA AIRE DE TRACTO	ZZKN27000	INTERNATIONAL CAMIONES DEL PERU S.A.	1	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
24	31/08/2021	BATERIAS 20 PLACAS 900CCA	ETNA	IMPLEMENTOS PERU S.A.C.	3	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
25	09/09/2021	RETEN DE RUEDA POSTERIOR	47691SKF	DIVECENTER S.A.C.	3	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
26	09/09/2021	BATERIA SU-1220P PRO 900CCA	ETNA	IMPLEMENTOS PERU S.A.C.	1	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
27	14/09/2021	KIT VALVULA PURGA SECADOR	AD9	DIVECENTER S.A.C.	2	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
28	18/09/2021	VALVULA NIVELADORA DE CARRETA	-	IMPLEMENTOS PERU S.A.C.	1	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
29	21/09/2021	BATERIAS 20 PLACAS 900CCA, SET MANTENIMIENTO EJE LEVAS	ETNA	IMPLEMENTOS PERU S.A.C.	2	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
30	01/10/2021	TAMBOR DE FRENO 16.5 X 7 AMERICANO	-	IMPLEMENTOS PERU S.A.C.	5	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
31	01/10/2021	BATERIAS 12V 925CC	ALLIANCE	DIVECENTER S.A.C.	6	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
32	01/10/2021	KIT SELLOS ALL DM 994346, KIT DISCOS FRICCION	DM 994348	DIVECENTER S.A.C.	1	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
33	11/10/2021	RETEN DE TERMOSTATO DE AGUA	186780	DIVECENTER S.A.C.	1	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
34	15/10/2021	ESPACIADOR	4300912	DIVECENTER S.A.C.	1	UND	✓	✓	✓	Conforme	-

35	20/10/2021	RETEN DE RUEDA	35058 SKF	DIVECENTER S.A.C.	2	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
36	29/10/2021	VALVULA DESFOGUE 3/8 BX802744	BX802744	INTERNATIONAL CAMIONES DEL PERU S.A.	3	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
37	06/11/2021	VALVULA LIBERACION RAPIDA (VALVULA DESFOGUE 3/8)	-	DIVECENTER S.A.C.	1	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
38	10/11/2021	RETEN RUEDA DELANTERA 35058 SKF	35058 SKF	DIVECENTER S.A.C.	6	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
39	12/11/2021	KIT DISCO FRICCION DM DMA	994348	DIVECENTER S.A.C.	1	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
40	13/11/2021	TAMBORES FRENO 10H 7 X 16.5 BALANCEADO AMERICANO	FRUM	IMPLEMENTOS PERU S.A.C.	4	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
41	13/11/2021	BATERIAS 950 CCA BORNE PERNO	MACK	IMPLEMENTOS PERU S.A.C.	3	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
42	18/11/2021	SOLENOIDE 12V BOMBA COMBUSTIBLE ISM 4024808	ISM	DIVECENTER S.A.C.	1	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
43	19/11/2021	SOLENOIDE PARADA L10 N14 4024808	4024808	DIVECENTER S.A.C.	1	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
44	22/11/2021	BOLSA DE AIRE	1R14-039	DIVECENTER S.A.C.	1	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
45	22/11/2021	VALVULA NIVELADORA BOLSA DE AIRE CARRETA	-	IMPLEMENTOS PERU S.A.C.	2	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
46	02/12/2021	VALVULA PURGAD KIT	AD-IP K022105	INTERNATIONAL CAMIONES DEL PERU S.A.	1	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
47	04/12/2021	RETEN RUEDA DELANTERA	35058	DIVECENTER S.A.C.	3	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
48	07/12/2021	TAMBORES DE FRENO 16.5 X 8.62	-	INTERNATIONAL CAMIONES DEL PERU S.A.	4	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
49	07/12/2021	JUEGOS ZAPATA	4720	IMPLEMENTOS PERU S.A.C.	16	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
50	07/12/2021	SOPORTE DE CARDAN	SPICER	DIVECENTER S.A.C.	1	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
51	09/12/2021	MOTOR DE LIMPIA PARABRISA 5600	2597906C91	INTERNATIONAL CAMIONES DEL PERU S.A.	1	UND	✓	✓	✓	Conforme	-
52	14/12/2021	VALVULA DE LIBERACION RAPIDA 3/8 (VALVULA DE DESFOGUE)	-	DIVECENTER S.A.C.	3	UND	✓	✓	✓	Conforme	-

**Anexo 15:** Control de herramientas

		<b>CONTROL DE HERRAMIENTAS</b>				Código:	
						Versión:	
						F. Vigencia	
<b>Herramienta</b>					<b>Mes / Año</b>		
<b>Nº</b>	<b>FECHA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>SALDOS</b>
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							

20							
21							
22							
23							
24							
25							

**Anexo 16:** Formato de conformidad de servicio de monitoreo satelital

<b>FORMATO DE CONFORMIDAD DEL SERVICIO DE MONITOREO SATELITAL</b>	<b>Código:</b>	
	<b>Versión:</b>	
	<b>F. Vigencia:</b>	

**Proveedor:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

Este formato se debe llenar con frecuencia mensual

(\*) Colocar "1" si cumple o "0" si no cumple

Fecha	CRITERIOS			Botón de Pánico Operativo (*)	Conclusión (Conforme / No Conforme)
	Precisión (*)	Disponibilidad las 24 horas (*)	Atención oportuna a las Fallas (*)		



**Anexo 18:** Checklist de preuso de unidad de transporte

		<b>CHECK LIST DE PREUSO DE UNIDAD DE TRANSPORTE</b>		<b>Código:</b>	
				<b>Versión:</b>	
				<b>F. Vigencia:</b>	
<p>Fecha: _____</p> <p>N° de placa: _____ Marca: _____ Modelo: _____</p> <p>Lugar de partida: _____ Lugar de llegada: _____</p>					
<p>Apellidos y Nombres del Conductor: _____</p> <p>N° de Licencia: _____ Categoría: _____</p> <p>Apellidos y Nombres del Copiloto/Ayudante: _____ DNI: _____</p>					
<b>Autoevaluación del conductor que iniciará la conducción; responder las siguientes preguntas:</b>				<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	¿He descansado lo suficiente y me encuentro en condiciones apropiadas para conducir?				
2	¿Me siento en buenas condiciones físicas y no tengo ninguna dolencia o enfermedad que me impida conducir?				
3	¿No he tomado medicamentos que son un impedimento para conducir?				
4	¿Me encuentro emocionalmente en buenas condiciones para concentrarme durante la conducción?				
5	¿Estoy consciente de la responsabilidad que significa conducir sin poner en riesgo mi integridad, la de mis compañeros, y el patrimonio de la empresa?				
Si uno de los ítems de la evaluación es " <b>NO</b> " significa que <b>NO ESTA APTO PARA CONDUCIR EL VEHÍCULO</b>					

ASPECTOS A REVISAR		¿CONFORME?		ASPECTOS A REVISAR		¿CONFORME?	
		SI	NO			SI	NO
MECÁNICO	Estado de frenos			HERRAMIENTAS	Gata hidráulica		
	Estado de Tanque/ Agua limpia parabrisas				Llave de Rueda y Palanca		
	Estado de baterías/ Nivel de líquido				Cable de Batería		
	Estado de Muelles / Suspensión				Cable de Remolque		
	Nivel de Aceite de Motor				Linterna (4 Pilas)		
	Aro y Pestaña / Guardabarros				Neumáticos de Repuestos (1) (2)		
	Estribo / Escalera				Medidor de aire		
	Compresora - Sist. De Aire				Maleta de Herramientas / Auxilio Mecánico		
ESTIBA	Estado de Cadenas			SEGURIDAD	Botiquín de Primeros Auxilios		
	Estado de Templadores de Cadenas				Extintor ABC		
	Estado de Fajas				Tarjeta de Extintores (Vencimiento)		
	Estado de Templadores de Fajas				Triángulos de Seguridad (02)		
	Estado de Mallas y/o Sogas				Conos de Seguridad (02) con cinta reflexiva		
ELÉCTRICO	Luz de Cabina				Circulina Amarilla		
	Luz de Tablero				Bocina de Retroceso		
	Luces Altas				Cinturón de Seguridad 3 puntos		
	Luces Bajas				Tacos para Neumáticos (02)		

	Direccional Izquierdo Delantero			<b>EPP</b>	Kit Contra Derrame			
	Direccional Derecho Delantero				Casco de Seguridad			
	Direccional Izquierdo Posterior				Lentes de Seguridad			
	Direccional Derecho Posterior				Calzado Punta de Acero			
	Faros Neblineros				Guantes de Seguridad			
	Faro Pirata				Uniforme de Trabajo			
	Luz de Freno				Chaleco Reflectivo			
	Luz de Emergencia				<b>DOCUMENTOS</b>	Tarjeta de Propiedad		
	<b>ACCESORIOS</b>	Vidrio de Parabrisas y Ventanas				Vencimiento de Revisión Técnica		
		Estado de Carrocerías y Puertas				Vencimiento del SOAT		
		Espejos Retrovisores				Plan de Contingencia		
		Claxon de Ciudad y Corneta				Hoja de Seguro (SCTR)		
		Estado de los Asientos			<b>OTROS</b>	Medio de comunicación - Celular		
		Plumilla o Limpia Parabrisas				Paleta de Siga y Pare		
Estado de Parachoques				Hoja de Ruta				
Estado de Topes de Muelles				Escalera de Pasos				
Estado de Muelles								
Estado de Neumáticos (Cocadas)								
Espárrago y Tuercas de Neumáticos								
Estado de Tanque de Combustible								
Estado de Furgones, Plataforma y Camabajas								

<b>OBSERVACIONES</b>	
<b>Notas:</b>	
1	Toda pérdida deterioro y/o faltante deberá ser informado a su supervisor o jefe inmediato para gestionar su reposición inmediata.
2	No será aceptado o válido los preuso que no estén llenados correctamente.
3	La inspección general de vehículos se efectuará diariamente / Antes de Servicio.
4	Cualquier anomalía comunicarla a la persona responsable.
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-end; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 200px; border: 0.5px solid black;"/> <p>Firma del Conductor</p> </div> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 200px; border: 0.5px solid black;"/> <p>Firma de responsable de Verificación</p> <p>Nombre:</p> <p>Cargo:</p> </div> </div>	

Anexo 19: Mapa de Procesos del SGC-ISO 9001:2015 en la EDASAC

