

# FACULTAD DE INGENIERÍA



Carrera de Ingeniería Industrial

**“PROPUESTA DE MEJORA DE LA SATISFACCIÓN DEL  
CLIENTE BASADA EN LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA  
EMPRESA DE SERVICIOS CHAN CHAN S.A. - AGENCIA  
TRUJILLO, AÑO 2019”**

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero Industrial

Autores:

Mondragon Garcia, Davie  
Mondragon Mondragon, Cayo

Asesor:

Mg. Santiago Javez Valladares

Trujillo – Perú  
2019

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Mg. Santiago Javez Valladares, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Carrera profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Mondragón García, Davie
- Mondragón Mondragón, Cayo

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: **“PROPUESTA DE MEJORA DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE BASADA EN LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA EMPRESA DE SERVICIOS CHAN CHAN S.A. - AGENCIA TRUJILLO, AÑO 2019”**, para aspirar al título profesional de: Ingeniero Industrial por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** a los interesados para su presentación.

---

Mg. Santiago Javez Valladares  
Asesor

## ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Mondragón García, Davie y Mondragón Mondragón, Cayo, para aspirar al título profesional con la tesis denominada: **“PROPUESTA DE MEJORA DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE BASADA EN LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA EMPRESA DE SERVICIOS CHAN CHAN S.A. - AGENCIA TRUJILLO, AÑO 2019”**.

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

**Aprobación por unanimidad**

**Aprobación por mayoría**

Calificativo:

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

---

Ing. Oscar Goicochea Ramírez  
Jurado

---

Ing. Willy Mantilla Correa  
Jurado

---

Ing. Luis Mantilla Rodríguez  
Jurado

## **DEDICATORIA**

La presente tesis se la dedico a mi madre Adela que me protege desde el cielo; a mi querida esposa y compañera Violeta y a mis hijos Davie, Gary, Fátima y Carlos quienes son mi soporte en los momentos más difíciles que me ha tocado vivir.

***CAYO MONDRAGON MONDRAGON***

Este trabajo va de dicado para ti Papá, que siempre has sido mi soporte y por darme la oportunidad de realizar este trabajo junto a ti; a ti Mamá, que siempre estas pendiente y preocupada por mí, a mis hermanos Gary, Fátima y Carlitos, por los que trato de hacer las cosas de la mejor manera para que se sientan orgullosos de mí y finalmente a mis amigos Ángela y Alan por su apoyo, consejos y deseos para que me supere cada día.

***DAVIE MONDRAGON GARCIA***

## **AGRADECIMIENTO**

Mis agradecimientos a Dios y a la Virgen por iluminar mi mente, a mis padres y hermanos que son mi fuente de motivación para salir adelante ante las adversidades y que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de este arduo trabajo.

***DAVIE MONDRAGON GARCIA***

Agradecer a mi familia, amigos y compañeros de trabajo que siempre me alentaron y brindaron su apoyo desinteresado en todo momento para que continúe y logre esta meta tan anhelada y deseada.

***CAYO MONDRAGON MONDRAGON***

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS</b> .....	ii
<b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS</b> .....	iii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	v
<b>TABLA DE CONTENIDOS</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	viii
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	ix
<b>RESUMEN</b> .....	x
<b>ABSTRACT</b> .....	xi
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. Realidad problemática.....	1
1.2 Justificación.....	12
1.3 Limitaciones .....	13
1.4 Formulación del problema.....	13
1.5 Objetivos .....	13
1.6 Hipótesis .....	14
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA</b> .....	15
2.1 Tipo de investigación.....	15
2.2 Materiales, instrumentos y métodos.....	17
2.3 Unidades de estudio.....	17
2.4 Población y muestra.....	17
2.5 Análisis documental .....	18
2.6 Entrevista .....	18
2.7 Observación .....	19
2.8 Encuesta .....	19
2.9 Procedimiento .....	19
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS</b> .....	20
3.1. Diagnóstico de la realidad actual .....	20
3.2. Procesos y Operaciones .....	23

3.3.	Diagnóstico de la problemática del área o proceso(s).....	24
3.4.	Análisis de Datos.....	30
3.5.	Identificación de causas raíces .....	37
3.6.	Solución Propuesta. ....	38
3.7.	Cronograma de Actividades. ....	40
3.8.	Evaluación de la Propuesta.....	41
3.9.	Desarrollo de propuesta de Mejora. ....	41
3.10.	Diagnóstico ISO 9001:2015. ....	42
3.11.	Desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad.....	43
3.12.	Prueba de Hipótesis.....	46
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>		<b>48</b>
4.1.	Discusión.....	48
4.2.	Conclusiones.....	49
4.3.	Recomendaciones.....	50
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>51</b>
<b>Anexos .....</b>		<b>53</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Resumen del análisis de los procesos.....	29
<b>Tabla 2:</b> Fechas de entrega.....	30
<b>Tabla 3:</b> Número de reclamos por paquetes entregados.....	31
<b>Tabla 4:</b> calificación de la imagen del personal .....	32
<b>Tabla 5:</b> Nivel de satisfacción de los clientes.....	33
<b>Tabla 6:</b> Calidad de servicio en la Empresa Chan Chan S.A.....	34
<b>Tabla 7:</b> Tiempo de servicio percibido por los clientes de la Empresa Chan Chan S.A.....	35
<b>Tabla 8:</b> Nivel de integridad y conservación de los productos. ....	36
<b>Tabla 9:</b> Cronogramas de Actividades.....	40
<b>Tabla 10:</b> Evaluación de propuesta .....	41
<b>Tabla 11:</b> Criterio de calificación.....	42
<b>Tabla 12:</b> Adecuación del trabajador al perfil establecido.....	44



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Procedimiento de investigación.....	19
<b>Figura 2:</b> Unidades de transporte Empresa Chan Chan (Fuente Propia).....	20
<b>Figura 3:</b> Organigrama de la Empresa de Servicios Chan Chan S.A. ....	22
<b>Figura 4:</b> Mapa de procesos de la Empresa Chan Chan S.A. ....	23
<b>Figura 5:</b> Proceso de recepción de carga o encomienda (PR-REE) .....	24
<b>Figura 6:</b> Proceso de estiba de carga o encomienda (PR-ESE).....	26
<b>Figura 7:</b> Proceso de desestiba de carga o encomienda (PR-DEE).....	27
<b>Figura 8:</b> Proceso de entrega de carga o encomienda (PR-ENE).....	28
<b>Figura 9:</b> Nro de paquetes entregados conformes y disconformes. ....	30
<b>Figura 10:</b> Nro de reclamos comparativos atendidos vs nro de reclamos .....	31
<b>Figura 11:</b> Porcentajes sobre imagen personal. ....	32
<b>Figura 12:</b> Porcentajes de nivel de satisfacción del cliente. ....	33
<b>Figura 13:</b> Porcentajes de calidad de servicio en la Empresa Chan Chan S.A. ...	34
<b>Figura 14:</b> Porcentajes del tiempo percibido por los clientes de la.....	35
<b>Figura 15:</b> Porcentajes sobre integridad y conservación de los productos.....	36
<b>Figura 16:</b> Porcentajes de cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015.....	42

## RESUMEN

El presente trabajo se orientó a dar una propuesta de implementación de Calidad en la Empresa de Servicios CHAN CHAN S.A., empresa dedicada al envío de encomiendas, carga, giros, etc., con el objetivo de mejorar la gestión de la empresa y por ende mejorar o eliminar el descontento y reclamos de los clientes.

El trabajo realizado en la empresa demostró algunas falencias en la gestión de procesos, falta de normas o estándares. Es en ese sentido, consideramos proponer la Norma ISO 9001:2015, con el objetivo de mejorar el desempeño, en cuanto a eficacia y eficiencia, a través del diseño, ordenamiento, documentación y mejora continua de los mismos, logrando así satisfacer las necesidades de sus clientes.

Cabe señalar que el análisis realizado se hizo teniendo en cuenta todos los ítems de la Norma ISO 9001:2015 sin embargo la propuesta como inicio de trabajo solo se ha tomado los aspectos que solucionen los problemas actuales para luego ir incrementando el rigor de la norma en el ciclo de mejoramiento continuo.

El trabajo concluyó con la verificación de las acciones propuestas a implementar contrastándolas con las causas reales de los problemas.

**Palabras clave:** Procesos, ISO 9001:2015, Calidad, Mejora Continua

## **ABSTRACT**

The present work was oriented to give a proposal for the implementation of quality in the Service Company CHAN CHAN SAC, a company dedicated to sending parcels, cargo, money, etc., in order to improve the management of the company and therefore improve or eliminate Discontent and customer complaints.

The work done in the company showed some shortcomings in process management, lack of norms or standards. It is in this sense that we consider proposing the ISO 9001:2015 Standard, with the objective of improving performance, in terms of effectiveness and efficiency, through the design, ordering, documentation and continuous improvement thereof, thus managing to meet the needs of Your clients.

Cable sealers that are realizable if they do not comply with ISO 9001:2015 norms are embargoed only as a starting point solely for the purpose of resolving the current problems before the current norm is increased cycle improved continue.

The work concluded with the verification of the proposed actions to be implemented in contrast to the real causes of the problems.

**Keywords:** Processes, ISO 9001:2015, Quality, Continuous Improvement

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Por lo general, los bienes o servicios de los negocios responden a procesos particulares en el que son requeridos por los consumidores finales; no obstante, particularmente el servicio de giros y encomiendas, no responde precisamente a un proceso en particular, en el que, es requerido, dado que, se debe transportar diversos productos; sin embargo, indistintamente al proceso al que deben responder, debe salvaguardar elementos claves de la calidad, común a todos los productos, estando implicados, la capacidad de respuesta y los aspectos tangibles del producto esperado por los clientes directos y los clientes corporativos. Lograr lo anterior implicará en definitiva que, los elementos de calidad de la empresa, fundamentalmente, la capacidad de respuesta, la seguridad que signifiquen los elementos tangibles y la fiabilidad de los procesos, sean congruentes con las expectativas de los clientes, ya sean estos, corporativo o persona natural.

En cuanto a la empresa objeto de estudio, cabe precisar que, la Empresa de Servicios Chan Chan S.A., se dedica a los servicios de giro y encomienda, la cual tiene 38 años en el mercado, con ventas promedio anuales que ascienden a S/. 1.858.314,00 siendo el 78,00% por lo clientes corporativos. La empresa tiene sus inicios en el año 1981, brindando el servicio de transporte de pasajeros, sin embargo, no tuvo éxito en dicho rubro, cambiando para el año 1999 al rubro de transporte de encomiendas y carga en general, iniciando con un bus carguero teniendo como principales destinos las ciudades de Chiclayo, Chimbote y Lima; para el año 2009, se dejó notar el crecimiento de la empresa, adquiriendo 03 semitrailers International y al año siguiente 03 semitrailers Freighliner; en la actualidad, se cuenta con 04 semitrailers de 35 tn (transporta carga interprovincial), 04 camiones 17 tn (transporta carga interprovincial) 04 furgones de 2.5 tn (reparto de mercadería en Trujillo), 01 furgón de 5 tn (reparto de mercadería en Trujillo), contando además con filiales en Chiclayo, Chimbote y Lima.

No obstante al “crecimiento” observable, no se ha logrado consolidar la satisfacción del cliente que debería caracterizar a una empresa con tal experiencia en el mercado; lo anterior se explicaría, dada la idiosincrasia que caracteriza a la gestión de la empresa, siendo que, se considera que, la calidad está en enfocarse en precios bajos, considerando esto como argumento de la incongruencia entre los procesos y las necesidades reales de los consumidores; observándose particularmente ineficiencia en los procesos logísticos, procedimientos no establecidos para los procesos de recepción (capacidad de respuesta deficiente, se presenta congestionamiento en el turno de la mañana, dada la falta de planificación de los procesos, como el de entrega que, es concurrente con el de recepcionamiento, dada la falta de procedimientos de atención; se le suma a esto, la falta de empatía), recojo, entrega (no se atiende por orden de llegada) y reparto de los giros o encomiendas; los mismos que, no se respaldan en la estandarización, observándose la falta de políticas de recepción de mercadería, como el establecimiento de horarios fijos para la recepción en las filiales, de tal forma que no afecte la entrega y reparto en la central Trujillo. La problemática se acentúa en el uso de la tecnología por parte del recurso humano, situación que es transmitida por una gestión empírica, sustentada en una configuración organizacional simple o empresarial (es el ápice estratégico quien toma las decisiones).

Ante la situación expuesta, es indispensable que, la empresa entienda que, brindar un servicio con precios por debajo al mercado, no debe constituirse en la excusa para no responder a un servicio que cuando menos responda a los requerimientos mínimos de calidad (como parte de la responsabilidad social que deben asumir todas las empresas); en todo caso deben responder al resultado de un nivel competitivo, sustentado en procesos que respondan las necesidades reales de los consumidores, particularmente para el caso, en procesos de recepción, recojo, entrega y reparto que respondan a la capacidad de respuesta y seguridad esperada del giro o encomienda, sobre la base de un sistema de gestión de calidad, de tal forma que, se garantice la

sostenibilidad o continuidad de la calidad de los procesos, aun cuando esto implique en definitiva una estructura de costos más significativa en relación a las ventas (menor margen de beneficio), no obstante, se espera que, en el largo plazo, los volúmenes de venta se incrementen, obteniendo una mayor rentabilidad económica, dado el rendimiento de los activos.

### **1.1.1 Antecedentes Internacionales.**

Prieto (2016) Tuvo por objetivo general desarrollar el sistema de gestión de calidad de la Empresa de Transporte Proyntec SAS Bogotá, basados en la NTC ISO 9001:2015 que asegure el cumplimiento de los procesos y obligaciones contractuales, para lo cual se realizaron varias actividades enmarcadas en el enfoque mixto, el cual combina características de los enfoques cualitativos y cuantitativos.

El desarrollo de este proyecto, permitió a Proyntec SAS, tener claros los puntos que necesita para lograr la mejora continua, estableciendo cuales son los problemas que afectan la calidad del servicio prestado. El principal problema encontrado es la demora en los tiempos de entrega establecidos para los clientes, este problema disminuye la calidad del servicio y genera pérdida de clientes.

La falta de definición de procesos, en Proyntec SAS, genera problemas en el orden de cumplimiento de los servicios, ahora bien, para el desarrollo del SGC, se hace necesario tener definidos los procesos que componen la empresa. Por lo que la definición de los procesos fue el primer paso, de allí se desprende todo el desarrollo de este proyecto y permite tener claro los puntos donde se debió realizar el control estadístico y definir las mejoras necesarias por medio de la auditoría.

La planeación estratégica para el proceso de entrega, se realizó el mapa estratégico, el despliegue, el seguimiento, determinación de las variables y la definición de las actividades, las cuales permiten observar la implementación del modelo de planeación estratégica en el proceso de entrega.

Los indicadores de gestión, se realizaron con el fin de validar el cumplimiento del proceso de entrega de mercancías, con el fin de lograr mejorar el proceso de entrega, el peligro en 80% de las entregas con el fin de lograr disminuir las entregas defectuosas y lograr disminuir costos. Finalmente, el análisis del costo beneficio, permitió observar que se tiene una ganancia con el desarrollo del SGC en Proyntec SAS de forma gradual, dado que, al prestar un servicio de calidad, se tienen clientes satisfechos que atraerán nuevos clientes.

Triana (2016). Sistema de Gestión de calidad ISO 9001:2015 para empresas de transporte de carga pesada en Bucaramanga. Desarrolla un trabajo donde se describe la situación actual del sector bajo esquemas óptimos y competitivos.

Se elaboró la documentación requerida para garantizar que los propósitos establecidos sean coherentes con las acciones realizadas y que se desarrollen los procesos de la forma adecuada, estableciendo un manual de calidad.

Se elaboraron indicadores de gestión que permiten medir la mejora continua, la optimización y el desempeño de los procesos.

Se logró identificar que el diseño un sistema de gestión de la calidad para estandarizar los procesos en el área de recursos humanos tendrá un impacto positivo en los procesos del área, incrementando el índice de cumplimiento en un 67.5% utilizando la tercera parte del presupuesto asignado para el pago de multas laborales, de esta manera convierte el área de recursos humanos en un área optima que cumple los requisitos pre establecidos de la Norma ISO 9001:2015. La estandarización de procesos permitirá desarrollar planes de capacitación que acorten las brechas entre el conocimiento actual del personal y el esperado para el desarrollo de sus funciones acorde al SGC; el diseño del manual de

funciones permitirá un desarrollo organizado del trabajo y brindará información e indicadores del rendimiento general del área

### **1.1.2 Antecedentes Nacionales.**

Rivas (2019) En su propuesta de un plan de mejora para optimizar la gestión del proceso de transporte ZAMCAR S.A.C. realizó el diagnóstico utilizando modelos de control como Ishikawa, encuesta como herramienta y observación directa durante el proceso, para conocer la realidad actual de la empresa identificar sus problemas y proponer mejoras.

Se utilizó Kaizen y DMAIC, ISO 9001:2015, como referencia para proponer como Plan de Mejora, el uso de procedimientos como propuesta de estandarización, para mejorar la gestión del proceso de transporte, previniendo paradas inesperadas con un plan de mantenimiento preventivo y una adecuada gestión de combustible para reducir su consumo, así como la capacitación a los conductores para lograr un manejo eficiente y reducir los costos de mantenimiento.

Con los resultados obtenidos luego del análisis y comparando con la data registrada, se pudo obtener una reducción del 15% en cuanto a consumo de combustible y 19.80% de reducción en gastos por mantenimiento, y un 15% de reducción en paradas inesperadas por fallas mecánicas.

### **1.1.3 Antecedentes Locales.**

Alcántara (2017) Diseño de un sistema de mejora continua en el área de encomiendas en la empresa de transportes Línea S.A.

Los resultados de la investigación han permitido determinar que mediante el diseño de un Sistema de Mejora Continua se lograría mejorar la productividad de la Mano de Obra para el área de Encomiendas de la empresa, con un aumento del 28.75% en la productividad.



A partir de los resultados obtenidos se elaboró recomendaciones para que se pueda proceder con la fase de implementación mediante la decisión de la Gerencia General por parte de la empresa, tomando en cuenta los beneficios y costos de la propuesta de mejora.

Se determinó la razón Beneficio/Costo de la propuesta de mejora planteada en el presente trabajo de investigación, la cual fue 1.87, indicando así que la propuesta planteada es económicamente viable, debido a que los beneficios a corto plazo son mayores que los costos.

Se definió la mejora en la productividad, que pasó de 3.35 a 4.32 encomiendas por horas/hombre, lo cual indica una mejora del 28.95% en la productividad de Mano de Obra del área de Encomiendas. Además, se obtuvo la productividad los dos meses siguientes, reflejando un mejoramiento constante de forma ascendente en la productividad.

#### **1.1.4 Los servicios de carga y/o encomienda**

Al respecto, es de entender al concepto de transporte de carga y/o encomienda, según lo precisa IJ Editores Argentina (2010), servicio mediante el cual, “[...] una parte denominada transportista con medios propios o de terceros se compromete a llevar bajo su custodia o tenencia sin causar daños a las personas y las cosas de un lugar a otro mediante el pago de un precio” (párr. 40).

En referencia a ello, la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (Sutran, 2009), define como calidad del servicio, al “Conjunto de características y cualidades mínimas en la prestación del servicio de transporte terrestre consistente en la existencia de condiciones de puntualidad, salubridad, higiene, comodidad y otras que procuren la satisfacción de las exigencias del usuario” (p. 5).

Por su parte, de Arroyo (2009) en su aporte a la Corporación Andina de Fomento (CAF), se deduce que, el servicio de transporte de carga y/o encomienda se circunscribe en un contexto de calidad, implica brindar el

servicio “[...] en el momento y en las condiciones que el cliente lo requiera; significando inherentemente garantizar las condiciones de seguridad y cuidado de la carga” (p. 8). Debiendo entenderse que, la actividad implica considerar el beneficio o desarrollo económico y social de todos los actores implicados en la cadena logística; lo que denota responsabilidad social empresarial (RSE).

Uno de los recursos fundamentales en el servicio de transporte de carga y/o encomienda, que permite garantizar la seguridad a los clientes, es de destacar al recurso humano, así lo señala Domínguez, citado por Arroyo (2009), quien sostiene que, para ello es fundamental, además de establecer mecanismos o procesos de selección congruentes con los perfiles requeridos para la actividad, garantizar las condiciones salariales.

A lo anterior, es de añadir, lo prescrito en el Artículo 41 del Reglamento Nacional de Administración de Transporte, Sutran (2010), precisándose que, se tiene la obligación de “Contar con el número suficiente de conductores para prestar el servicio en los términos en que este se encuentre autorizado, considerando la flota habilitada” (p. 38) ; garantizar las capacitaciones pertinentes; hacer cumplir el “[...] examen médico de comprobación de aptitud psicofísica, destinado a determinar su aptitud física y psíquica” (p. 38).

De Arroyo (2009), se deduce también, la importancia de la fase de la venta propiamente dicha de servicio; verificándose que, es fundamental definir o delimitar las responsabilidades, toda vez que, se trata de un producto que, no ha sido fabricado por la empresa transportista, sino que, se está cumpliendo una función en la cadena logística de este, ya sea hacia el usuario final o hacia otro proceso de la cadena productiva, y la obligación es salvaguardar la entrega oportuna de la carga y en las condiciones tal como se recibió. El autor precisa que, “Es necesario que el cliente sepa a quién le está entregando su patrimonio y que a la vez la empresa de transporte sepa a quién y cómo se lo está recibiendo” (p. 24).

### 1.1.5 Gestión de Calidad basada en la Norma ISO 9001:2015

En primera instancia es pertinente abordar el concepto de calidad; cobra relevancia, Cubillos y Rozo (2009), quienes afirman que, calidad, es un concepto inherente a las necesidades del ser humano, pues le permite sobresalir y obtener una ventaja competitiva. A continuación, se abordará la evolución del concepto de calidad desde el enfoque de la trascendencia, el producto, el valor, la fabricación, para finalmente concluir con el enfoque basado en el cliente como un enfoque que subyace en los demás, pues cada uno de estos aporta a lograr la calidad total.

Según el enfoque basado en la trascendencia, se considera a la calidad como "Una condición de excelencia que implica una buena calidad a diferencia de la baja calidad... Calidad es lograr o alcanzar el más alto nivel en vez de contentarse con lo chapucero o lo fraudulento" (Barbara W. Tuchman (1980) citado por Benavides y Quintana, 2003, p. 117). En esa misma línea, Maqueda y Llaguno (1995) consideran a la calidad, como un objetivo que está en constante cambio y nunca definitivo, buscando lograr la perfección y trascendencia de la empresa.

Con respecto al enfoque en el producto, Lawrence Abbott (1955), citado por Benavides y Quintana (2003), afirman que "Las diferencias en calidad son equivalentes a las diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo deseado" (p. 116); así mismo Fortune (1993) citado por los mencionados autores, sostiene que "La calidad se refiere a la cantidad del atributo no apreciado contenido en cada unidad del atributo apreciado" (p. 116); no obstante bajo el enfoque de calidad total, se le da una visión amplia, de tal forma que implica todos los procesos que pasa el producto hasta que es entregado al cliente; así Benavides y Quintana (2003), precisa que "producto es lo que hace cada cual y entrega al compañero, es, por tanto, un trabajo, un producto intermedio, un proceso, un informe, una directriz, y el producto que se envía al cliente" (p. 334)

Según el enfoque en la fabricación, la calidad está referida al cumplimiento de las especificaciones del proceso, o parámetros de calidad, siendo factible controlarla en base a mediciones cuantitativas; no obstante la dificultad radica en la existencia de un entorno cambiante e inestable, dadas las percepciones subjetivas de los clientes, así mismo cuando la empresa se orienta de forma cerrada al cumplimiento de especificaciones internas con el fin de "optimizar sus costos", dejando de lado el resultado final o producto o las expectativas de los clientes (Torres, Ruiz, Solís y Martínez, 2012).

En lo que respecta al enfoque basado en el valor, Benavides y Quintana (2003), citan a Robert A. Broh (1993), quien precisa que, "Calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable" (p. 117); así también ha Armand V. Feigenbaum (1951) quien aduce que, "Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son: a) el uso actual y b) el precio de venta del producto" (p. 116). Como es de notar según el enfoque de los citados autores, la calidad estaba dada esencialmente por el beneficio que representaba para el cliente, en términos de uso y precio; al respecto para comprender de forma más sólida el presente enfoque es pertinente citar a Miranda, Chamorro y Rubio (2007) quienes sostiene que "[...] un producto será de calidad si es tan útil como los productos de la competencia y tiene un precio inferior o bien si teniendo un precio comparable ofrece mayores ventajas" (p. 10); los citados autores complementan afirmando que, el mencionado enfoque "[...] compatibiliza la eficacia con respecto al mercado (no conseguida con el enfoque basado en la producción) y la eficiencia económica interna (olvidada en el enfoque basado en el cliente)" (p. 10), no obstante también hacen hincapié en la desventaja por el carácter dinámico de los componentes que determinan el valor de un producto, según la percepción de los clientes; aspecto que también se observa como desventaja en el enfoque en la fabricación.

Por último, como se había precisado, es pertinente abordar el enfoque basado en el cliente, como uno de los enfoques que defiende la presente

tesis, considerándolo como un enfoque integrador o que subyace en las filosofías de los demás enfoques abordados; en concordancia con Miranda *et al.* (2007), este enfoque, implica, orientarse “tanto a las características del producto como la ausencia de deficiencias” (p. 9), deduciéndose también, la orientación al precio esperado por los clientes, tal como lo afirmara Edwards Deming en 1984, citado por Benavides y Quintana (2003) “Calidad es un grado predecible de uniformidad a bajo costo y apropiado para el mercado” (p. 116).

El enfoque en el cliente, es factible sustentarlo con la filosofía de gestión de la calidad total o TQM (por sus siglas en ingles *Total Quality Management*, desarrollada entre los años 1950 a 1960 por las industrias japonesas en base a las prácticas promovidas por Edwards Deming); al respecto es de citar a Bernabé y González (2006), quien precisa en su artículo de revista que, la gestión de calidad total no solo considera al cliente como la razón de ser de toda empresa, sino que también considera a los empleados como clientes internos, siendo el principal activo de la empresa, orientándose a generar una jerarquía organizativa más horizontal, para lograr una comunicación efectiva y la consecución de los objetivos a través del desarrollo eficiente en los diferentes procesos y el control de toda la cadena desde el suministro, es decir preocupándose por el control y gestión de los proveedores; lo anterior se sustenta dado que la TQM se basa en tres principios fundamentales según lo precisado por Dean y Bowen en 1994 (citado por los mencionados autores), orientación al cliente, que implica satisfacer sus necesidades; mejora continua, lo que implica orientarse a los procesos a las diferentes escalas (estratégicos, operativos y de apoyo); y el trabajo en equipo, el no solo se refiere a los colaboradores internos, sino también a los externos como es el caso de los proveedores.

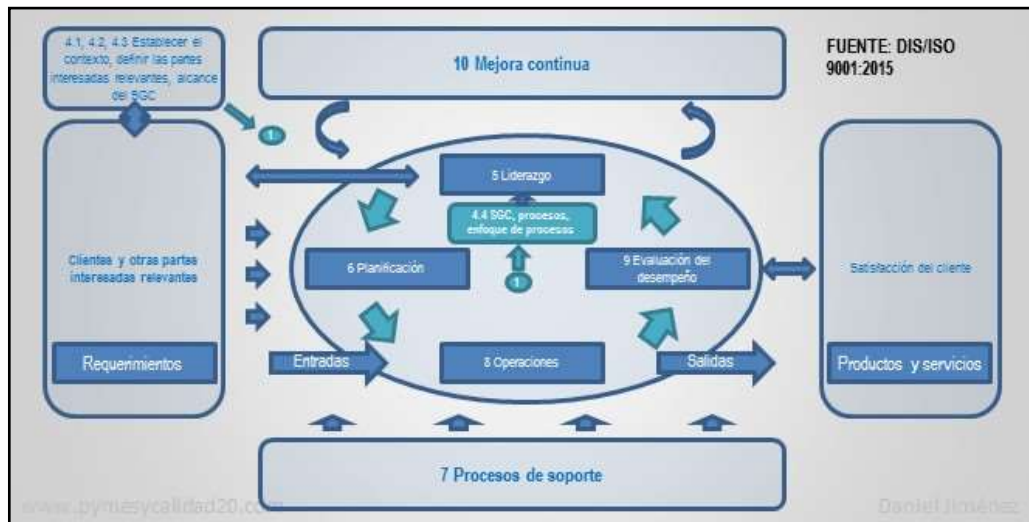
Los requisitos para el establecimiento, implantación y mantenimiento de un SGC y sus procesos se pueden detallar en la siguiente lista:

- a) Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de los procesos.
- b) Determinar la secuencia de interacción de los procesos.
- c) Determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, la medición y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurar la operación eficaz y el control de los procesos.
- d) Determinar los recursos necesarios para los procesos y asegurarse su disponibilidad.
- e) Asignar las responsabilidades y autoridades para los procesos.
- f) Abordar los riesgos y oportunidades.
- g) Valorar los procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que los mismos logran los resultados previstos.

Mejorar los procesos y el Sistema de Gestión de Calidad

Ya que una organización está compuesta de procesos en todos sus niveles jerárquicos, este punto de la Norma ISO 9001:2015 toma vital importancia, ya que establece las bases para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

La Norma ISO 9001:2015 “Sistemas de Gestión de la Calidad lo conceptualizamos viendo la siguiente imagen.



Fuente: DIS/ISO 9001:2015

## 1.2 Justificación:

### 1.2.1. Justificación aplicativa o práctica

La investigación permitirá rediseñar los procesos de recepción, recojo, carga, descarga, entrega y reparto de los giros o encomienda en general, sustentado en el acopio de los registros o formatos, bajo una filosofía de mejoramiento continuo (PHVA) en respuesta al Sistema de Gestión de Calidad basada en la Norma ISO 9001:2015.

### 1.2.2. Justificación social

De tomar en consideración la propuesta de mejora, por parte de la empresa, los resultados tendrían una implicancia social, en primera instancia en la obtención de un servicio de calidad, lo cual salvaguarda los estándares de competitividad del rubro, y de los sectores implicados, siendo que el servicio de giro y encomienda, tiene la responsabilidad de salvaguardar los aspectos tangibles del producto al ponerlo a buen recaudo en el destino del cliente, así también es responsable de contribuir en la capacidad de respuesta de los clientes corporativos (aquellas empresas que utilizan el servicio para proveer a sus clientes).

### **1.3 Limitaciones**

- La idiosincrasia del dueño de la empresa, para aceptar un enfoque de gestión de calidad; sin embargo, estará dispuesto a brindar la información necesaria, a fin de considerar la propuesta de mejora.
- Se restringe a investigar, analizar y dar una propuesta.
- El tiempo de la investigación es parcial y limitado.

### **1.4 Formulación del problema:**

¿De qué manera la Norma ISO 9001:2015 impactan en la satisfacción del cliente de la Empresa de Servicios Chan Chan S.A. – ¿Agencia Trujillo, año 2019?

### **1.5 Objetivos**

#### **1.5.1 Objetivo General**

Determinar de qué manera la implementación de la Norma ISO 9001:2015 impacta en la satisfacción del cliente de la Empresa de Servicios Chan Chan S.A. – Agencia Trujillo, año 2019.

#### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la gestión de la calidad, según las dimensiones de capacidad de respuesta, satisfacción y elementos tangibles, contextualizándolas en causas raíces según el enfoque de procesos de la Norma ISO 9001:2015.
- Identificar las causas, relaciones causales o motivos de cada parte o variable del problema.
- Desarrollar la propuesta de mejora de la gestión de la calidad, basada en la Norma ISO 9001: 2015.
- Determinar el impacto de la Norma ISO 9001:2015 en la satisfacción del cliente.



## **1.6 Hipótesis**

La Norma ISO 9001:2015 impacta positivamente en la satisfacción del cliente de la Empresa de Servicios Chan Chan S.A. – Agencia Trujillo, año 2019.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1 Tipo de investigación

#### 2.1.1. Según el fin que se persigue:

Aplicada, puesto que se toma las premisas o principios existentes respecto de una gestión de calidad basada en un enfoque de procesos en respuesta a los requerimientos del cliente (ISO 9001:2015); así también el conocimiento existente respecto al método Servqual, a fin de establecer una relación causa - efecto.

#### 2.1.2 Según el alcance:

Descriptiva, puesto que se orienta a describir la realidad problemática respecto de la gestión de calidad basada en la Norma ISO 9001:2015.

#### 2.1.3 Diseño de investigación:

Pre experimental, toda vez que se ejercerá manipulación sobre las variables de objeto de estudio, se mide los resultados en dos tiempos.

Ante la medición de la realidad problemática; la presente investigación busca generar una propuesta de mejora en base al enfoque de calidad de la Norma ISO 9001:2015, orientado a las causas raíces de la gestión actual, según se grafica a continuación:

**O1:** Satisfacción del cliente antes.

**O2:** Satisfacción del cliente después.

**O1 → X:** Implementación de la Norma ISO 9001:2015 → **O2**

**G:** O1XO2

**G:** Gestión de la Calidad.



## 2.1.4 Operacionalización de variables

**Variable Independiente**, Cuantitativa, Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9001:2015, incluye las políticas de calidad, los objetivos y los procesos para alcanzar esto se hace mediante la planificación de la calidad, el aseguramiento, el control y la mejora, operacionalizado a través de los principios de la Norma ISO 9001:2015. (ISO ORG, 2015, párr. 30)

**Variable Dependiente**, Cuantitativa, Satisfacción del Cliente es la percepción y la evaluación del cliente, sobre los productos y servicios recibidos, operacionalizado a través del número de quejas, del cual se obtendrá un porcentaje, y las dimensiones de satisfacción: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. (Chen, y otros, 2015, párr. 4).

**Cuadro de Operacionalización**

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Escala Medición
Gestión de la Calidad Norma ISO 9001:2015	La Gestión de Calidad, incluye las políticas de calidad, los objetivos y los procesos para lograr la planificación de la calidad, el aseguramiento, el control y la mejora. (ISO ORG, 2015 pág. 3).	Los principios que sirven para cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes y aumentar el nivel de satisfacción.	Check List basado en la Norma ISO 9001:2015	Razón
Satisfacción del Cliente	Satisfacción del Cliente es la percepción y la evaluación del cliente, sobre los productos y servicios recibidos (Chen, y otros, 2015, párr. 4)	Modelo Servqual: es un cuestionario que sirve para la medición de la calidad de servicio a través de las siguientes dimensiones: Tangibilidad Fiabilidad Capacidad de respuesta Seguridad Empatía	Excelente 4 Bueno 3 Regular 2 Malo 1	Razón

## **2.2 Materiales, instrumentos y métodos**

### **2.2.1 Técnica de análisis Documental**

Disponiendo de documentos comerciales como Boletas, facturas, guías de remisión y demás acervo documentario de transacciones de la empresa.

### **2.2.2 Técnica de la Entrevista**

Utilizando como instrumento una “guía de entrevistas”.

## **2.3 Unidades de estudio**

### **Personas**

- Administrador de la agencia
- Jefe de Distribución
- Recepcionista de encomiendas
- Repartidores
- Estibadores
- Conductores
- Clientes

## **2.4 Población y muestra**

### **2.4.1 Población**

La población se define según la naturaleza de las variables, más precisamente de los indicadores objeto de estudio:

Gestión de la Calidad basada en la Norma ISO 9001:2015:

- El personal administrativo: Gerente (1), Administrador (1), Asistentes administrativos (2), Auxiliares contables (3), Contador (1)
- El personal operativo: Recepcionistas (7) los repartidores y estibadores (10), conductores de furgones (5) y conductores de ruta larga (4).
- Los clientes de la empresa: Conformado por un flujo promedio de 70 diarios; se considerará la observación durante 15 días; por lo que se dispondrá de una población de 1050.

### **2.4.2 Muestra**

- El personal administrativo: Se optará por entrevistar al Administrador.

- El personal operativo: La muestra será igual a la población, es decir un total de 25.
- Los clientes de la empresa: La muestra será determinada según la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{N * e^2 + z^2 * p * q}$$

De donde:

$n$  = muestra a estudiar.

$N$  = 1050 clientes promedio en 15 días

$z$  = 1,96 (valor correspondiente a la distribución de Gauss para un nivel de confianza del 95%)

$p$  = 0,75 (proporción considerada de clientes que estarían satisfechos con el servicio)

$q$  = 0,25 (El complemento de “p”)

$e$  = 0.05 (error de estimación para el cálculo de la muestra)

De la aplicación de la fórmula, se estimó una muestra de 226 clientes

En consideración de los elementos poblacionales, es factible determinar las siguientes técnicas de recolección de datos e instrumentos respectivos.

## 2.5 Análisis documental:

La técnica permitirá levantar información asociada a la estructura de costos del negocio y respecto de los estados financieros, en base a guías de revisión documental.

## 2.6 Entrevista:

La técnica se materializará en guías de entrevista, a fin de verificar el manejo de parámetros para la planificación y/o apoyo (Planificar), así también la disposición de registros o documentación para la fase de evaluación del desempeño (Verificar) y/o la existencia de planes de acción o de contingencia en la fase del mejorar (Actuar).

## 2.7 Observación:

La técnica se materializará en una guía de observación, a fin de medir los resultados en la fase de operación (Hacer), observando el nivel de cumplimiento de los requisitos y exigencias de los *stakeholder*; la estandarización de tiempos, el nivel de conformidad con la capacidad de respuesta requerida por los clientes en la entrega y/o reparto de la carga y/o encomienda; y el nivel de las condiciones y distribución física de las áreas de recepción, carga y descarga.

## 2.8 Encuesta:

La técnica se materializará en un cuestionario, a fin de medir las competencias del personal y su nivel de predisposición, manifiesto en la capacidad de respuesta y empatía para responder a las exigencias en los procesos de recepción, carga, descarga y entrega.

## 2.9 Procedimiento

El procedimiento de la presente investigación, responde a la consecución de los objetivos; por lo que sigue el siguiente procedimiento:



**Figura 1:** Procedimiento de investigación

- 1) Análisis Documental, entrevistas y cuestionarios.
- 2) Informe de la data consolidada.
- 3) Desarrollo de la propuesta de mejora de la gestión de la calidad, basada en la Norma ISO 9001:2015. Discusión de los resultados y presentación de las conclusiones y recomendaciones.
- 4) Para determinar el nivel de satisfacción del cliente se aplicará un cuestionario servqual a los usuarios de cada empresa (Anexo D). Utilizando el programa de Excel se elaborarán los gráficos para observar el nivel porcentual de cada dimensión.

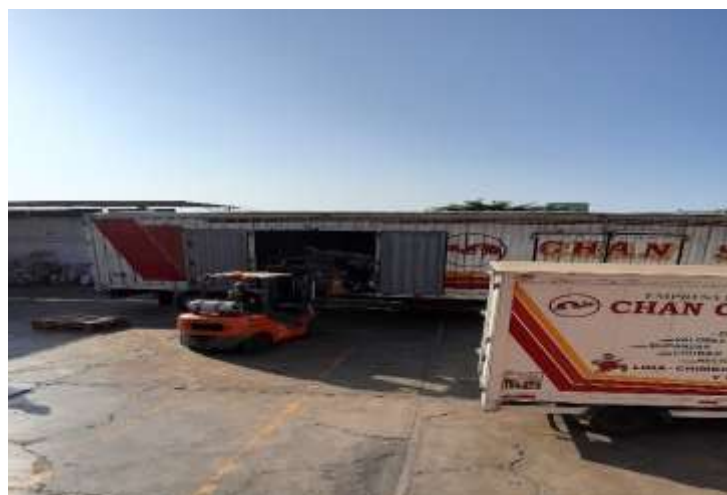
## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 3.1. Diagnóstico de la realidad actual

#### 3.1.1. Generalidades de la empresa

La empresa de servicios Chan Chan S.A., es una empresa trujillana, creada por el Sr. Nolberto Romero Jara, tiene sus inicios en el año 1981, inicialmente se dedicaba al transporte de pasajeros contando con dos autos para la ruta Trujillo - Lima y viceversa, luego en el año 1999 empezaría a dedicarse al servicio de transporte de encomiendas y carga en general, teniendo un bus carguero teniendo como principales destinos las ciudades de Chiclayo, Chimbote y Lima.

En el año 2009 adquieren 03 semitrailers *International*, al tener un incremento de clientes y al año siguiente adquieren 03 semitrailers *Freighliner*. En el presente año 2019 acaban de adquirir 04 trailers *scania* de 15 tn para atender la demanda de clientes y mejorar el servicio.



**Figura 2:** Unidades de transporte Empresa Chan Chan (Fuente Propia)

Para el reparto de mercadería a domicilio en un inicio contaban con 02 furgones de reparto, para luego en el año 2013 comprar 03 furgones más. Además, cuenta con sucursales propias en Chiclayo (2018), Chimbote (2016) y Lima (2015).

**Visión:**

Ser el operador logístico con mayor participación en el norte del Perú.

**Misión:**

Ofrecer precios competitivos y atención personalizada, brindando seguridad a nuestros clientes.

Aparentemente, la misión se orienta a satisfacer los requisitos esenciales del negocio, es decir cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes, para el caso, transportar la mercancía o encomienda de forma oportuna y segura; no obstante, los procesos que presenta actualmente la empresa, no respaldan dicha misión.

**Políticas:**

No tiene. Esto evidencia la falta de una visión de negocio, dada la deficiente comprensión de la misión o razón de ser del negocio.

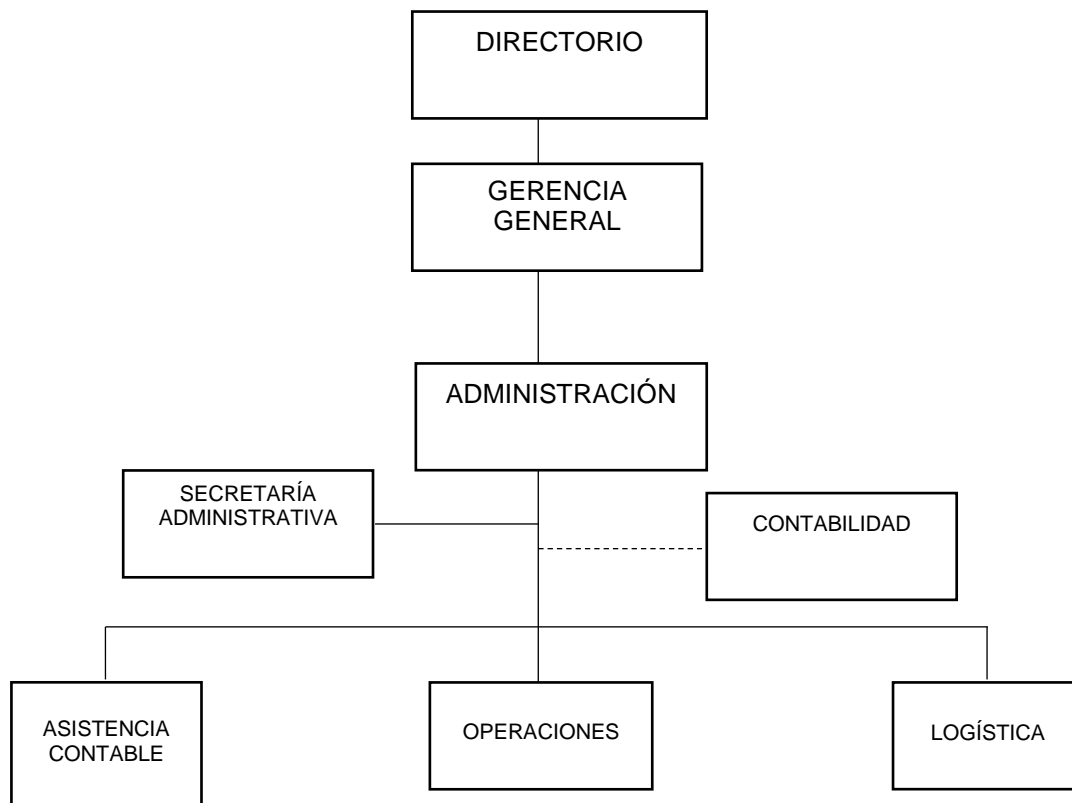
**Objetivos:**

Naturalmente al no existir una visión de negocio, y por ende la inexistencia de una política de calidad orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, no se dispone de objetivos organizacionales.

**Valores**

- ✓ Seguridad, rapidez y confianza.
- ✓ Respeto a los acuerdos con los clientes
- ✓ Adaptabilidad
- ✓ Vocación de servicio
- ✓ Seriedad
- ✓ Honradez





**Figura 3:** Organigrama de la Empresa de Servicios Chan Chan S.A.

El organigrama de la empresa, evidencia una estructura organizacional simple, verificándose notablemente la centralización de las decisiones en la administración, las mismas que, en definitiva no se respaldan en mediciones fiables de los procesos en la empresa, siendo que, la contabilidad es externa, así mismo no existen mandos medios encargados de la supervisión de operaciones; más aún el *core business* no tiene el respaldo de la Dirección General, puesto que, toda la responsabilidad es delegada a la Administración; esto se deduce toda vez, que no existen áreas de apoyo o soporte, como la Gestión de recursos humanos, financieros o auditorías externas, como base para el diseño de acciones estratégicas orientadas a responder a un sistema de gestión de calidad.

### 3.2. Procesos y Operaciones.

La empresa de servicios CHAN CHAN S.A. identifica sus procesos de acuerdo al siguiente mapa enfatizando que alguno de ellos no está completamente implementado.



**Figura 4:** Mapa de procesos de la Empresa Chan Chan S.A.

### 3.3. Diagnóstico de la problemática del área o proceso(s)

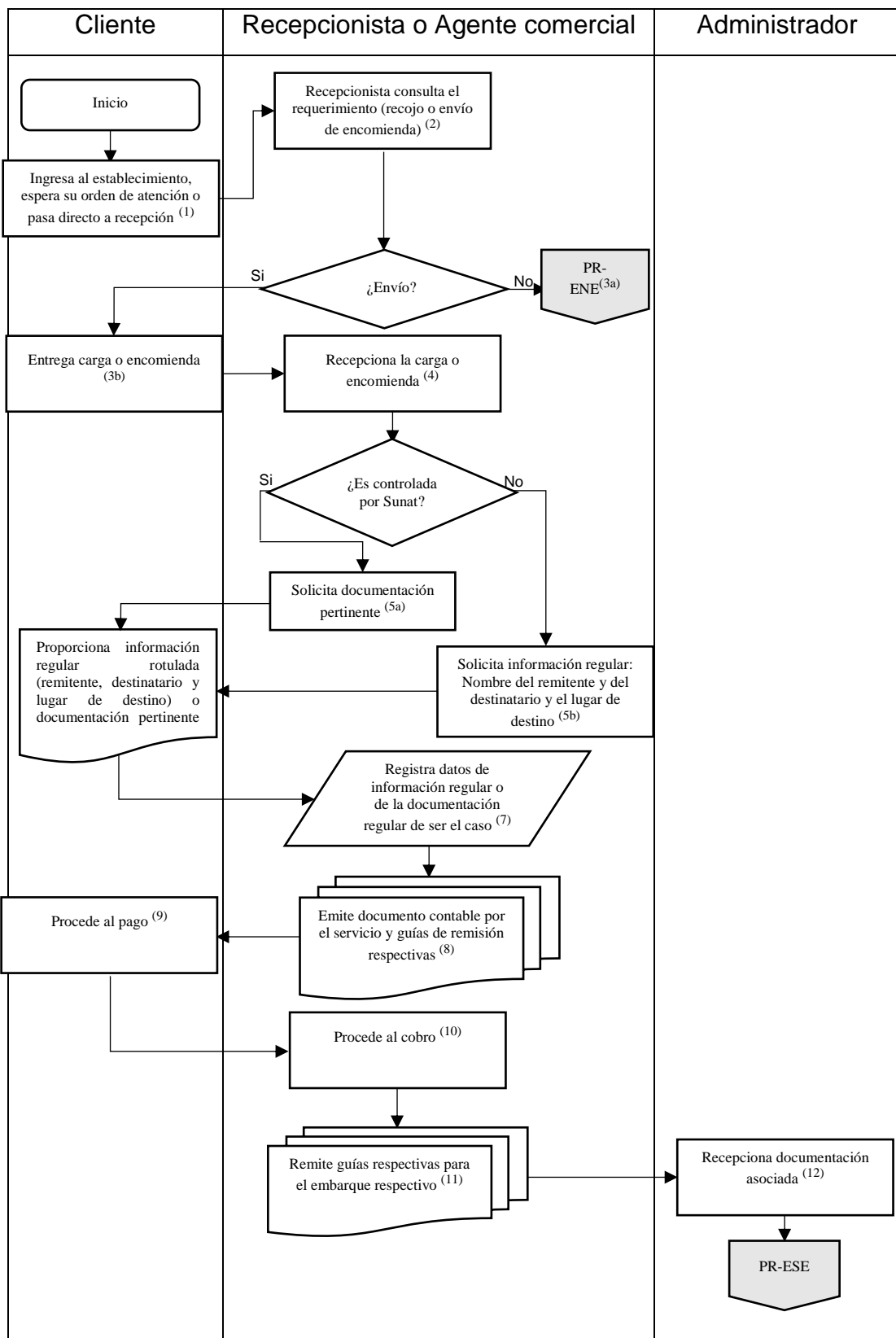
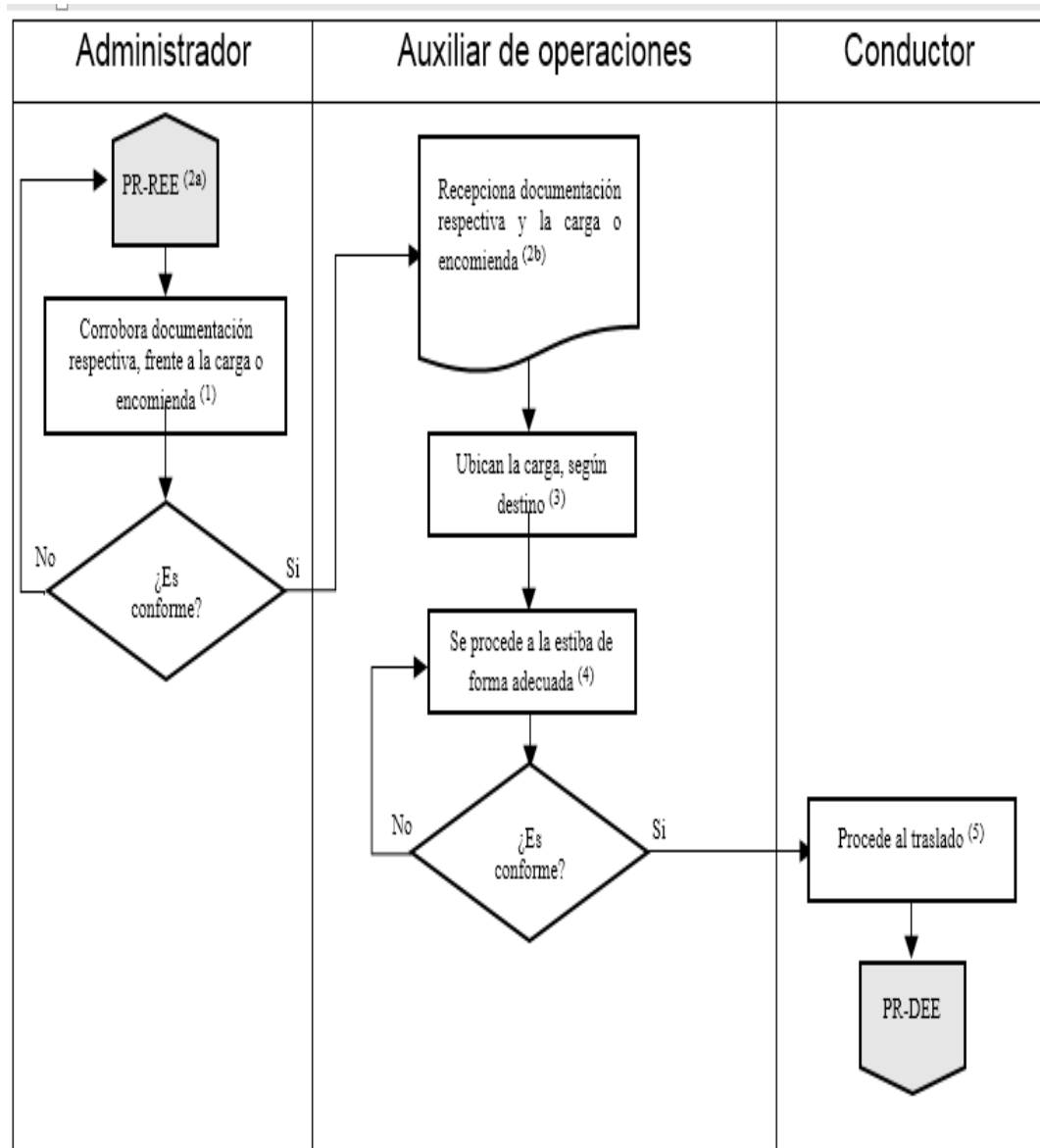


Figura 5: Proceso de recepción de carga o encomienda (PR-REE)

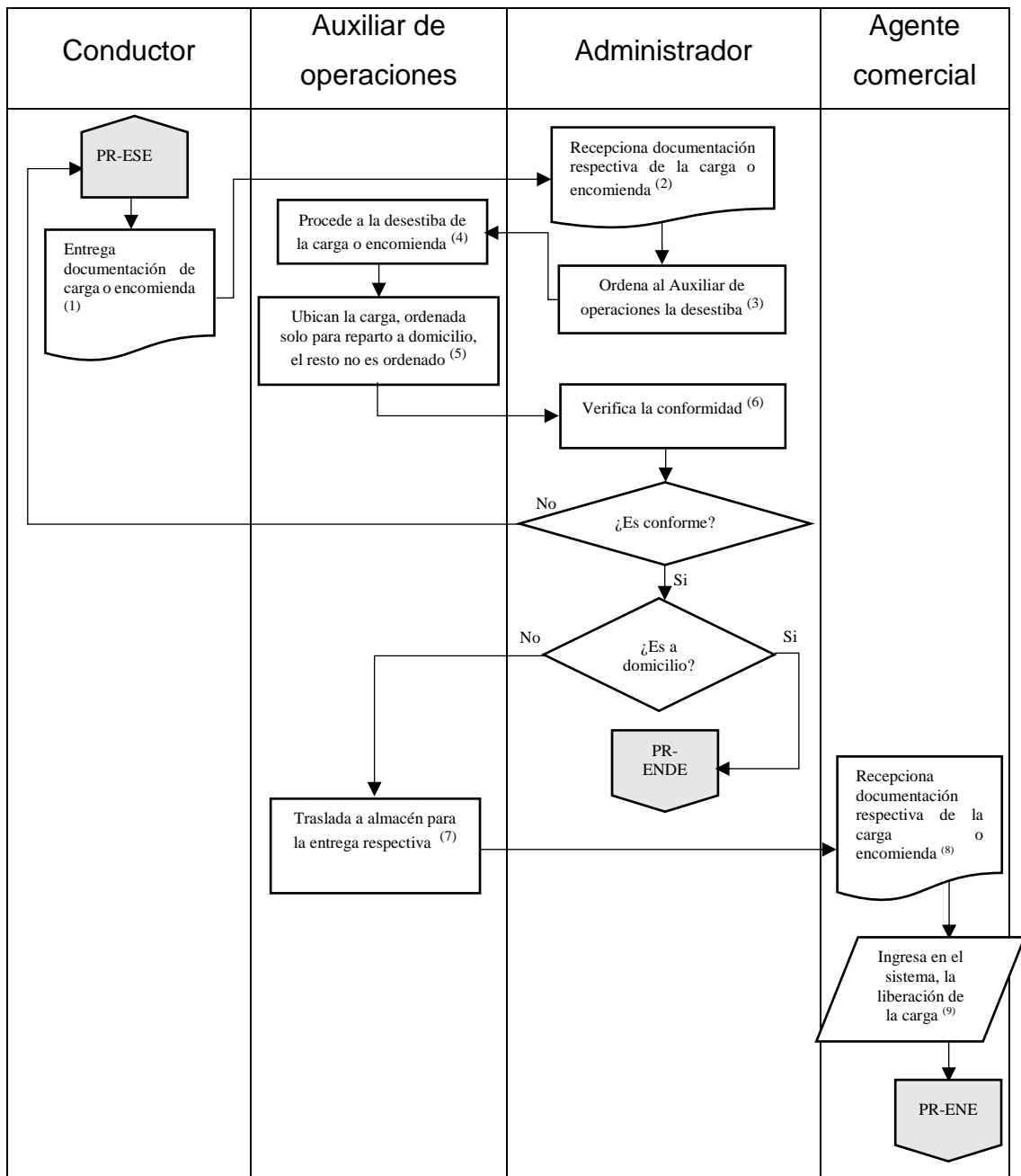
El proceso de recepción se constituye en clave para cubrir las expectativas de los clientes, como la capacidad de respuesta en la entrega de mercadería, pues evita las demoras en la búsqueda de la carga o mercadería; no obstante en la empresa, es de observar la deficiencia en sus procedimientos, verificándose la ausencia de elementos de control en el proceso para la corroboración de los datos, según se deduce al observar la operación (6) y (7); se suma a esto el error de digitación de los datos por parte del Recepcionista en la operación (7); la capacidad de respuesta, también es afectada por la ausencia de políticas de recepción de mercadería como, el establecimiento de un horario fijo, lo que dificulta establecer un plazo de entrega estable, por lo que no es solicitado, ni registrado (solo de forma verbal, es decir no se asume un compromiso, según se observa en la operación (5b) y (6)), el cliente debe adaptarse a la forma de trabajo de la empresa.

De forma general, se observa que, es el Administrador quien realiza actividades de supervisión, no existiendo un supervisor de operaciones, dedicado específicamente para el control operativo, esto debido a la idiosincrasia de la Gerencia, queriendo disponer del control directo, sin apostar por la división del trabajo, lo que se vería reflejado en la capacidad de respuesta al cliente.



**Figura 6:** Proceso de estiba de carga o encomienda (PR-ESE)

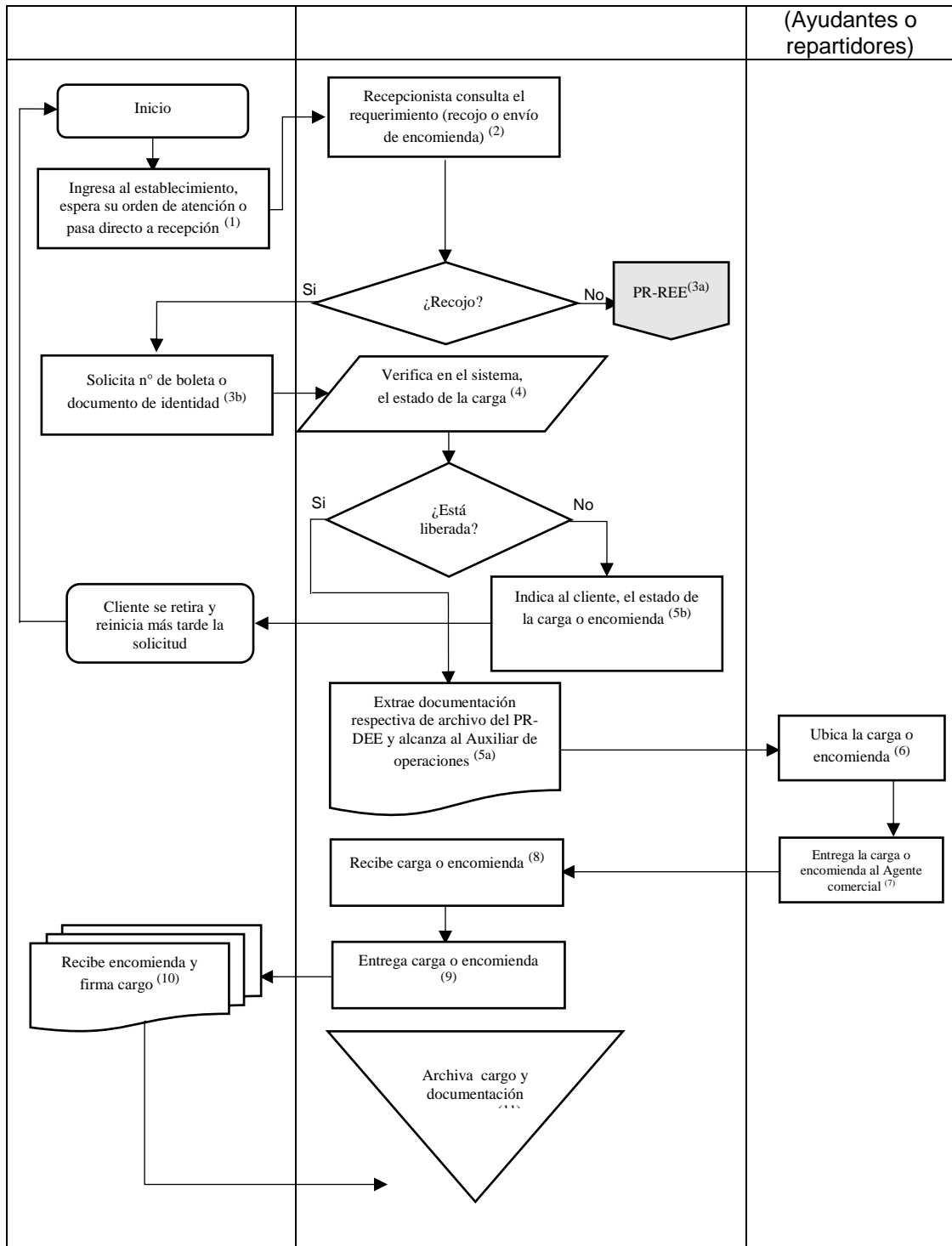
En el proceso de estiba de encomienda (PRE-ESE), es factible identificar la ausencia de documentación o cargo de embargo entre la supervisión de operaciones, a cargo del Administrador y el Conductor; no obstante, no se han presentado incidencias de pérdida de encomienda, dada la confianza que merece el personal, al ser relativamente antiguo.



**Figura 7:** Proceso de desestiba de carga o encomienda (PR-DEE)

En el proceso de desestiba de encomienda (PR – DEE), es factible observar la operación (5), verificándose ausencia de procedimientos en la distribución de la carga o encomienda a entregar en Agencia; sucede que, en el preciso momento de la desestiba, alrededor de un 25% de clientes requieren la encomienda, y se presentan demoras en la ubicación de la misma, afectando notablemente el PRE-ENE.

Cliente	Recepcionista o Agente comercial	Auxiliar de operaciones
---------	----------------------------------	-------------------------



**Figura 8:** Proceso de entrega de carga o encomienda (PR-ENE)

En el proceso se observa que, son los auxiliares de operaciones (ayudantes o repartidores), encargados de la carga, descarga y reparto, los mismos que habilitan la carga o encomienda al Agente comercial o Área de Entrega, debiendo existir por ejemplo un Auxiliar de Almacén; siendo notable la falta de

control documentario del flujo de operaciones entre el Área de Entrega y la de Almacén (en la operación (7), no se genera cargo por la entrega de la carga o encomienda al Área de Entrega).

Particularmente en este proceso, se observa que, la capacidad de respuesta como aspecto de calidad, se ve afectado por la deficiencia en la operación (4), puesto que, el sistema resulta deficiente, para la búsqueda con DNI, cuando se es cliente frecuente, reportando toda la data, sin ordenarla por fecha; pues ha sido diseñado solo para consulta con n° de boleta; se le suma a esta situación las deficiencias en el PR-REE, precisamente cuando los datos han sido ingresados de forma errada, ya sea por error de digitación o por falta de corroboración de los datos.

Es de hacer hincapié en el ciclo observado, a partir de la operación (5b), puesto que, sucede que por la falta de control de los datos en el PR-REE, resulta que, muchas veces no se ubica la carga o encomienda; de otro lado por la falta de políticas de horarios de recepción de encomiendas en las demás filiales, la encomienda aún no se encuentra en el Área de Almacén.

PROCESO	DESCRIPCIÓN	INCONVENIENTES
Recepción de carga.	El cliente ha solicitado el servicio de encomiendas.	Error en la digitación de datos. Falta de Control.
Estiba de carga.	La encomienda es ubicada en la unidad de transporte	Ocasionalmente pérdida de documentación.
Desestiba de carga.	La encomienda es ubicada en el área de almacén.	Desorden en la ubicación de encomiendas.
Entrega de carga.	La encomienda es entregada al cliente final.	Exceso de tiempo en la atención al cliente.

**Tabla 1:** Resumen del análisis de los procesos.

De lo anterior podemos observar que existen dos problemas que engloban a los restantes esto es:

- Manejo inadecuado de los sistemas de información.



- Ineficiencia en el uso de los recursos de la Empresa.

### 3.4. Análisis de Datos.

Consultando con la documentación de la Empresa, observamos que los errores más frecuentes eran el retraso de los paquetes a domicilio y los reclamos del cliente por diferentes motivos, seleccionamos los datos del mes de junio por ser el más representativo.

#### 3.4.1. Entrega de paquetes a Domicilio.

Semanas Mes Mayo-Junio-2018	Cantidad Paquetes	Fecha conforme	% conforme	Plazo no conforme	% no conforme
1	10	9	90%	1	10%
2	18	10	56%	8	44%
3	13	6	46%	7	54%
<b>total</b>	<b>41</b>	<b>25</b>	<b>61%</b>	<b>16</b>	<b>39%</b>

Tabla 2: Fechas de entrega

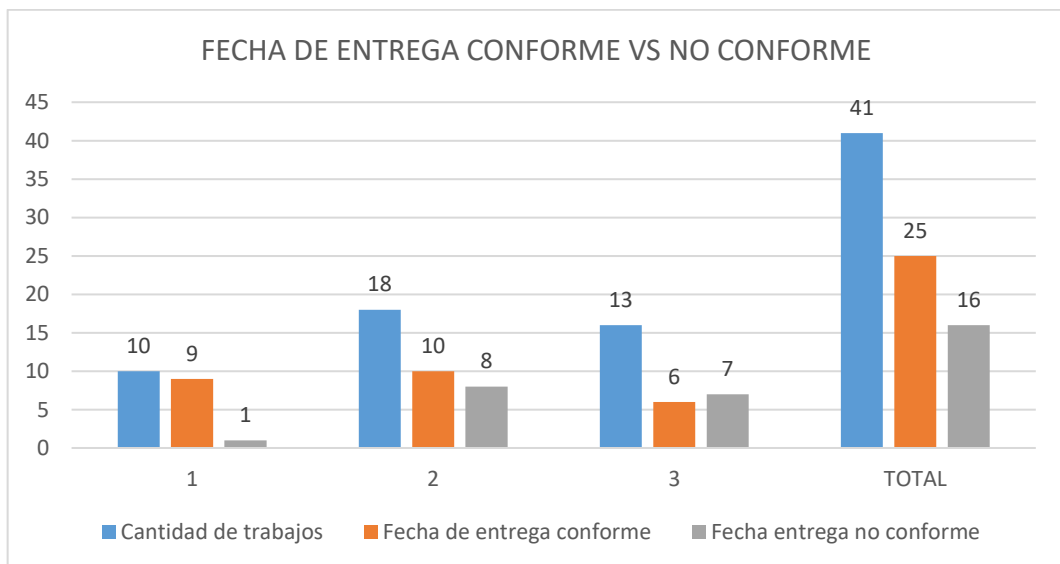


Figura 9: Nro de paquetes entregados conformes y disconformes.

#### 3.4.2. Reclamos de diversa índole.

Semanas Mayo-	Cantidad de	Reclamos	%Reclamos
---------------	-------------	----------	-----------

Junio-2018	paquetes		
1	10	2	20%
2	18	9	50%
3	13	9	69%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>20</b>	<b>49%</b>

Tabla 3: Número de reclamos por paquetes entregados.

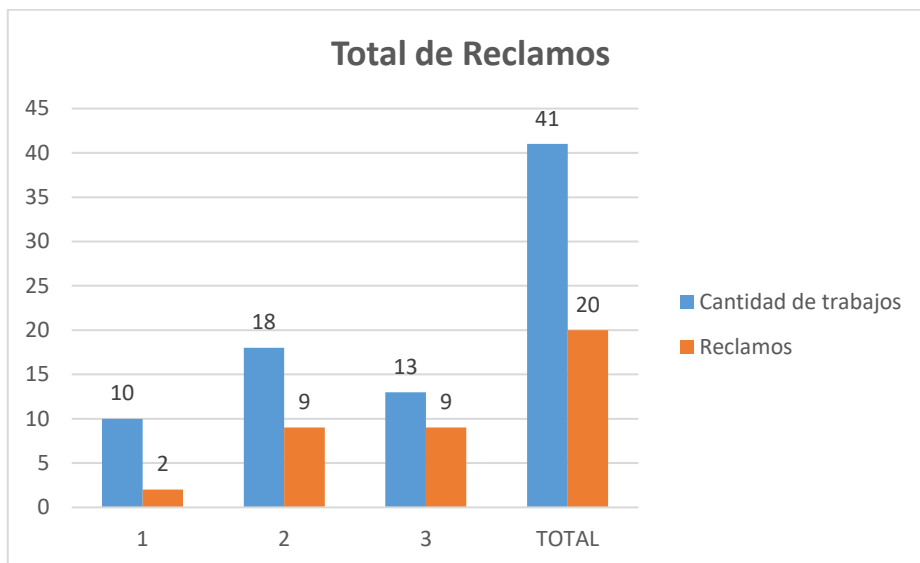


Figura 10: Nro de reclamos comparativos atendidos vs nro de reclamos

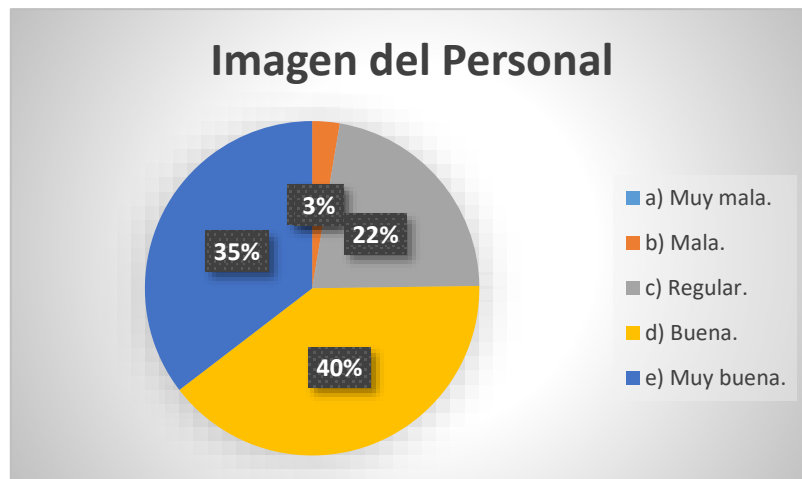
### 3.4.3. Análisis de encuestas

1. Como califica la imagen del personal que atiende al cliente.

a) Muy mala.	0
b) Mala.	6
c) Regular.	50

d) Buena.	90
e) Muy buena.	80
Total	226

**Tabla 4:** calificación de la imagen del personal.



**Figura 11:** Porcentajes sobre imagen personal.

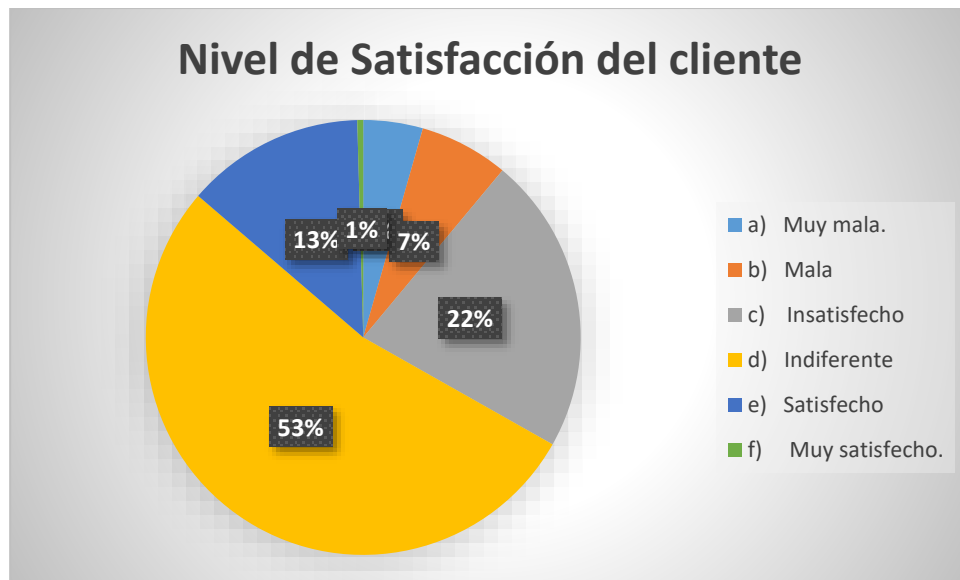
**Interpretación:** Podemos observar que hay un 75% de clientes que consideran como buena y muy buena la imagen personal del personal de la Empresa de Servicios Chan Chan S.A. frente a un 25% que opina lo contrario.

## 2. Nivel de satisfacción respecto al trato que ofrece la Empresa.

a) Muy mala.	10
b) Mala	16
c) Insatisfecho	50
d) Indiferente	120

e) Satisfecho	30
	226

**Tabla 5:** Nivel de satisfacción de los clientes.



**Figura 12:** Porcentajes de nivel de satisfacción del cliente.

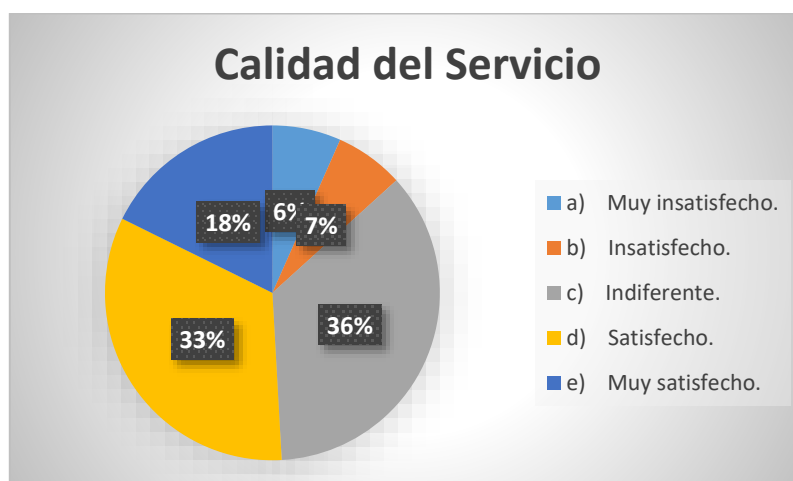
**Interpretación:** A la mitad de encuestados le es indiferente la satisfacción del producto, el 13% se considera satisfecho y un 7% está insatisfecho.

**3.** La calidad de servicio que brinda la Empresa es:

a) Muy insatisfecho.	15
b) Insatisfecho.	15
c) Indiferente.	81

d) Satisfecho.	75
e) Muy satisfecho.	40
	226

**Tabla 6:** Calidad de servicio en la Empresa Chan Chan S.A.



**Figura 13:** Porcentajes de calidad de servicio en la Empresa Chan Chan S.A.

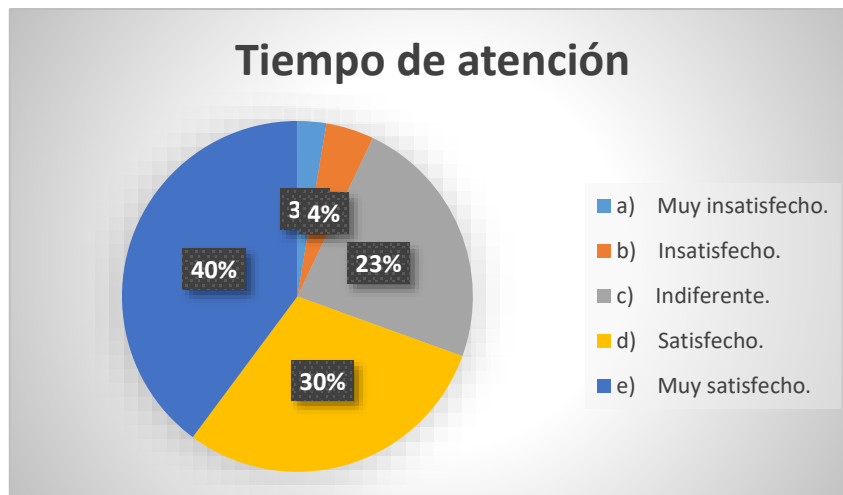
**Interpretación:** La lectura principal en esta información es el 6% de clientes muy insatisfechos, el 7% de insatisfechos y un 36% que consideran indiferente.

- 4.Cuál es la evaluación que Ud. puede hacer a la Empresa con respecto al tiempo de atención al cliente.

a) Muy insatisfecho.	6
b) Insatisfecho.	10
c) Indiferente.	53

d) Satisfecho.	67
e) Muy satisfecho.	90
	226

**Tabla 7:** Tiempo de servicio percibido por los clientes de la Empresa Chan Chan S.A.



**Figura 14:** Porcentajes del tiempo percibido por los clientes de la Empresa Chan Chan S.A.

**Interpretación:** Con respecto al tiempo de atención del cliente hay un 7% de clientes que mostraron su insatisfacción.

5. Con respecto a la entrega de sus paquetes, teniendo en cuenta la integridad y su conservación es:

a) Muy insatisfecho.	7
b) Insatisfecho.	5
c) Indiferente.	16

d) Satisfecho.	180
e) Muy satisfecho.	18
	226

**Tabla 8:** Nivel de integridad y conservación de los productos.

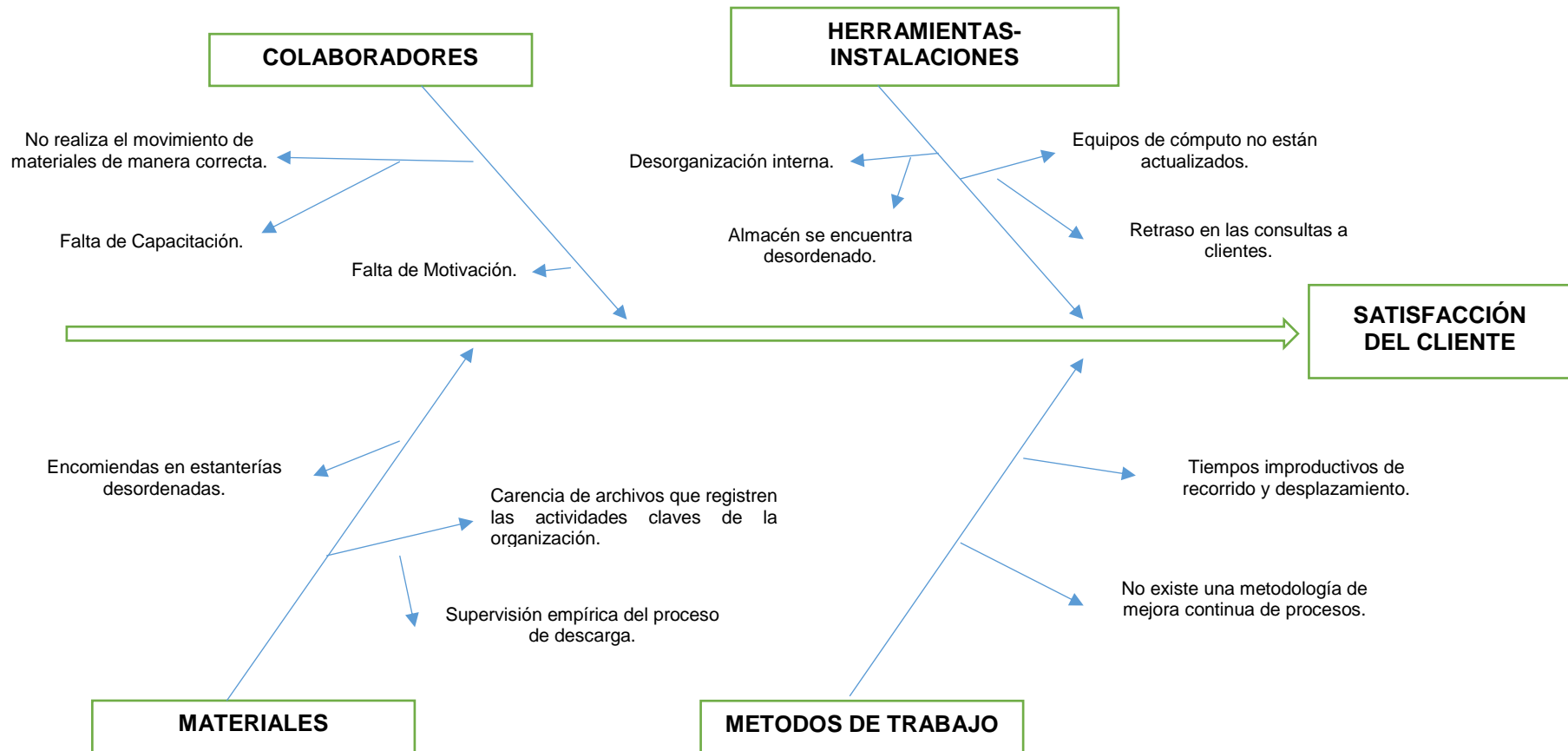


**Figura 15:** Porcentajes sobre integridad y conservación de los productos.

**Interpretación:** Se observa que hay un 5% de clientes que muestran su malestar con respecto a la conservación del producto transportado.

### 3.5. Identificación de causas raíces

De acuerdo al análisis de procesos y de datos realizados anteriormente identificamos los problemas principales para luego determinar con el diagrama de Ishikawa obtener las causas reales.





A partir del Diagrama de Ishikawa anterior, el análisis de los datos y de las encuestas, se puede llegar a la conclusión que las causas principales de los principales inconvenientes son las siguientes:

- Planificación inadecuada de tareas a realizar (Planificación y control operacional).
- Falta de procedimientos de trabajo (procedimiento de comunicación interna y externa.).
- Metodologías inadecuadas de reclutamiento de personal (Competencia no necesaria en trabajadores, falta de compromiso.)
- Falta de control a través de indicadores.

En base a estas 4 causas reales se elaborará la propuesta de mejora.

### **3.6. Solución Propuesta.**

Empezamos detallando las etapas necesarias para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad como lo señala la Norma Internacional (ISO 9001-Quinta edición-2015)

#### **3.6.1. Etapa 1: Presentación del Proyecto.**

Los objetivos principales de esta etapa son:

- Presentar y sustentar el proyecto de implementación de SGC, objetivos, beneficios, responsabilidades.
- Presentar al comité de implementación a todo el personal de la empresa.
- Definir los medios y canales de comunicación necesarios para aportación de sugerencias para la mejora del proceso de implementación.

### **3.6.2. Etapa 2: Diagnóstico, Preparación y Diseño.**

Los objetivos principales de esta etapa son:

- Diagnosticar la situación actual.
- Presentar informe del diagnóstico a la alta dirección.
- Determinar Fortalezas y Debilidades de la empresa con respecto a la Norma ISO 9001:2015.
- Definir el alcance, política de calidad y objetivos de calidad y comunicarlos a todo el personal de la empresa.

### **3.6.3. Etapa 3: Planificación.**

Los objetivos principales de esta etapa son:

- Determinar las actividades a realizar y sus responsables.
- Asignar personal idóneo para el mantenimiento del SGC.
- Asignar recursos necesarios para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad (humanos, físicos, documentación, etc.)
- Establecer metodología de comunicación interna.

### **3.6.4. Etapa 4: Sensibilización y Formación.**

Los objetivos principales de esta etapa son:

- Recursos humanos proveerá de materiales para capacitaciones al personal.
- Llevar a cabo evaluaciones de cumplimiento y seguimiento.

### **3.6.5. Etapa 5: Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.**

Los objetivos principales de esta etapa son:

- Desarrollar la documentación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Distribuir la documentación para ponerla en práctica.

### 3.6.6. Etapa 6: Verificación y Validación.

Los objetivos principales de esta etapa son:

- Evaluar y validar el estado de implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Elaborar el programa de auditoría interna.

A partir de la evaluación del sistema, se determinarán las no conformidades y oportunidades de mejora a la eficiencia del SGC para luego proceder con la subsanación de las mismas a partir de acciones correctivas.

### 3.6.7. Etapa 7: Mejora Continua.

Los objetivos principales de esta etapa son:

- Implementar acciones correctivas y seguimiento continuo para cumplir con lo establecido.

### 3.6.8. Etapa 8: Certificación.

Si la gerencia cree necesario se podrá certificarlo mediante una empresa certificadora competente.

## 3.7. Cronograma de Actividades.

Se presenta el cronograma de actividades expresada en semanas.

**Cronograma de Actividades**

Código	Actividades	Responsables	Semanas														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A1	Presentación Del proyecto.	Coordinador Gerente General	■														
A2	Diagnóstico Preparación Diseño	Coordinador de calidad Gerente General		■													
A3	Planificación.	Coordinador de calidad.			■	■											
A4	Sensibilización Y Formación.	Comité de implementación					■	■									
A5	Implementación Del SGC	Comité de implementación						■	■	■	■						
A6	Verificación y Validación	Coordinador de calidad.										■	■				
A7	Mejora continua	Coordinador de calidad.													■	■	■

**Tabla 9:** Cronogramas de Actividades

### 3.8. Evaluación de la Propuesta.

De acuerdo a los problemas encontrados presentamos el cuadro donde se relacionan los objetivos, las causas de los problemas y la solución.

Objetivos.	Causa de los Problemas.	Solución Propuesta.
1.- Eliminar retrasos en la entrega de encomiendas.	Planificación inadecuada. Falta de control.	Establecer Diagramas de Proceso. Establecer Controles Operacionales.
2.- Mejorar la Gestión Operativa en Oficina.	Deficiente Planificación. Falta de control. Reclutamiento de personal inadecuado.	Establecer diagramas de Proceso. Establecer Controles Operacionales.

**Tabla 10:** Evaluación de propuesta

### 3.9. Desarrollo de propuesta de Mejora.

Primero ejecutaremos el Diagnostico de la Norma ISO 9001:2015, para alinear los procesos de la organización con los requisitos de la Norma. Después a este diagnóstico, se realizará el desarrollo de la Gestión por Procesos de la Norma ISO 9001:2015.

Ver ANEXO A (Cuestionario de Diagnóstico ISO 9001:2015)

### 3.10. Diagnóstico ISO 9001:2015.

Aplicaremos el siguiente criterio de calificación:

DESCRIPCION		PESO
<b>No diseñado</b>	Métodos demuestran que no se tiene el requisito de la actividad o no es aplicable	0 %
<b>Parcialmente Diseñado</b>	Métodos demuestran que se tiene el Requisito de la actividad, pero no es del todo Conforme	25 %
<b>Diseñado</b>	Los métodos son conformes con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, pero sin evidencias de aplicación	50 %
<b>Parcialmente Implementado</b>	Las actividades métodos son conformes con el requisito de la Norma ISO 9001:2015, 75% pero con pocas evidencias de aplicación y/o de evidenciar no es continua	75 %

Tabla 11: Criterio de calificación

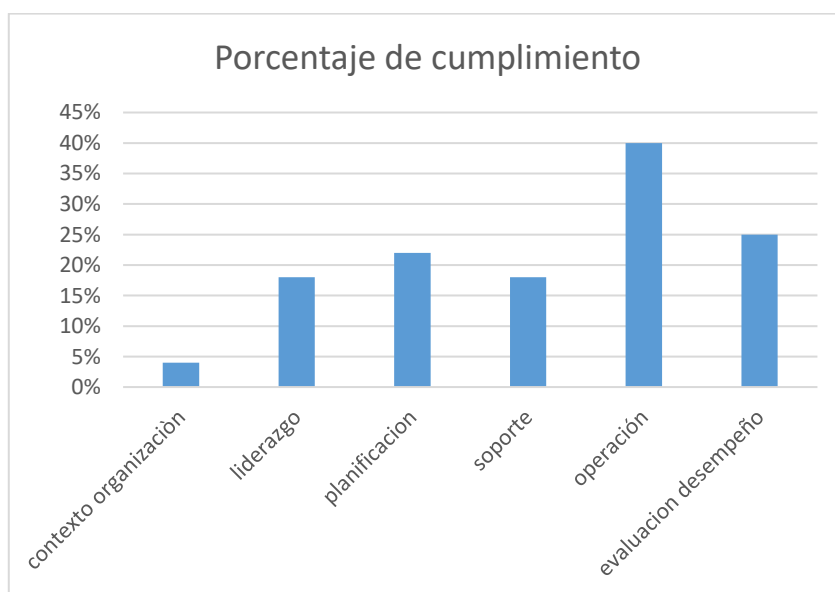


Figura 16: Porcentajes de cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015.

De la evaluación realizada en el ANEXO A, en función a la Norma ISO 9001:2015, la calificación en todos sus niveles no llega ni al 50% esto es, no se tiene el requisito de la actividad correspondiente no diseñado o no implementado.

### **3.11. Desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad.**

#### **3.11.1. Liderazgo.**

La alta dirección se compromete a:

Asumir la rendición de cuentas del Sistema de Gestión de Calidad, estableciendo y difundiendo la política del SGC, así como los objetivos de calidad asegurando los procesos de negocio de la Empresa, promoviendo el enfoque basado en procesos y en riesgos y la mejora continua. Asegurando la disponibilidad de recursos informando la importancia de una gestión de la calidad eficaz, asegurando que el SGC logre los resultados previstos.

Comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas para contribuir a la eficacia del SGC.

Esto se lleva a cabo en el siguiente registro:

Ver ANEXO 01 (Clientes, Características calidad)

#### **3.11.2. Planificación.**

La Gerencia General se compromete a implementar y evaluar lo siguiente:

- Análisis FODA.
- Reclamos de clientes.
- Recomendaciones por parte de los trabajadores.

ANEXO 02 (Determinación de Riesgos y Oportunidades)

#### **3.11.3. Soporte.**

La Gerencia General provee los recursos necesarios para implementar, mejorar el Sistema de Gestión de Calidad.

#### **3.11.4. Recursos Humanos.**

Definir y describir el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal llevando a cabo las siguientes actividades.

- Reclutamiento de personal.

- Prueba de conocimiento.
- Pruebas psicométricas.
- Pruebas de personalidad
- Inducción

	MUY BUENO	BUENO	PROMEDIO	REGULAR	MALO
Adaptación al cargo					
Adaptación a la empresa					
Adaptación al equipo de trabajo					
Adecuación Técnica a los requerimientos del cargo (conocimientos y experiencia)					
Adecuación al perfil definido para el cargo en términos de aspectos de personalidad					
Adecuación a aspectos formales (puntualidad, presentación personal)					
Apreciación General					

**Tabla 12:** Adecuación del trabajador al perfil establecido.

### 3.11.5. Infraestructura.

Se deberá disponer de lo siguiente:

- Espacio de trabajo e instalaciones asociadas (Almacenes, oficinas); Equipamiento, herramientas y datos (Maquinaria, hardware y software);
- Recursos de transporte
- Servicios de apoyo (soporte Informático y de comunicación)

Ver ANEXO 03 (Ficha de Mantenimiento)

### **3.11.6. Ambiente para la operación de procesos.**

- Ubicaciones adecuadas de lugares de trabajo con condiciones físicas controladas.
- Instalación de Servicios requeridos para comodidad del personal (SSHH, comedores, vestuarios, botiquines, etc.)
- Actividades de Orden y Limpieza.
- Adicionalmente se realizan reuniones internas que permiten afianzar la confraternidad (actividades deportivas, reuniones anuales, premiaciones diversas, etc.) que promueven las interrelaciones personales y actividades de esparcimiento.
- Disponibilidad de herramientas e implementos de seguridad

### **3.11.7. Operación.**

- Definir las características de los servicios a prestar o actividades a desempeñar, así como la seguridad de la información y su confidencialidad de datos de entrega del producto.
- El uso de la infraestructura y el ambiente adecuado para la operación de los procesos.
- La implementación de acciones para prevenir los errores humanos.
- Identificar el producto, su trazabilidad desde el origen hasta su destino.
- Para el almacenamiento se dispone de zonas debidamente señalizadas y apropiadas para evitar cualquier daño del producto.

### **3.11.8. Evaluación del desempeño.**

- La conformidad de los productos y servicios
- El grado de satisfacción del cliente
- El desempeño y la eficacia del SGC
- Si lo planificado se ha implementado de forma eficaz
- La eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades.
- Desempeño de los proveedores externos.
- La necesidad de mejoras en el SGC.



- Auditoria Interna.
- Revisión por la Dirección.

Ver ANEXO 04 (Evaluación de Proveedores), ANEXO 05 (Auditoria)

### 3.11.9. Mejora.

- Reaccionar ante la no conformidad, y tomar acciones para controlarla o corregir y hacer frente a las consecuencias.
- Revisar y analizar de la no conformidad.
- Determinar las causas de la no conformidad.
- Determinar si existen no conformidades similares o que potencialmente podrían ocurrir.
- Implementar cualquier acción necesaria.
- Revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.
- Actualizar los riesgos y oportunidades determinados.
- Realizar cambios al SGC.

Ver ANEXO 06 (Acciones Correctivas)

### 3.12. Prueba de Hipótesis.

Dado que estamos usando muestras relacionadas la prueba es comparar un mismo grupo en periodos diferentes de tiempos antes y después de la propuesta. (ANEXO D).

**Ho:** La Norma ISO 9001:2015 impacta negativamente en la Calidad de la Empresa de Servicios Chan Chan S.A. – Agencia Trujillo, año 2019.

**Ha:** La Norma ISO 9001:2015 impacta positivamente en la Calidad de la Empresa de Servicios Chan Chan S.A. – Agencia Trujillo, año 2019.

El criterio de decisión es:

p-valor  $\leq$  nivel de significancia (alpha) se rechaza la Ho.

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas

	<i>Antes</i>	<i>Después</i>
Media	70,26666667	76,26666667
Varianza	84,92380952	60,20952381
Observaciones	15	15
Coeficiente de correlación de Pearson	0,845007907	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	14	
Estadístico t	-4,715431488	
P(T<=t) una cola	0,000165691	
Valor crítico de t (una cola)	1,761310136	
P(T<=t) dos colas	0,000331381	
Valor crítico de t (dos colas)	2,144786688	

Dado que el nivel de significancia es menor a 0.05, existe una diferencia significativa antes y después de la implementación, concluyendo que la satisfacción del cliente de la Empresa de Servicios Chan Chan aumenta al aplicar la gestión de calidad bajo la Norma ISO 9001:2015.

## **CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

### **4.1. DISCUSION**

En la presente investigación pudimos contrastar lo que exige la Normas ISO 9001:2015 en relación a la gestión de calidad con lo que se lleva a cabo en la Empresa de Servicios CHAN CHAN S.A., se pudo determinar utilizando la herramienta de evaluación que en el Contexto organizativo no se llega ni a un 25%, el aspecto de Liderazgo tenemos 39%, en Planificación un 17%, en Soporte un 19%, en Operación 18% y finalmente en Evaluación de Desempeño y Mejora Continua sumados no llegan ni al 10%.

Llevar a cabo la evaluación de manera integral era importante ya que así hemos encontrado todas las limitaciones, deficiencias, carencias y aplicaciones empíricas causantes en alguna medida del descontento o la insatisfacción del cliente por el servicio ofrecido.

Sin embargo, se ha llevado a cabo una propuesta inicial solo teniendo en cuenta aquellos puntos relacionados muy estrechamente con las causas raíces encontradas en nuestro análisis de procesos, análisis de información interna y en el análisis de las encuestas a los clientes, luego con la mejora continua se ira agregando las demás soluciones hasta poder completar todos los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

En el diagnóstico de la empresa, se identificaron que los principales problemas en la Empresa CHAN CHAN S.A. son: retrasos en los tiempos de entrega confusión en las encomiendas con respecto a sus destinatarios, no hay un eficiente reclutamiento de personal los causales son: Planificación inadecuada de tareas a realizar, falta de procedimientos de trabajo, falta de control, escaso liderazgo.

La aplicación de la Norma ISO 9001:2015 permitirá realizar un trabajo a corto plazo y a todo nivel con el fin de optimizar una organización en todos sus aspectos.

#### **4.2. CONCLUSIONES**

- La propuesta de mejora para mejorar la calidad del servicio en la Empresa de Servicios Chan Chan S.A. fue el desarrollo de la gestión por procesos con el soporte de normalización de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, al contrastarlas con la problemática, es la más adecuada para su solución.
- Se pudo observar que la gestión de los procesos de la empresa mejoró en eficiencia, siguiendo dos lineamientos, tanto de la Gestión por Procesos, como los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.
- Con respecto a las principales causas que originaron el problema se encontró falencias en liderazgo, planificación y evaluación de desempeño.
- El nivel de satisfacción al cliente con el cuestionario Servqual indicó un aumento del 10% cuando se aplicó las normas ISO 9001:2015.

### **4.3. RECOMENDACIONES**

- Es recomendable que el análisis sea detallado de la realidad de la empresa, así se podrá diseñar y alinear correctamente el Sistema a implementar al contexto de la empresa repitiéndose cíclicamente la mejora continua hasta más adelante lograr una certificación.
- El control del modelo de gestión es importante para la empresa, es por esto que se recomienda que esta tarea se realice antes, durante y después de la implementación.
- Se debe tomar conciencia que el desarrollo de una Gestión por procesos con el soporte de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, no marca el fin del objetivo sino el principio de un proceso de mejora continua que involucrará el compromiso de todos y cada uno de los miembros de la empresa.

## REFERENCIAS

- Aguirre, J., Prieto, M. y Escamilla, J. (1997). *Contabilidad de costos, gestión y control presupuestario, control de gestión, la función del controller*. Tomo II. España: Cultural de Ediciones S.A.
- Álvarez Illanes, J. (2004). *Análisis e Interpretación de los Estados Financieros, presupuesto de caja y gerencia financiera en el sector público*. Lima: Pacífico Editores.
- Apaza Meza, M. (1999). *Análisis e Interpretación de los Estados Financieros y Gestión Financiera*. Lima: Pacífico Editores.
- Benavides Velasco, C. A. y Quintana García, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Bernstein Leopold A. (1996). *Análisis de Estados Financieros: Teoría, aplicación e interpretación*. México: McGraw-Hill.
- Cornejo Peña(2016). *Guía Metodológica de un sistema de gestión de calidad para una empresa de transporte de carga pesada*.
- Cuba Industrial (2013). *Composición del índice de rentabilidad financiera*. Recuperado de <http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/ratios%20financieros/rentabilidad%20financiera%20composici%C3%B3n.htm>
- Cubillos Rodríguez, M. C. y Roza Rodríguez, D. (2009). *El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad*. Universidad de la Salle, (2), 80-99
- Días Mosto, J. (1988). *Estados financieros en época de inflación y diagrama de equilibrio*. Lima: Elite.
- Gitman Lawrence, J. (2003). *Principios de Administración Financiera*, (10a. ed.). México: Pearson Educación.  
<https://www.servicoloriberia.com/cuales-los-problemas-mas-habituales-transporte-mercancias/>
- Kennedy Ralph, D. (1981). *Estados financieros: Forma, análisis e interpretación*. México: UTEHA.

- Maqueda La Fuente, J. y Laguno Musons, J. I. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Miranda Gonzáles, F. J., Chamorro Mera, A. y Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Delta publicaciones Universitarias.
- Prieto Hernandez (2016). *Desarrollo del sistema de gestión de calidad para la empresa de transportes PROYNTEC SAS. bajo ISO 9001:2015*.
- Sánchez Ballesta, J. P. (2013). Análisis de Rentabilidad de la empresa. Recuperado de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>
- Servicolor (2019) *Problemas más habituales en el transporte de mercancías*.
- Torres Saumeth, K. M., Ruiz Afanador, T. S., Solís Ospino, L. y Martínez Barraza, F. (2012). Calidad y su evolución: una revisión. Quality and its evolution: a review. *Dimens. empres.*, 10(2), 100-107.

# Anexos



## ANEXO 01 (Clientes, Características calidad)

Empresa de Servicios Chan Chan S.A.		<b>Objetivos de Calidad</b>						Pag.1
Nro.	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Frecuencia	Acciones	Responsable	
1	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	Índice de Percepción del servicio del cliente	Cantidad de reclamos por trabajo	"0"	Por proyecto	Elaborar planes de concientización y capacitación.	Jefe de ventas	
2	Implementar cultura de calidad	Índice de personal capacitado en calidad.	$\% \text{capacitación} = (\text{pc}/\text{ptt}) * 100$ Pc: personal capacitado Ptt: personal total de trabajadores	>90%	Mensual	Elaboración y seguimiento de plan de Capacitaciones.	Coordinador de calidad	
3	Seguimiento y Mejora continua	Índice de acciones correctivas	$\% \text{Acciones tomadas} = (\text{nac}/\text{ntaf}) * 100$ Nac : nro de acciones completadas. Ntaf : nro total de acciones formuladas.	=100%	Mensual	Buscar constantemente la mejora de la eficacia.	Coordinador de calidad	

## ANEXO 02 (Determinación de Riesgos y Oportunidades)

<b>Empresa de Servicios Chan Chan S.A.</b>		<b>IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES</b>							<b>Pag.1</b>
		<b>Modo de Fallo</b>			<b>Control Actual</b>	<b>Evaluación</b>			<b>Responsable</b>
<b>Nro.</b>	<b>Operación</b>	<b>Modo</b>	<b>Efecto</b>	<b>Causa</b>		<b>I</b>	<b>O</b>	<b>D</b>	

### ANEXO 03 (Ficha de Mantenimiento)

<b>Empresa de Servicios Chan Chan S.A.</b>	<b>REGISTRO</b>			
	<b>FICHA DE MANTENIMIENTO</b>			Página 01 de 01
Equipo:				
Modelo:	Serial:	Marca:		
Cód.:				
<b>Programa de Mantenimiento</b>				
<b>Fecha/Hora de inicio</b>	<b>Fecha/Hora de fin</b>	<b>Descripción</b>	<b>STATUS</b>	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:		
		Fecha:		

### ANEXO 04 (Evaluación de Proveedores)

Empresa de Servicios Chan Chan S.A	REGISTRO				
VERSIÓN: V 1.0	SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y RE-EVALUACIÓN DE PROVEEDORES EXTERNOS			Página 01 de 01	
VIG. DESDE:					
CRITERIO DE EVALUACIÓN	% ASIGNADO	PARÁMETROS (Asignar puntaje según corresponda)			CALIFICACIÓN
CALIDAD	30%	No Aceptado (10-30)	En observación (40-60)	Aceptado (70-100)	
CUMPLIMIENTO DE ENTREGA Y PLAZO	30%	No Aceptado (10-30)	En observación (40-60)	Aceptado (70-100)	
PRECIO	20%	Encima del promedio de Mercado (10-30)	Promedio del mercado (40-60)	Debajo promedio de Mercado (70-100)	
DESCUENTO O FINANCIAMIENTO	10%	No descuento y/o financiamiento (10-50)		Otorga Desc. y/o financiamiento (60-100)	
DOCUMENTACIÓN SOLICITADA	10%	No entregada o incompleta (10-30)	Entregada con retraso (40-60)	Entregada Oportunamente (70-100)	
				<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	

### ANEXO 05 (Auditoría)

PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA							Código							
							Versión							
Empresa de Servicios Chan Chan S.A.							Página							
PROCESO A AUDITAR	REQUISITOS	N° DE AUDITORIAS	AÑO:											
	ISO 9001		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic

### ANEXO 06 (Acciones Correctivas)

<b>ÁREA:</b>		<b>FECHA DE ENTRADA:</b>	
<b>FUENTE:</b>		<b>FECHA DE EJECUCIÓN:</b>	
<b>TIPO:</b>			

<b>1.- NO CONFORMIDAD</b>			
<b>GENERADO POR:</b>		<b>FECHA</b>	
<b>2.- ANÁLISIS DE CAUSA RAIZ:</b>			
<b>Recolección de datos:</b>			
<b>¿Por qué? – Porque:</b>			
<b>¿Por qué?</b>	<b>Porque</b>	<b>Porque</b>	
<b>Diagrama de ISHIKAWA</b>			
<b>Factor</b>	<b>Porque</b>	<b>Porque</b>	
<b>MEN (Recursos Humanos)</b>			
<b>MÉTODO</b>			
<b>MATERIAL</b>			
<b>MAQUINARIA</b>			
<b>MEDIO AMBIENTE (externo)</b>			

## ANEXO A (Cuestionario de Diagnóstico ISO 9001:2015)

Capítulo 4: Contexto de la Organización								
Ítem.	Requisito	Entregable	0%	25%	50%	75%	100%	Total
<b>4.1.</b>	<b>Comprensión de la organización y contexto</b>		<b>ND</b>	<b>PD</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>CI</b>	<b>%</b>
4.1.1.	Análisis Interno y Externo	Matriz FODA, Matriz EFE, EFI		X				25
4.1.2.	Se realiza seguimiento y revisión de la información	Seguimiento y revisión de cuestiones externas e internas de la empresa.				X		75
<b>4.2.</b>	<b>Necesidades y expectativas de las partes interesadas.</b>		<b>ND</b>	<b>PD</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>CI</b>	<b>%</b>
4.2.1.	Se determinaron a las partes interesadas pertinentes al SGC	Lista de Interesados	X					0
4.2.2.	Se determinaron los requisitos pertinentes de las partes interesadas	Matriz de requisitos	X					0
4.2.3.	Seguimiento y revisión a la información sobre las partes interesadas	Registros de seguimiento	X					0
<b>4.3.</b>	<b>Determinación del Alcance del SGC.</b>		<b>ND</b>	<b>PD</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>CI</b>	<b>%</b>
4.3.1.	Se tiene claro el alcance de su SGC en términos del producto o servicio que se ofrece.	Definición del alcance del SGC		X				25
4.3.2.	El Alcance del SGC está disponible y esta documentada.	Registro de difusión del alcance y documentación del mismo	X					0
<b>4.4.</b>	<b>Sistema de Gestión Calidad y sus Procesos</b>		<b>ND</b>	<b>PD</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>CI</b>	<b>%</b>
4.4.1.	Identifica los procesos necesarios para el SGC	Mapa de Procesos				X		75
4.4.2.	Actividades (PHVA)	Caracterización de procesos		X				25
4.4.2.	Se tiene información documentada que sirva de apoyo a la operación de los procesos .			X				25
								<b>25%</b>

Capítulo 5: Liderazgo								
Ítem.	Requisito	Entregable	0%	25%	50%	75%	100%	Total
<b>5.1.</b>	<b>Liderazgo y Compromiso</b>		<b>ND</b>	<b>PD</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>CI</b>	<b>%</b>
5.1.1.	La alta dirección mantiene un control para el aseguramiento de los resultados previstos y comunica la importancia de una gestión de calidad eficaz.	Política de Calidad		X				25
5.1.2.	La alta dirección promueve la mejora y contribuye a la eficacia del SGC comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas.	Política de Calidad				X		75
5.1.3.	La alta dirección asegura que los requisitos del cliente, legales y reglamentarios aplicables se determinan, se comprenden y cumplen con el propósito de mantener el enfoque en aumentar la satisfacción del cliente.	Política de Calidad		X				25
		Matriz de requisitos del cliente						
		Identificación de requisitos legales						
<b>5.2.</b>	<b>Política</b>		<b>ND</b>	<b>PD</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>CI</b>	<b>%</b>
5.2.1.	Se ha establecido una política de calidad y se cuentan con objetivos vinculados a dicha política.	Política de Calidad	X					0
5.2.2.	La política de calidad se encuentra disponible para las partes interesadas, se ha difundido, es entendida y se mantiene como información documentada.	Registro de difusión y evaluación del entendimiento de la Política de calidad	X					0
<b>5.3.</b>	<b>Roles y Autoridades en la Organización</b>		<b>ND</b>	<b>PD</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>CI</b>	<b>%</b>
5.3.1.	Se cuenta con un organigrama actualizado	Organigrama actualizado.				X		75
5.3.2.	Se tiene definidos los niveles de autoridad y las responsabilidades de las personas que puedan afectar la conformidad del producto o servicio.	Responsabilidad y autoridad definidas para todos los cargos				X		75
		(Perfil de cargo y responsabilidades)						
								<b>39%</b>

## Capítulo 6: Planificación



Ítem.	Requisito	Entregable	0%	25%	50%	75%	100%	Total
<b>6.1.</b>	<b>Acciones para abordar riesgos y oportunidades</b>		<b>ND</b>	<b>PD</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>CI</b>	<b>%</b>
6.1.1.	Se determinó riesgos que afecten las operaciones	Desarrollo de matrices AMFE	X					0
6.1.2.	Se ha planificado acciones para abordar riesgos y oportunidades	Desarrollo de matrices AMFE		X				25
<b>6.2.</b>	<b>Objetivos de la calidad y planificación</b>		<b>ND</b>	<b>PD</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>CI</b>	<b>%</b>
6.2.1.	Los objetivos de calidad se establecen en las funciones, niveles y procesos pertinentes, son medibles y coherentes con la política de calidad; se comunican y actualizan según corresponda y se mantienen como información documentada.	Metas de calidad		X				25
6.2.2.	Los objetivos de calidad son pertinentes para la conformidad del producto y servicio y tienen en cuenta los requisitos aplicables.	Matriz de calidad		X				25
6.2.3.	La organización ha determinado los planes, recursos, responsables, plazos y métodos de evaluación de los objetivos.	Matriz de calidad	X					0
<b>6.3.</b>	<b>Planificación de los cambios</b>		<b>ND</b>	<b>PD</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>CI</b>	<b>%</b>
6.3.1.	Se planifican los cambios que puedan afectar la integridad del SGC.	Registro de planificación.		X				25
								<b>17%</b>

### Capítulo 7: Soporte

Ítem.	Requisito	Entregable	0%	25%	50%	75%	100%	Total
-------	-----------	------------	----	-----	-----	-----	------	-------

7.1.	Recursos entregables		ND	PD	D	PI	CI	%
7.1.1.	Existe una metodología para definir el presupuesto que requiere la implementación mantenimiento del SGC, y que la asignación de los recursos sea oportuna.	Plan para el SGC.		X				25
7.1.2.	Existe alguna metodología para la incorporación de personas idóneas para la implementación del SGC y operación y control de sus procesos.	Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal.	X					0
7.1.3.	Se cuenta con los equipos, espacio de trabajo, recursos de transporte, soporte informático y comunicación y que inciden en la conformidad del producto o servicio y lineamientos de Mantenimiento para los mismos.	Procedimiento de Mantenimiento				X		75
7.1.4.	Los equipos cuentan con información documentada que describa las especificaciones técnicas de los mismos.	Fichas técnicas de equipo o Manuales del fabricante				X		75
7.1.5.	Se han definido las actividades y frecuencia para realizar el mantenimiento de los equipos e instalaciones. Se cumplen con los planes de mantenimiento definidos y se conservan registros de los mantenimientos realizados.	Procedimiento de Mantenimiento				X		75
7.1.6.	Se han identificado las condiciones del ambiente de trabajo que afectan la operación de los procesos y la conformidad de los productos o servicios.	Condiciones de ambiente de trabajo que deben ser identificadas y controladas.		X				25
7.1.7.	Se han definido los controles para el ambiente de trabajo que afecta la operación de los procesos y la conformidad de los productos o servicios.	Controles para el ambiente de trabajo. Cuestionario de Satisfacción laboral.		X				25
7.1.8.	Se conocen cuáles son los equipos de medición que pueden afectar la calidad del producto o servicio, así como su procedimiento de uso.	Listado de equipos de seguimiento y medición.	X					0
7.1.9.	Los equipos de medición cuentan con codificación, ficha técnica y hoja de vida.	Fichas técnicas y hojas de vida de equipos de medición.	X					0
7.1.10.	Existe un responsable de la función metrológica de la empresa.	Persona responsable de la realización de las actividades de control metrológico.	X					0
7.1.11.	Se conserva información documentada de mantenimiento, verificación y calibración de los equipos de medición.	Registros de calibración, verificación y/o mantenimiento de los equipos de medición.	X					0
7.1.12.	La organización ha determinado y evalúa los conocimientos para una correcta operación de sus procesos.	Formato de conocimientos para la operación de los procesos y actividades.			X			50
7.1.13.	Los conocimientos determinados se mantienen y ponen a disposición de las extensiones necesarias.	Formato de conocimientos para la operación de los procesos y actividades.		X				25
7.2.	Competencia		ND	PD	D	PI	CI	%

7.2.1.	Se ha determinado la competencia del personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto o servicio y el desempeño del SGC.	Perfiles de cargo y responsabilidades	X						0
7.2.2.	Se cumple con la inducción del personal nuevo.	Procedimiento de Capacitación y Entrenamiento		X					25
7.2.3.	Existe una metodología que permita identificar las necesidades de formación y tomar acciones para adquirir la competencia necesaria en el personal.	Procedimiento de Capacitación y Entrenamiento		X					25
7.2.4.	Se mantiene información documentada que evidencie la competencia del personal (educación, formación, habilidades y experiencia).	Procedimiento de Capacitación y Entrenamiento		X					25
<b>7.3.</b>	<b>Toma de conciencia</b>		<b>ND</b>	<b>PD</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>CI</b>	<b>%</b>	
7.3.1.	Existe un programa de concientización en todos los niveles de la organización, para tomar conciencia sobre la política de calidad, objetivos, contribución en la eficacia del SGC e implicancias de no cumplir los requisitos del SGC.	Programa de capacitación y sensibilización	X						0
<b>7.4.</b>	<b>Comunicación</b>		<b>ND</b>	<b>PD</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>CI</b>	<b>%</b>	
7.4.1.	Se han establecido los procesos de comunicación interna y externa pertinentes al SGC.	Canales de comunicación definidos. (Pueden estar dentro de los documentos que se elaborarán para los procesos)	X						0
<b>7.5.</b>	<b>Información documentada</b>		<b>ND</b>	<b>PD</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>CI</b>	<b>%</b>	
7.5.1.	La organización cuenta con la información documentada requerida por la Norma ISO 9001:2015	Lista Maestra de Documentos del SGC - Información documentada requerida por la Norma ISO 9001:2015	X						0
7.5.2.	La organización ha determinado la información documentada necesaria para la eficacia del SGC.	Lista Maestra de Documentos del SGC	X						0
7.5.3.	La organización cuenta con una metodología para crear, identificar, revisar, aprobar y actualizar la información documentada.	Procedimiento de control de Información Documentada.		X					25
7.5.4.	La organización cuenta con un procedimiento documentado para asegurarse que la información documentada se encuentre disponible y adecuada para su uso, así como está protegida adecuadamente (uso inadecuado, pérdida de integridad, etc.)	Procedimiento de control de Información Documentada.		X					25
7.5.5.	Se cuenta con un procedimiento documentado para asegurar la distribución, acceso, recuperación y uso de la información documentada.	Procedimiento de control de Información Documentada.		X					25
7.5.6.	Se cuenta con un procedimiento documentado para asegurar el almacenamiento, preservación, control de cambios, conservación y disposición de la información documentada.	Procedimiento de control de Información Documentada.		X					25

7.5.7.	Se cuenta con un procedimiento documentado para identificar y controlar la información documentada de origen externo que la organización considere como necesaria.	Procedimiento de control de Información Documentada.		X				25
<b>19%</b>								

Capítulo 8: Operación								
Ítem.	Requisito	Entregable	0%	25%	50%	75%	100%	Total

8.1.	Planificación y Control Operacional		ND	PD	D	PI	CI	%
8.1.1.	Se han determinado los requisitos para los productos y/o servicios.	Caracterización de usuarios - Características del producto o servicio. Control Operacional		X				25
8.1.2.	Se han establecido criterios para los procesos y aceptación de los productos y servicios; y se han determinado los recursos necesarios para la conformidad de dichos productos y servicios.	Caracterización de usuarios - Características del producto o servicio. Control Operacional		X				25
8.1.3.	Se documenta y almacena la información sobre los procesos que se llevan a cabo y así demostrar conformidad de los productos y servicios con sus requisitos.	Caracterización de usuarios - Características del producto o servicio. Control Operacional	X					0
8.1.4.	Se controlan los cambios planificados en los procesos y requisitos de productos y servicios.	Registro de planificación de cambios. Ver punto 6.3		X				25
8.2.	Requisitos para los Productos y Servicios		ND	PD	D	PI	CI	%
8.2.1.	Se han establecido procesos de comunicación con el cliente relacionados con la información relativa a los productos y servicios.	Documentos que contengan información específica del producto o servicio ofrecido (Página web, brochure, catálogos, etc.)				X		75
8.2.2.	Se han establecido procesos de comunicación con el cliente para atención de consultas, contratos, cambios, etc.	Lineamientos de comunicación con el cliente.			X			50
8.2.3.	Se han establecido procesos de comunicación con el cliente en cuanto a la retroalimentación respecto a productos y servicios, incluyendo quejas.	Lineamientos de comunicación con el cliente.	X					0
8.2.4.	Los requisitos determinados para los productos y servicios toman en cuenta los requisitos legales y otros reglamentarios aplicables.	Formato de identificación de requisitos legales y aplicables (Por parte de la empresa)		X				25
8.2.5.	Los requisitos determinados para los productos y servicios toman en cuenta los requisitos considerados necesarios por la organización.	Formato de identificación de requisitos (Por parte de la empresa)		X				25
8.2.6.	La organización cuenta con metodologías para gestionar los pedidos, convenios o cambios, presentación de ofertas o ventas, así como asegurarse de resolver diferencias antes de la firma o aceptación del contrato.	Lineamientos de comunicación con el cliente.	X					0
8.2.7.	Se mantiene información documentada que evidencie lo resultados de la revisión de requisitos y sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.	Control Operacional		X				25
8.2.8.	La información documentada pertinente es modificada cuando algún requisito del producto o servicio es modificado.	Control Operacional		X				25
8.3.	Diseño y Desarrollo de los Productos y Servicios, Control de los Procesos, Productos y Servicios suministrados externamente		ND	PD	D	PI	CI	%
8.3.1.	La organización ha identificado cuáles son sus proveedores.	Listado de proveedores externos y productos que suministran.	X					0

8.3.2.	La organización cuenta con una metodología e información documentada para evaluar, seleccionar, registrar y calificar periódicamente a sus proveedores externos.	Procedimiento de Selección y Evaluación de proveedores. Procedimiento de Compras		X					25
8.3.3.	La organización mantiene un control a los procesos, productos o servicios suministrados externamente, para asegurar que se mantienen dentro del control del SGC y también define controles al proveedor y a las salidas resultantes.	Procedimiento de Selección y Evaluación de proveedores. Procedimiento de Compras		X					25
8.3.4.	La organización verifica que los procesos, productos o servicios suministrados externamente cumplen con los requisitos.	Procedimiento de Selección y Evaluación de proveedores. Procedimiento de Compras.		X					25
8.3.5.	Se cuenta con datos o información de la materia prima a comprar o servicios a prestarse externamente.	Procedimiento de Selección y Evaluación de proveedores. Procedimiento de Compras.			X				50
8.3.6.	Se comunica al proveedor externo sobre los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos, equipos, competencia de las personas requeridas y los requisitos del SGC.	Procedimiento de Selección y Evaluación de proveedores. Procedimiento de Compras.	X						0
<b>8.4.</b>	<b>Producción y Prestación del Servicio</b>		<b>ND</b>	<b>PD</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>CI</b>	<b>%</b>	
8.4.1.	Se tiene una descripción completa de los procesos de realización del producto o prestación del servicio. (Características de producto o servicio, resultados a alcanzar, recursos, infraestructura, personal, liberación, entrega, etc.)	Cuadro de verificación de descripción de realización de producto y/o prestación de servicio.			X				50
8.4.2.	Se tienen establecidos e implementados controles durante la producción o prestación del servicio para asegurar que se cumplirán los requisitos del producto.	Controles definidos y documentados en los documentos de los procesos. (Caracterización de procesos)		X					25
8.4.3.	Se tiene una metodología que identifique la información de enlace y/o ruta para la trazabilidad del producto.	Seguimiento de la producción (trazabilidad)	X						0
8.4.4.	Se tiene identificado que elementos suministra el cliente para la prestación del servicio y existe una metodología para el tratamiento de la propiedad suministrada por el cliente.	Documentos donde se encuentren establecidas las actividades para el manejo de la propiedad del cliente.	X						0
8.4.5.	Existe una metodología o documentos donde se establezcan las actividades para la preservación de las salidas durante la producción o prestación del servicio para mantener la conformidad con los requisitos.	Documentos donde se encuentren establecidas las actividades para la preservación de los productos.	X						0
8.4.6.	Se ha identificado el alcance de las actividades posteriores a la entrega.	Lineamientos de actividades posteriores a la entrega	X						0
8.4.7.	Se cuenta con una metodología e información documentada que asegure la revisión y control de cambios en la producción o prestación del producto o servicio.	Registro el control de cambios en el proceso de producción.	X						0
<b>8.5.</b>	<b>Liberación de los Productos y Servicios</b>		<b>ND</b>	<b>PD</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>CI</b>	<b>%</b>	

8.5.1.	La organización cuenta con disposiciones planificadas para verificar que se cumplen con los requisitos del producto y servicio, antes de ser liberados.	Registro de liberación de productos y/o servicios		X					25
8.5.2.	Se mantiene información documentada sobre la liberación de los productos y servicios, que incluya evidencia de conformidad con criterios de aceptación y trazabilidad de las personas que autorizan la liberación.	Registro de liberación de productos y/o servicios	X						0
<b>8.6.</b>	<b>Control de las salidas No Conformes</b>		<b>ND</b>	<b>PD</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>CI</b>	<b>%</b>	
8.6.1.	La organización cuenta con un procedimiento para el control de productos o servicios no conformes.	Procedimiento de Control de Salida no Conforme.	x						0
8.6.2.	Se mantiene información documentada sobre las no conformidades y acciones a tomar relacionadas con los productos o servicios.	Registros de no conformidades y acciones tomadas.	x						0
									<b>18%</b>

### Capítulo 9: Evaluación de Desempeño

Ítem.	Requisito	Entregable	0%	25%	50%	75%	100%	Total
<b>9.1.</b>	<b>Seguimiento, Medición, Análisis y Evaluación</b>		<b>ND</b>	<b>PD</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>CI</b>	<b>%</b>
9.1.1.	La organización cuenta con una metodología y mantiene información documentada para evaluar el desempeño y eficacia del SGC.	Procedimientos de seguimiento, medición, análisis y mejora del SGC. Información documentada de los resultados.	X					0

9.1.2.	Se realiza seguimiento a la satisfacción del cliente.	Encuesta de satisfacción del cliente.	X						0
9.1.3.	Se realiza un análisis y evaluación de datos e información para evaluar la conformidad de los productos y servicios y el grado de satisfacción del cliente.	Informes de análisis de datos del proceso.	X						0
9.1.4.	Se realiza un análisis y evaluación de datos e información para evaluar el desempeño de los proveedores externos.	Informes de análisis de datos del proceso.	X						0
<b>9.2.</b>	<b>Auditoría Interna</b>		<b>ND</b>	<b>PD</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>CI</b>	<b>%</b>	
9.2.1.	Existe un procedimiento para la realización de auditorías internas a intervalos planificados.	Procedimiento de auditorías internas.	X						0
9.2.2.	La organización cuenta con un programa de auditorías internas.	Programa de Auditorías Internas.	X						0
9.2.3.	La organización cuenta con un sistema o forma de evaluación y selección de auditores internos así como criterios de auditoría.	Perfil de Auditor Interno. Evaluación de auditores internos.	X						0
9.2.4.	Se mantiene información documentada como evidencia del programa de auditoría y los resultados de auditoría.	Registros de Auditoría interna del SGC.	X						0
<b>9.3.</b>	<b>Revisión por la Dirección</b>		<b>ND</b>	<b>PD</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>CI</b>	<b>%</b>	
9.3.1.	Se ha realizado la revisión del SGC a intervalos planificados, considerando las entradas, los resultados y otras características del proceso de revisión por la dirección. Y se mantiene información documentada de dicha revisión.	Actas de revisión por la Dirección.		X					25
									<b>3%</b>

<b>Capítulo 10: Mejora Continua</b>									
<b>Ítem.</b>	<b>Requisito</b>	<b>Entregable</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	
<b>10.1.</b>	<b>Generalidades</b>		<b>ND</b>	<b>PD</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>CI</b>	<b>%</b>	
10.1.1.	La organización determina y selecciona oportunidades de mejora e implementa acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción.	Formato de Oportunidad de Mejora. (Registro)		X					25



<b>10.2.</b>	<b>No Conformidad y acción Correctiva</b>		<b>ND</b>	<b>PD</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>CI</b>	<b>%</b>
10.2.1.	La organización cuenta con un procedimiento para implementar y verificar la eficacia de las acciones correctivas. Y	Procedimiento de Acciones correctivas.	X					0
10.2.2.	Se mantiene información documentada sobre las no conformidades y cualquier acción posterior tomada, así como los resultados de las acciones correctivas.	Registro de no conformidades y acciones correctivas.	X					0
<b>10.3.</b>	<b>Mejora Continua</b>		<b>ND</b>	<b>PD</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>CI</b>	<b>%</b>
10.3.1.	Existe mejora demostrable a través de los resultados del análisis y evaluación, salidas de revisión por la dirección, etc.	Procedimientos de seguimiento, medición, análisis y mejora del SGC. Formato de Oportunidad de Mejora (Registro)	X					0
								<b>6%</b>

## ANEXO B (Frecuencia de visitas de clientes por mes)

En promedio cada cliente visita la oficina casi 13 veces, durante los 3 meses, ya sea para envío, o recojo.

Diciembre 2017 - Febrero 2018					
Tipos de clientes	Frecuencia trimestral de un cliente	Proporción del flujo total trimestral	Flujo ponderado	Grupos de clientes	Flujo trimestral
Casi todos los días	80,00	2,57%	2,06	20	1.600,00
Regularmente cada dos días	37,00	6,95%	2,57	54	1.998,00
2 veces a la semana	19,00	25,23%	4,79	196	3.724,00
1 vez por semana	11,00	22,27%	2,45	173	1.903,00
Cada 15 días	5,00	18,66%	0,93	145	725,00
Cada mes	3,00	11,45%	0,34	89	267,00
Cada 2 meses	1,50	8,11%	0,12	63	94,50
Cada 3 meses	1,00	4,50%	0,05	35	35,00
		100%	13,32	775	10.346,50

En promedio cada cliente visita la oficina poco más de 13 veces, durante los 3 meses, ya sea para envío, o recojo.

Marzo 2018 - Mayo 2018					
Tipos de clientes	Frecuencia trimestral de un cliente	Proporción del flujo total trimestral	Flujo ponderado	Grupos de clientes	Flujo trimestral
Casi todos los días	85,00	2,45%	2,08	19	1.615,00
Regularmente cada dos días	42,00	7,72%	3,24	60	2.520,00
2 veces a la semana	19,00	23,55%	4,47	183	3.477,00
1 vez por semana	11,00	21,24%	2,34	165	1.815,00
Cada 15 días	6,00	18,02%	1,08	140	840,00
Cada mes	2,50	13,38%	0,33	104	260,00
Cada 2 meses	1,50	9,14%	0,14	71	106,50
Cada 3 meses	1,00	7,46%	0,07	58	58,00
		103%	13,76	800	10.691,50

En promedio cada cliente visita la oficina casi 14 veces, durante los 3 meses, ya sea para envío, o recojo.

Junio 2018 - Agosto 2018					
Tipos de clientes	Frecuencia trimestral de un cliente	Proporción del flujo total trimestral	Flujo ponderado	Grupos de clientes	Flujo trimestral
Casi todos los días	80,00	1,54%	1,24	12	960,00
Regularmente cada dos días	44,00	6,31%	2,77	49	2.156,00
2 veces a la semana	22,00	21,24%	4,67	165	3.630,00
1 vez por semana	11,00	19,95%	2,19	155	1.705,00
Cada 15 días	5,00	16,73%	0,84	130	650,00
Cada mes	3,00	14,93%	0,45	116	348,00
Cada 2 meses	1,50	8,37%	0,13	65	97,50
Cada 3 meses	1,00	7,46%	0,07	58	58,00
		97%	12,36	750	9.604,50

En promedio cada cliente visita la oficina poco más de 12 veces, durante los 3 meses, ya sea para envío, o recojo.

Setiembre 2018 - Noviembre 2018					
Tipos de clientes	Frecuencia trimestral de un cliente	Proporción del flujo total trimestral	Flujo ponderado	Grupos de clientes	Flujo trimestral
Casi todos los días	81,00	1,42%	1,15	11	891,00
Regularmente cada dos días	44,00	5,79%	2,55	45	1.980,00
2 veces a la semana	23,00	22,52%	5,18	175	4.025,00
1 vez por semana	11,00	19,95%	2,19	155	1.705,00
Cada 15 días	6,00	16,73%	1,00	130	780,00
Cada mes	3,00	16,86%	0,51	131	393,00
Cada 2 meses	1,50	11,58%	0,17	90	135,00
Cada 3 meses	1,00	7,46%	0,07	58	58,00
		102%	12,83	795	9.967,00

En promedio cada cliente visita la oficina casi 13 veces, durante los 3 meses, ya sea para envío, o recojo.

Diciembre 2018 - Febrero 2019					
Tipos de clientes	Frecuencia trimestral de un cliente	Proporción del flujo total trimestral	Flujo ponderado	Grupos de clientes	Flujo trimestral
Casi todos los días	85,00	2,06%	1,75	16	1.360,00
Regularmente cada dos días	49,00	5,79%	2,84	45	2.205,00
2 veces a la semana	23,00	21,24%	4,88	165	3.795,00
1 vez por semana	12,00	17,37%	2,08	135	1.620,00
Cada 15 días	6,00	16,73%	1,00	130	780,00
Cada mes	3,00	14,29%	0,43	111	333,00
Cada 2 meses	1,50	11,58%	0,17	90	135,00
Cada 3 meses	1,00	7,21%	0,07	56	56,00
		96%	13,24	748	10.284,00

En promedio cada cliente visita la oficina poco más de 13 veces, durante los 3 meses, ya sea para envío, o recojo.

Marzo 2019 - Mayo 2019					
Tipos de clientes	Frecuencia trimestral de un cliente	Proporción del flujo total trimestral	Flujo ponderado	Grupos de clientes	Flujo trimestral
Casi todos los días	81,00	2,06%	1,67	16	1.296,00
Regularmente cada dos días	44,00	5,79%	2,55	45	1.980,00
2 veces a la semana	21,00	22,14%	4,65	172	3.612,00
1 vez por semana	12,00	18,66%	2,24	145	1.740,00
Cada 15 días	6,00	16,73%	1,00	130	780,00
Cada mes	3,00	14,29%	0,43	111	333,00
Cada 2 meses	1,50	12,23%	0,18	95	142,50
Cada 3 meses	1,00	7,21%	0,07	56	56,00
		99%	12,79	770	9.939,50

En promedio cada cliente visita la oficina casi 13 veces, durante los 3 meses, ya sea para envío, o recojo.

Junio 2019 - Agosto 2019					
Tipos de clientes	Frecuencia trimestral de un cliente	Proporción del flujo total trimestral	Flujo ponderado	Grupos de clientes	Flujo trimestral
Casi todos los días	78,00	1,80%	1,41	14	1.092,00
Regularmente cada dos días	42,00	5,66%	2,38	44	1.848,00
2 veces a la semana	19,00	21,62%	4,11	168	3.192,00
1 vez por semana	11,00	18,79%	2,07	146	1.606,00
Cada 15 días	5,00	16,47%	0,82	128	640,00
Cada mes	3,00	14,03%	0,42	109	327,00
Cada 2 meses	1,50	12,48%	0,19	97	145,50
Cada 3 meses	1,00	6,95%	0,07	54	54,00
		98%	11,46	760	8.904,50

En promedio cada cliente visita la oficina poco más de 11 veces, durante los 3 meses, ya sea para envío, o recojo.

## **ANEXO C (Encuesta de Satisfacción del cliente)**

### **Encuesta realizada a los clientes de la Empresa de Servicios CHAN CHAN S.A.**

1.- Como califica la imagen del personal que atiende al cliente.

- a) Muy mala.
- b) Mala.
- c) Regular.
- d) Buena.
- e) Muy buena.

2.- Nivel de satisfacción respecto al trato que ofrece la Empresa.

- a) Muy mala.
- b) Mala
- c) Insatisfecho
- d) Indiferente
- e) Satisfecho
- f) Muy satisfecho.

3.- La calidad de servicio que brinda la Empresa es:

- a) Muy insatisfecho.
- b) Insatisfecho.
- c) Indiferente.
- d) Satisfecho.
- e) Muy satisfecho.

4.- Cual es la evaluación que Ud. Puede hacer a la Empresa con respecto al tiempo de atención al cliente.

- a) Muy insatisfecho.
- b) Insatisfecho.
- c) Indiferente.
- d) Satisfecho.
- e) Muy satisfecho.

5.- Con respecto a la entrega de sus productos teniendo en cuenta la integridad y su conservación es:

- a) Muy insatisfecho.
- b) Insatisfecho.
- c) Indiferente.
- d) Satisfecho.
- e) Muy satisfecho.

## ANEXO D (Encuesta SERVQUAL)

Aplicamos encuesta a 15 clientes empresariales antes y después de aplicar la Norma ISO 9001:2015.

n° encuesta	ASPECTO TANGIBLE				ASPECTO FIABILIDAD					SENSIBILIDAD				SEGURIDAD				EMPATIA					Antes
	Las empresas excelentes tienen equipos de apariencia moderna.	Las instalaciones físicas de las empresas excelentes son visualmente atractivas.	Los empleados de las empresas excelentes tienen apariencia pulcra.	En una empresa excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente	Cuando las empresas excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	Cuando un cliente tiene un problema, muestran un sincero interés en solucionarlo.	Las empresas excelentes realizan bien el servicio en el tiempo prometido.	Las empresas excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.	En una empresa excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.	En una empresa excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	En una empresa excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	El comportamiento de los empleados de las empresas excelentes transmite confianza a sus clientes	Los clientes de las empresas excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización.	En una empresa excelente, los empleados son siempre amables con los clientes	los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	Las empresas excelentes dan a sus clientes una atención individualizada.	Las empresas excelentes tienen horarios de trabajo o conveniencias para todos sus clientes.	tiene empleados que ofrecen una atención personal a sus clientes.	Las empresas excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	comprenden las necesidades específicas de sus clientes.		
1	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	2	2	3	3	4	68
2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	58
3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	3	4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	62
4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	79
5	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	53
6	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	2	3	70
7	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	2	2	3	4	4	73
8	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	2	3	2	3	2	2	4	3	4	61
9	4	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	78
10	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2	78
11	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	2	2	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	61
12	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	2	3	74
13	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	82
14	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	3	4	77
15	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	80



	ASPECTO TANGIBLE				ASPECTO FIABILIDAD					SENSIBILIDAD				SEGURIDAD				EMPATIA					
n° encuesta	Las empresas excelentes tienen equipos de apariencia moderna.	Las instalaciones físicas de las empresas son visualmente atractivas.	Los empleados de las empresas son visualmente atractivos.	En una empresa excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.	Cuando las empresas excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	Cuando un cliente tiene un problema, muestran un sincero interés en solucionarlo.	Las empresas excelentes realizan bien el servicio a la primera.	Las empresas excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido.	Las empresas excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.	En una empresa excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.	En una empresa excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	En una empresa excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	los empleados nunca están ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	El comportamiento de los empleados de las empresas es transparente con la confianza de los clientes.	Los clientes de las empresas se sienten seguros en sus transacciones con la organización.	En una empresa excelente, los empleados son siempre amables con los clientes.	los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	Las empresas excelentes dan a sus clientes una atención individualizada.	Las empresas excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos los clientes.	tiene empleados que ofrecen una atención personal a sus clientes.	Las empresas excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	Después
1	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	81
2	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4	4	3	2	4	2	3	2	71
3	4	4	3	2	2	4	3	3	2	3	3	4	2	2	3	3	3	4	2	3	3	4	66
4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	80
5	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	2	3	4	3	4	3	2	3	3	4	2	68
6	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	2	3	73
7	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	80
8	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	2	3	4	3	3	2	4	3	3	67
9	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87
10	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2	79
11	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	64
12	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	81
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	90
14	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	78
15	5	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	79