

# ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

“IMPACTO DE LA APLICACIÓN DE LA NORMA  
ISO 9001:2015 EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD  
EN LA EMPRESA DE SERVICIOS GENERALES  
CASHUAMARCA EIRL CAJAMARCA”

Tesis para optar el grado de **MAESTRO** en:  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Autor:**

Walter Rudas Gallardo

**Asesor:**

Dr. Paredes Vargas Ronal Santos

Cajamarca – Perú

2022

## Dedicatoria y Agradecimientos

A Dios por ser mi guía durante estos años

A mi esposa “Marisol”, que me llena de inspiración para seguir adelante y hacer realidad mi sueño, quien con tanta paciencia me motiva para dar un paso adelante

A mis hijos “Samantha, Vale y Grabriel”, que son mi motivo, mi esperanza, para que les sirva de ejemplo y continúen mi trabajo de investigación.

A Flor de María, mi madre, que siempre está a mi lado en todo momento, brindándome su apoyo incondicional.

A la memoria de mi padre José Félix, quien desde arriba ilumina mi camino para cumplir mis metas y lograr mi objetivo.

A la Gerente de la Empresa de Transportes Cashuamarca E.I.R.L la Señora Rita Andrea Rudas Gallardo por la oportunidad brindada, sobre todo al área operativa y al personal administrativo por la información recibida, gracias por su apoyo.

Al Dr. Ronal Santos Paredes Vargas, por el asesoramiento brindado durante el periodo de investigación por su tiempo y dedicación para culminar mi tesis.

Al Dr. Jorge Nelson Tejada Campos, por sus sabios consejos, su entereza, sin su apoyo no lo hubiera logrado

Walter Rudas Gallardo

## Tabla de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria y agradecimiento.....	ii
Tabla de contenidos .....	iii
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras .....	vii
Resumen .....	ix
Abstract .....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
I.1. Realidad problemática .....	1
I.2. Pregunta de investigación .....	2
I.2.1. Pregunta general .....	2
I.2.2. Preguntas específicas .....	2
I.3. Objetivos de la investigación.....	3
I.3.1. Objetivo general.....	3
I.3.2. Objetivos específicos.....	3
I.4. Justificación de la investigación .....	3
I.4.1. Justificación Teórica .....	3
I.4.2. Justificación Práctica .....	4
I.4.3. Justificación Metodológica.....	5
I.5. Alcance de la investigación .....	6
II. MARCO TEÓRICO.....	7
II.1. Antecedentes .....	7
II.1.1. Antecedentes internacionales.....	7
II.1.2. Antecedentes nacionales .....	9
II.2. Conceptos.....	11
II.3. Bases Teóricas .....	13
II.3.1. Normas ISO 9000.....	13
II.4. Marco conceptual (terminología) .....	27
III. HIPÓTESIS .....	31
III.1. Declaración de Hipótesis.....	31
III.1.1. Hipótesis general.....	31
III.1.2. Hipótesis específicas .....	32

III.2.	Operacionalización de variables.....	32
IV.	DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS.....	34
IV.1.	Tipo de investigación.....	34
IV.2.	Nivel de investigación .....	34
IV.3.	Diseño de investigación.....	34
IV.4.	Método de investigación.....	35
IV.5.	Población.....	36
IV.6.	Muestra .....	37
IV.7.	Unidad de estudio .....	37
IV.8.	Técnicas de recolección de datos.....	37
IV.8.1.	Técnica.....	37
IV.8.2.	Instrumento.....	37
IV.9.	Presentación de resultados.....	37
V.	RESULTADOS .....	38
V.1.1.	Diagnóstico de la situación actual de la empresa .....	38
V.1.2.	Análisis de procesos encontrados en la empresa. ....	47
V.1.3.	Diagnóstico ISO 9001:2015 .....	57
VI.	DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES .....	114
VI.1.	Discusión .....	114
VI.2.	Conclusiones.....	117
VI.3.	Recomendaciones .....	120
	Lista de referencias .....	121
	Apéndice.....	126

## Índice de tablas y figuras

Tabla N° 1: Estructura de la Norma ISO 9001:2015 .....	15
Tabla N° 2: Principios de la Norma ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015 .....	16
Tabla N° 3: Impacto en el rendimiento organizacional.....	17
Tabla N° 4: Pilares de los Sistemas de Gestión de la Calidad.....	18
Tabla N° 5: Dimensiones del SGC bajo la Norma ISO 9001:2015.....	19
Tabla N° 6: Aspectos del Sistema de Gestión de Calidad .....	20
Tabla N° 7: Operacionalización de variables .....	33
Tabla N° 8: Población del trabajo de investigación .....	36
Tabla N° 9: Principales clientes y proveedores .....	39
Tabla N° 10: Servicios brindados empresa Cashuamarca E.I.R.L.....	43
Tabla N° 11: Reclamos a la empresa Cashuamarca E.I.R.L .....	45
Tabla N° 12: Reclamos y penalidades - Empresa Cashuamarca E.I.R.L.....	46
Tabla N° 13: Procesos identificados Cashuamarca E.I.R.L - 2018 .....	47
Tabla N° 14: Análisis de procesos Cashuamarca E.I.R.L.....	48
Tabla N° 15: Análisis FODA Cashuamarca E.I.R.L. ....	50
Tabla N° 16: Acciones estratégicas frente a los aspectos DOFA .....	51
Tabla N° 17: Objetivos – Causa de problema Cashuamarca E.I.R.L.....	55
Tabla N° 18: Forma de Calificación de la Norma ISO 9001:2015.....	58
Tabla N° 19: Resultados del Diagnóstico - 2018 .....	59
Tabla N° 20: Asignación de responsables de cada proceso.....	66
Tabla N° 21: Planificación del modelo de aplicación de la Norma ISO 9001:2015 .....	70
Tabla N° 22: Factores internos de Cashuamarca E.I.R.L .....	73
Tabla N° 23: Matriz de comparación por pares - Fortalezas.....	73
Tabla N° 24: Matriz de comparación por pares - Debilidades.....	74
Tabla N° 25: Matriz de evaluación de factores Internos .....	74
Tabla N° 26: Factores Externos de Cashuamarca E.I.R.L.....	75
Tabla N° 27: Matriz de comparación por pares - Oportunidades .....	75
Tabla N° 28: Matriz de comparación por pares - Amenazas.....	76
Tabla N° 29: Matriz de Evaluación de Factores externos de Cashuamarca E.I.R.L .....	76
Tabla N° 30: Necesidades y expectativas de las partes interesadas.....	77
Tabla N° 31: Requisitos de cliente externo.....	78
Tabla N° 32: Requisitos de cliente interno.....	79
Tabla N° 33: Formato de cargo y responsabilidades .....	80
Tabla N° 34: Organigrama de la empresa actualizado, 2019. ....	82

Tabla N° 35: Procesos modificados Cashuamarca E.I.R.L - 2019.....	85
Tabla N° 36: Descripción de los procesos modificados - 2019 .....	86
Tabla N° 37: Matriz Identificación y evaluación de riesgos y oportunidades (AMFE).....	87
Tabla N° 38: Tipos de auditoria.....	98
Tabla N° 39: Resultados de Revisión por la Dirección .....	98
Tabla N° 40: Plan de implementación de la Norma ISO 9001:2015. ....	102
Tabla N° 41: Costos por etapas - 2019 .....	108
Tabla N° 42: Flujo Económico con implementación.....	109
Tabla N° 43: Valor Actual Neto (VAN) de los Egresos.....	110
Tabla N° 44: Valor Actual Neto (VAN) de los Ingresos. ....	110
Tabla N° 45: Flujo Económico sin implementación.....	110
Tabla N° 46: Clasificación de Impacto.....	111
Tabla N° 47: Indicadores del Impacto .....	112
Tabla N° 48: Matriz de consistencia. ....	126
Tabla N° 49: Flujograma de implementación del SGC. ....	134
Tabla N° 50: Cuestionario de Satisfacción al cliente .....	135
Tabla N° 51: Lista Maestra.....	141
Tabla N° 52: Selección y Contratación del Personal. ....	143
Tabla N° 53: Programa de capacitación y sensibilización SGC. ....	144
Tabla N° 54: Selección, evaluación y reevaluación de proveedores.....	145
Tabla N° 55: Indicadores de desempeño .....	146
Tabla N° 56: Control de salidas no conformes. ....	147
Tabla N° 57: Encuesta procesada – 2018.....	148
Tabla N° 58: Encuesta procesada – 2019.....	149
Tabla N° 59: Cuestionario Diagnóstico Iso 9001:2015... ..	164

## Índice de figuras

Figura N° 1: Estructura de la Norma ISO 9000: 2015.....	15
Figura N° 2: Documentos del Sistema de Gestión de Calidad.....	20
Figura N° 3: Ciclo PHVA en una organización.....	22
Figura N° 4: Mejora continúa aplicado en la Norma ISO 9001:2015 .....	23
Figura N° 5: Expectativas de los clientes .....	23
Figura N° 6: Organigrama de Servicios Generales Cashuamarca, 2018.....	41
Figura N° 7: Mapa de Procesos. Empresa Servicios Generales Cashuamarca, 2018 ...	42
Figura N° 8: Servicios No, conforme, Cashuamarca E.I.R.L.2015 -2018.....	44
Figura N° 9: Reclamos y penalidades, Cashuamarca E.I.R.L 2015 -2018.....	46
Figura N° 10: Análisis Ishikawa - Cashuamarca E.I.R.L, 2018. ....	53
Figura N° 11: Revisión de la documentación - Cashuamarca E.I.R.L, 2018. ....	57
Figura N° 12: Resumen de diagnóstico ISO 9001:2015 - 2018 .....	59
Figura N° 13: Diagrama de procesos de producción - 2019 .....	61
Figura N° 14: Proceso de programación, monitoreo y control. ....	62
Figura N° 15: Proceso de gestión.....	63
Figura N° 16: Proceso programación de Unidades.....	63
Figura N° 17: Proceso control y monitoreo de unidad. ....	64
Figura N° 18: Ficha de Caracterización del Procesos de Producción, 2019. ....	65
Figura N° 19: Tipos de Control Cashuamarca E.I.R.L .....	67
Figura N° 20: Ciclo de Mejora Continua de Cashuamarca E.I.R.L.....	68
Figura N° 21: Mapa de proceso modificado, 2019.....	84
Figura N° 22: Requisitos legales y otros aplicables.....	89
Figura N° 23: Objetivos de calidad .....	91
Figura N° 24: Encuesta Satisfacción al Cliente - 2018 .....	92
Figura N° 25: Comunicación interna y externa 2019. ....	94
Figura N° 26: Planificación de control operacional. ....	95
Figura N° 27: Formato de control operacional.....	96
Figura N° 28: Encuesta de satisfacción al cliente - 2019.....	105
Figura N° 29: Servicios Conformes y No conformes, Cashuamarca E.I.R.L 2019.....	106
Figura N° 30: Mejora de Servicios No conformes, Cashuamarca E.I.R.L 2019 .....	107
Figura N° 31: Análisis de la clasificación de Impacto - 2019.....	113
Figura N° 32: Interpretación del Capítulo 4: Contexto de la organización.....	127
Figura N° 33: Interpretación del Capítulo 5: Liderazgo .....	128
Figura N° 34: Interpretación del Capítulo 6: Planificación.....	129
Figura N° 35: Interpretación del Capítulo 7: Soporte .....	130
Figura N° 36: Interpretación del Capítulo 8: Operación .....	131

Figura N° 37: Interpretación del Capítulo 9: Evaluación de desempeño.....	132
Figura N° 38: Interpretación del Capítulo 10: Mejora.....	133
Figura N° 39: Ficha de procesos - caracterización- gestión comercial - 2019 .....	136
Figura N° 40: Ficha de Procesos - caracterización- gestión abastecimiento - 2019 ....	137
Figura N° 41: Ficha de procesos - caracterización- planeamiento - 2019.....	138
Figura N° 42: Ficha de caracterización del proceso de entrega de carga - 2019.....	139
Figura N° 43: Política de calidad de Cashuamarca E.I.R.L.....	140
Figura N° 44: Control de facturación .....	150
Figura N° 45: Programa de auditoría interna.....	151
Figura N° 46: Plan de auditoría.....	152
Figura N° 47: Informe de auditoría interna .....	153
Figura N° 48: Calificación de los auditores internos .....	154
Figura N° 49: Tabla de consistencia de requisitos SGC.....	155
Figura N° 50: Unidad siniestrada en ruta - 2017.....	156
Figura N° 51: Derrame de producto (Oxido de calcio).....	156
Figura N° 52: Viajes realizados 2015 al 2018.....	157
Figura N° 53: Formato mensual de viajes .....	158
Figura N° 54: Monitoreo y control de unidades - 2019.....	159
Figura N° 55: Oficina de logística – Cashuamarca - 2019.....	159
Figura N° 56: Campaña de seguridad - 2019 .....	160
Figura N° 57: Mantenimiento correctivo de unidad - 2019.....	160
Figura N° 58: Capacitación – Maestrante - 2019.....	161
Figura N° 59: Aplicación de la encuesta satisfacción al cliente. ....	161
Figura N° 60 Resumen de Diagnóstico Iso 9001:2015 – 2019. ....	162
Figura N° 61: Cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015 - 2019 .....	162
Figura N° 62: Carta de presentación Expert. 1.....	163
Figura N° 63: Formato de Validación de Expert.1 .....	169
Figura N° 64: Validación del instrumento- Apreciación- Expert.1 .....	170
Figura N° 65: Validación del instrumento – Estructura- Experto 1... ..	171
Figura N° 66: Carta de presentación Expert. 2 .....	172
Figura N° 67: Formato de Validación de Expert. 2.....	173
Figura N° 68: Validación del instrumento - Apreciación. Expert. 2.....	174
Figura N° 69: Validación del instrumento – Estructura- Expert.2.....	175
Figura N° 70: Encuesta cumplimiento de la norma ISO 9001:2015 - 2018.....	176
Figura N° 71: Encuesta cumplimiento de la norma ISO 9001:2015 - 2019.....	178

## Resumen

En la actualidad las organizaciones buscan la forma de cómo poder incrementar la calidad del servicio a los clientes en productos y servicios, bajo este contexto en este trabajo de investigación se evidenció cómo la implementación de una norma trae consigo mejoras significativas en una adecuada atención de nuestros clientes. Para este caso, se aplicó la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L, teniendo como principal objetivo determinar el impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad de la empresa Cashuamarca E.I.R.L. El estudio realizado presenta el método hipotético deductivo, el diseño es experimental, el tipo de investigación es aplicada. Por lo que, se trabajó en base a cuatro dimensiones para la dimensión del diagnóstico se utilizó como instrumento un cuestionario según lo exigido por la Norma. En virtud de lo señalado se concluye que el impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad de la empresa Cashuamarca E.I.R.L logró un promedio de 3 calificado como Impacto Importante, es decir Influye en la productividad, en los beneficios económicos y en los resultados de la empresa. El diagnóstico de la situación actual de la empresa Cashuamarca E.I.R.L determina que del 100% de requisitos que exige la Norma ISO 9001:2015, solo cumple el 15.79%. El análisis de procesos de la empresa Cashuamarca E.I.R.L logró una mejora continua, aumentando el grado de satisfacción del cliente en un 19.3% se modificó el mapa de procesos, se creó el Proceso Estratégico, Proceso de Gestión de la Dirección General y Gestión de Control de Calidad SGC, así como también se modificó el Proceso de Soporte Apoyo. El modelo de aplicación de la Norma ISO 9001:2015 de la empresa Cashuamarca E.I.R.L se ha trazado por un periodo aproximado de 12 meses, hasta la auditoria de certificación. Los beneficios para la mejora en la gestión de la calidad de la empresa Cashuamarca E.I.R.L según el análisis económico y costo-beneficio del SGC de la propuesta de implementación presenta un VAN de S/. 74,564.61 que determina que es una opción viable y rentable que beneficiará a la empresa.

Palabras claves: Calidad, Gestión, certificación, cliente, ISO, sistema, mejora continua, impacto, clientes satisfechos.

## **Abstract**

At present, organizations are looking for ways to increase the quality of service to customers in products and services, under this context in this research work it was evidenced how the implementation of a standard brings significant improvements in an adequate attention of our customers customers. For this case, the ISO 9001: 2015 Standard was applied in the quality management of the Cashuamarca EIRL General Services company, with the main objective of determining the impact of the application of the ISO 9001: 2015 Standard on the quality management of the company Cashuamarca EIRL The study carried out presents the hypothetical-deductive method, the design is experimental, the type of research is applied. Therefore, we worked based on four dimensions for the diagnosis dimension, a questionnaire was used as an instrument as required by the Standard. By virtue of the above, it is concluded that the impact of the application of the ISO 9001: 2015 Standard in the quality management of the company Cashuamarca EIRL achieved an average of 3 qualified as Important Impact, that is, it influences productivity, in the economic benefits and the results of the company. The diagnosis of the current situation of the company Cashuamarca E.I.R.L determines that of the 100% of the requirements demanded by the ISO 9001: 2015 Standard, only 15.79% are met. The process analysis of the Cashuamarca EIRL company achieved continuous improvement, increasing the degree of customer satisfaction by 19.3%, the process map was modified, the Strategic Process, Management Process of the General Directorate and Control Management of QMS Quality, as well as the Support Support Process was modified. The application model of the ISO 9001: 2015 Standard of the Cashuamarca E.I.R.L company has been drawn up for a period of approximately 12 months, until the certification audit. The benefits for the improvement in the quality management of the Cashuamarca E.I.R.L company according to the economic and cost-benefit analysis of the SGC of the implementation proposal presents a NPV of S /. 74,564.61 that determines that it is a viable and profitable option that will benefit the company.

Keywords: Quality, Management, certification, customer, ISO, system, continuous improvement, impact, satisfied customers.

## I. INTRODUCCIÓN

### I.1. Realidad problemática

La ausencia de un Sistema de Gestión de Calidad en las empresas de transporte de carga no garantiza el cumplimiento de estándares de calidad que exige el mercado actual, lo que ocasiona que las empresas no cuenten con el reconocimiento que garantice la calidad de sus servicios lo que reduce la competitividad, seguridad y confianza en los servicios que brinda la empresa. Las empresas deben de adaptarse a las exigencias del mercado, los clientes exigen calidad en los servicios. Por lo que, las empresas establecen Sistemas de Gestión de Calidad para satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes. Así mismo, existen otras teorías de calidad: Como el Ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) o PDCA, Diagrama Causa-Efecto (Diagrama de Ishikawa), Cero Defectos, Cultura Preventiva, Teoría de la Calidad Total (TQM) y modelos de Calidad que se aplican a diferentes empresas de productos, servicios como: El Modelo EFQM (European Foundation For Quality Management), Lean Six Sigma Startup Methodology (L6SSM) utilizadas para mejora de sus procesos como una herramienta del mejoramiento continuo.

Las empresas de transporte de carga han intentado brindar una mejor calidad en sus servicios para lograr la satisfacción del cliente, según Lovelock y Wirtz (2009) citado por Policani (2013), definieron a los servicios como actividades económicas ofrecidas de una parte a otra, empleando actuaciones basadas a lograr resultados deseados a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo, un servicio será adecuado siempre que cumpla las condiciones de puntualidad. Así mismo, Policani (2013), afirma que para mejorar la calidad y aumentar su competitividad las empresas deben de implementar sus procesos utilizado la implementación de las Normas ISO 9000 como herramienta estratégica para gestionar la calidad, obteniendo como resultado una opción para acceder a nuevos mercados a nivel nacional e internacional". (p, 347)

En el Perú solo el 1% de las empresas formales cuentan con sistemas de gestión de calidad de un total de 1 382 899 empresas activas solo 1329 empresas cuentan con certificación de calidad ISO (ISO 9001 e ISO 14001) según el economista Walter Ramírez, jefe de la Oficina de Estudios Económicos del Instituto Nacional de Calidad. Los modelos de gestión como la ISO 9001 permite a cualquier empresa mejorar la calidad de su servicio, esto ocasiona que estén en competencia con empresas del mismo rubro por obtener clientes satisfechos y lograr cumplir sus expectativas del cliente, es necesario para el desarrollo de cada empresa que tomen conciencia sobre la importancia de la calidad. (INACAL, 2017)

En Cajamarca la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L situada en el Jr. Juan Villanueva N° 170, es una empresa que realiza diversas actividades operativas, la mayoría de ellas relacionada con el rubro de servicios de transporte a nivel nacional. La

empresa no cuenta hasta la fecha con un Sistema de Gestión de Calidad que le ayude a mejorar la calidad del servicio que brinda, ser más eficiente, los problemas más frecuentes son: Falta de estrategia empresarial, deficiencia en la administración, problemas de comunicación interna y externa, falta de capital, encontrando que de un 100% la empresa solo cumple un 15.80% de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO, tiene el 26% de reclamos por entrega de Servicios No Conformes hecho que ocasiona insatisfacción del cliente. Lo que genera que la empresa no brinde un buen servicio, incremente sus gastos más en un 28% y tampoco asegura la calidad de los productos y/o servicios porque no garantiza el cumplimiento de los estándares de calidad que exige el mercado.

A partir de estas evidencias y observaciones, se puede inferir que los procesos y operaciones de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L no son satisfactorios, lo que generó en los últimos años baja productividad en un 20% debido a la deficiencia e improvisación mostrando que la empresa está por debajo de la media según la evaluación de factores internos, con un valor de 2.4 es decir no aprovecha sus fortalezas y no ataca sus debilidades amenazas. Por ende, pierde competitividad por otras empresas del mismo sector. Según Evans (2005) manifiesta que “en el siglo XXI, las empresas que no se encuentren enfocadas a la plena satisfacción del cliente difícilmente sobrevivirán, en el mercado”.

Por lo que, es necesario aplicar la Norma ISO en la Gestión de la Calidad de la empresa Cashuamarca E.I.L.R.L. para obtener mejoras y ventajas competitivas con el objetivo de enfocar a las empresas de transporte de carga seca ser más eficientes en sus procesos, mejorar la satisfacción de sus clientes, reducir riesgos e incidencias, aumentar la productividad, controlar sus procesos administrativos y operativos para incrementar el número de viajes y lograr mayor rentabilidad en la empresa, así como reducir gastos innecesarios y no conformidades para lograr mayor credibilidad y confianza en la empresa.

## **I.2. Pregunta de investigación**

### **I.2.1. Pregunta general**

¿Cuál es el impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I. R. L Cajamarca?

### **I.2.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuál es el impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en el diagnóstico de la situación actual de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca?

- ¿Cuál es el impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en el análisis de procesos de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca?
  
- ¿Cuál es el impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en el modelo de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca?
  
- ¿Cuál es el impacto la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en los beneficios para la mejora en la gestión de la calidad de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R. ¿L Cajamarca?

### **I.3. Objetivos de la investigación**

#### **I.3.1. Objetivo general**

Determinar el impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca.

#### **I.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar el impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en el diagnóstico de la situación actual de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca.
  
- Determinar el impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en el análisis de procesos de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca.
  
- Determinar el impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en el modelo de aplicación de la Norma ISO 9001:2015 de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca.
  
- Determinar el impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en los beneficios para la mejora en la gestión de la calidad de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca.

### **I.4. Justificación de la investigación**

#### **I.4.1. Justificación Teórica**

Según Hurtado, Rodríguez, Fuentes y Gallegillos (2009) sostuvo que: “los sistemas de calidad se enfocan a mejorar los procesos dentro de las organizaciones, como las Normas emitidas por la Organización Internacional de

Estandarización (ISO) en relación a la implantación de sistemas de calidad a través de la familia de Normas ISO 9000: 2015 esta herramienta de gestión tiene como base la sistematización y formalización de tareas para lograr una uniformidad en el producto y la conformidad en el cumplimiento de las especificaciones establecidas”. (p.17)

Para el trabajo de investigación se utilizó marcos teóricos y modelos de gestión que ayudó a desarrollar y mejorar la situación actual interna y externa de la empresa Cashuamarca y así lograr la satisfacción de los clientes (en cuanto a las entregas de Servicios No Conformes).

La investigación comprobó que al aplicar la Norma ISO 9000: 2015 se logró mejorar la satisfacción de los clientes de manera eficaz y eficiente en cuanto a la entrega de servicios por viaje realizados, los cuales fueron ejecutados en menos tiempo, sin disconformidades y en las fechas de entrega. Así, como también por el Sistema de Gestión de Calidad la empresa Cashuamarca estudió el funcionamiento y desarrollo de sus procesos de forma interna y externa, se mejoró el ambiente laboral.

Se propuso a la gerente de la empresa Cashuamarca E.I.R.L, conductores y personal administrativo y operativo generar un clima organizacional agradable, motivando a los trabajadores y concientizándolos en altos niveles de compromiso con la empresa. En este sentido, esta investigación es importante porque contribuye como referente teórico y antecedente a realizar futuras investigaciones, en temas de aplicación de la Norma ISO 9001: 20015 bajo un enfoque de sistema de gestión de calidad para diferentes empresas, universidades e instituciones académicas o empresariales, como propuestas o tomando como base para la elaboración de otras propuestas en temas de gestión de calidad.

#### I.4.2. Justificación Práctica

“La aplicación de la Norma ISO 9001: 20015 bajo un enfoque de sistema de gestión de calidad accede a las empresas que expliquen su capacidad para proporcionar los productos y/o servicios en base a los reglamentos aplicables a la Norma, para lograr la satisfacción del cliente” (p. 35). En la actualidad las pequeñas empresas que implementan la Norma ISO 9001: 20015 pueden lograr los mismos niveles de éxito que las grandes organizaciones, la implementación proporciona beneficios de ser más competitivas, logran mejorar las condiciones para competir en el mercado internacional. Por lo que, las Normas y Certificaciones, la familia de Normas ISO 9000 son básicamente criterios de calidad y gestión continua de calidad, que se aplican en cualquier tipo de

organización que esté orientada a la producción de productos o servicios. (ISO 9001, 20015)

Según lo mencionado Borawski (2006) citado por Gonzales (2017) menciona que las empresas en la actualidad deben preocuparse por la calidad porque se sabe que a medida que la competencia se hace más aguda, la empresa para aumentar la capacidad de ganar y mantener un mercado deberá elaborar un producto de calidad que justifique la aceptación del consumidor (p. 36).

Con base en lo anterior, el objetivo de esta investigación consiste en determinar el impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, intenta responder a la pregunta de investigación ¿Cuál es el impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E. I. R. L Cajamarca?

En este sentido, este trabajo precisa el impacto que generó al aplicar la Norma ISO 9001 en la empresa Cashuamarca considerada como una microempresa que ha sabido sobresalir ante situaciones adversas y competitividad de otras empresas de este mismo sector para el seguimiento y control de los servicios de transporte de carga por viaje, logrando que los productos y/o servicios lleguen a su destino a tiempo en cada viaje así como también la Gestión de Calidad, ayudó a la empresa Cashuamarca en el buen funcionamiento de las actividades, logrando ser una empresa eficiente que programa sus viajes con antelación.

Se estableció que el alcance del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en la empresa Cashuamarca diagnóstico del sistema de calidad: Se realizó una evaluación detallada de la empresa y se verificó la situación actual desde el criterio de la Norma ISO 9001:2015. La Gerente General estableció directrices del SGC. Como recursos a emplear, plan estratégico, definición de la política y objetivos de calidad de la empresa. La documentación del sistema: Se desarrolló la documentación necesaria para llevar a cabo del sistema: Manual de calidad, manual de organización y funciones, manual de procedimientos, y cualquier otra documentación exigida por la Norma.

#### I.4.3. Justificación Metodológica

A través de la investigación se buscó comprobar la validez de los instrumentos, se aplicó métodos empíricos y teóricos como la observación, cuestionario y entrevistas. Para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la Norma ISO 9001:2015, se recolectó información de un diagnóstico

de la situación actual de la empresa Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L donde se identificó debilidades y fortalezas, así mismo se encontró las oportunidades de mejora. Para el desarrollo de la variable dependiente (sistema de gestión de calidad) se incluyó las fases del Ciclo de Deming, constituidas por Planea, Hacer, Verificar y Actuar. Se evaluó las dimensiones en el proceso de la Norma ISO 9001:2015 que demostró la falta de calidad de servicio de la empresa”. Se empleó técnicas y herramientas necesarias tales como: FODA, Ishikawa, Gestión de Riesgos, Ciclo de Deming, mapa de procesos.

Para implantar un sistema de gestión de calidad y mejorar la productividad de la empresa y teniendo como objetivo determinar el impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, para mejorar la calidad del servicio que ofrece se realizó, un diagnóstico de la situación actual de Cashuamarca E.I.R.L; en base a 04 aspectos: Análisis de datos (Información 2015-2018 de reclamos, etc.), Análisis de procesos (Descripción, problemas y posibles causas), Análisis FODA (Matriz FODA y Estrategias FODA) y finalmente se identificó el origen de los problemas (Diagramas Causa – Efecto). Después de este diagnóstico y sus resultados, se estableció propuestas de mejora a evaluar. Para el análisis se consideró desde las cláusulas 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 los capítulos 1, 2 y 3 son de informativos. Después del diagnóstico de la empresa se obtuvo un alcance SGC, para ver el tamaño de la organización y del nivel de cultura del personal de la empresa. Posteriormente del diseño del SGC se procederá a una Auditoría interna para evaluar la implementación del SGC en función de los requisitos esperados y del cumplimiento de los requisitos de la norma.

## **I.5. Alcance de la investigación**

La investigación está enmarcada en el rubro de la gestión de la calidad y en específico la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 como una herramienta que facilita entender el desarrollo de un Sistema de gestión. Se realizó en la empresa Cashuamarca E.I.R.L, la investigación es aplicada porque aplicó dimensiones y herramientas de las dos variables de estudio para ver el grado de cumplimiento en la gestión de calidad planteado por los requisitos de la Norma ISO 9001: 2015. Se diagnosticó la situación actual de la empresa Cashuamarca, la técnica utilizada fue la encuesta, mediante el uso de cuestionarios como instrumentos de la investigación. Se propuso estrategias para el cumplimiento de la Norma ISO 9001 considerada como una microempresa en el rubro del transporte de la ciudad de Cajamarca. EL nivel de la investigación es explicativo porque explica la causa de la mejora de la calidad, buscó conocer y explicar el porqué de las causas de los problemas de la empresa, para elaborar una propuesta concreta sobre estrategias

de la Norma ISO 9001: 2015 que contribuya a eliminar las deficiencias reportadas en el diagnóstico inicial de la empresa, considerado desde el 18 de mayo de 2018 para optimizar dichos procesos al 18 de julio de 2019.

## II. MARCO TEÓRICO

### II.1. Antecedentes

#### II.1.1. Antecedentes internacionales

Sánchez (2016) en su investigación Proyecto de Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en la Empresa Pinatar Arena Football Center S.L. cuyo propósito fue aumentar la competitividad de la empresa mejorando la productividad y calidad de sus operaciones, mediante la planeación, medición, análisis y mejora de sus procesos, teniendo como base fundamental el uso y la aplicación de modelos estadísticos en la Empresa Pinatar Arena Football Center S.L; además, la escuela de Administración y dirección de empresas pretenden consolidar los procesos que componen sus actividades y mejorar la eficacia de la empresa. Se utilizó el método hipotético deductivo, tipo de investigación fue de carácter aplicativo, el diseño transversal. La aplicación de la metodología de trabajo y el seguimiento del plan de trabajo dan como resultado la elaboración de una política de Calidad, unos Manuales de Procedimientos, Gestión de Auditorías Internas y Elaboración de la Documentación, así como unos procedimientos, basados en la Normativa UNE-EN ISO 9001:2015, logrando así una ventaja competitiva que permitirle diferenciarse del resto de empresas dentro su sector adquiriendo experiencia en la implantación de un sistema de gestión de calidad.

Romero y Rincón (2018) en su investigación Propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 del área de producción de la empresa Papeles Primavera S.A cuyo propósito fue implementar el sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: en el área de producción de la empresa; en el desarrollo de este proyecto, los resultados arrojados no fueron satisfactorios, a través de la Norma ISO 9001:2015 se demostró que los factores de la empresa afecta a los diferentes niveles, el crecimiento debe llevar de la mano a mejorar a los interesados, se tuvo un avance del 18% por lo que, la empresa se encuentra en una etapa inicial en la gestión del cumplimiento de requisitos. Se utilizó el método hipotético deductivo, tipo de investigación fue de carácter aplicativo, el diseño transversal. En la actualidad, después de implementar el SGC, la empresa cumple en el área del programa de producción en un 98%, en el porcentaje de producto no conforme el 2% y en el porcentaje de productividad de la mano de obra es de 95%.

Cañas (2018) en su investigación Análisis de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001 versión 2015 en la empresa Totality Services S.A.S. cuyo propósito fue estudiar la aplicación de la Norma ISO 9001 versión 2015 para diseñar un sistema de gestión de calidad en la empresa Totality Services SA; además, percibe la importancia de evaluar los resultados del sistema de gestión de la calidad de las empresas. Se utilizó el método hipotético deductivo, tipo de investigación fue de carácter aplicativo, el diseño transversal. En la actualidad la empresa Totality Services S.A.S. no está cumpliendo con los requisitos exigidos por la Norma NTC ISO 9001:2015 llegando a un 17% de diagnóstico de la gestión SGC necesarios para la certificación de su sistema de gestión de calidad, lo cual implica el desarrollo e investigación de las actividades a seguir para cumplir con esta Norma. No posee un sistema de indicadores de gestión necesarios para evaluar los resultados del sistema de gestión de la calidad, sus procesos están inconclusos. Se nota la importancia en Totality Services S.A.S. y en sus directivas de trabajar en pro de la calidad.

Hernández (2019) en su investigación Propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad con base en la Norma ISO 9001:2015 en la empresa Lipogen S.A.S. cuyo propósito fue diseñar una propuesta de estructuración del Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2005 para la empresa Lipogen S.A.S; además, la Facultad de Ingeniería Industrial pretenden consolidar los procesos de la empresa Lipogen S.A.S. Se utilizó el método hipotético deductivo, tipo de investigación fue de carácter aplicativo, el diseño transversal. Dentro de la propuesta se realiza una identificación del contexto de la organización que le aporta información para implementar el sistema de gestión de calidad, así como para mejorar la estrategia que quiera implementar de ahora en adelante. Al implementar un diagnóstico se evidencia que la empresa realiza sus actividades diarias y procura que sus procesos sean confiables para sus clientes y que sus colaboradores gocen de un buen ambiente de trabajo. Se encuentra desorganización en su organización documentaria.

González (2019) en su investigación Propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad en la empresa “Sociedad Inmobiliaria Hurtado Limitada” bajo la Normativa ISO 9001:2015. cuyo propósito desarrollar una propuesta de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 a través de un análisis de brechas y desarrollo de procedimientos con el fin de preparar a la empresa “Sociedad inmobiliaria hurtado limitada”, para facilitar la futura implementación del sistema; además, la presente propuesta, se relaciona de manera directa con ingeniería industrial al tomar tópicos relacionados a la gestión de operaciones al momento de realizar levantamiento de procesos y estandarizar tareas que se encuentran

ligadas a los procesos directos de operación de una organización. Se utilizó el método hipotético deductivo, tipo de investigación fue de carácter aplicativo, el diseño transversal. La empresa al desarrollar el análisis de brechas, se evidencia que la empresa Sociedad Inmobiliaria Hurtado se implementa en un 9,3 %, la realización de la documentación de los procesos permitió alcanzar un sistema de gestión de calidad en base a ISO 9001:2015, en donde se consideró reemplazar las necesidades, se elaboraron documentos fundamentales en la implementación de un sistema de gestión de calidad, se desarrolló la estructura y formato en su totalidad para cada uno de los procesos de la organización.

## II.1.2. Antecedentes nacionales

Meléndez (2017) en su investigación Propuesta de Implementación del sistema de gestión de calidad en una industria Pesquera según la Norma ISO 9001:2015 cuyo propósito fue analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa, y en base a ello diseñar el Sistema de Gestión de Calidad que permitan garantizar la calidad de los productos, aumentar la productividad y aumentar la satisfacción del cliente interno; además, la Facultad pretende contribuir intervenir en la organización a la hora de llevar a cabo sus servicios disminuyendo los riesgos que pueden surgir durante su prestación y provocando, un aumento de la producción,. Se utilizó el método hipotético deductivo, tipo de investigación fue de carácter aplicativo, el diseño transversal. La implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 mejoró la imagen de la organización, lo que le dio ventaja competitiva sobre otras empresas del mercado peruano que no cuenten con dicho SGC. Así como también le permitió expandir su mercado obteniendo nuevos proyectos.

Cuyutupa (2017) en su investigación Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 para la mejora de la productividad en la empresa Sc Ingenieros de Proyectos S.A.C cuyo propósito fue determinar la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 mejora la productividad en el área de producción la empresa SC Ingenieros de Proyectos S.A.C; además, la Facultad pretende mejorar la organización, y por ende mejorar la calidad de los servicios respondiendo así a las expectativas de sus clientes y consiguiendo su lealtad como medio para mejorar su competitividad en el mercado. Se utilizó el método hipotético deductivo, tipo de investigación fue de carácter aplicativo, el diseño transversal. La implementación de los resultados que se obtuvieron del periodo antes 0% y después 13% evidencia el incremento del 13% en productividad y ello se debe al producto de la eficacia y eficiencia, concluyendo que una correcta implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 genera este resultado trayendo consigo un

desarrollo sostenible. Se concluye que la eficiencia mejoró con la optimización de recursos humanos y materiales reflejándose en el incremento de la ganancia al 37.6%, debido a que en el periodo antes se obtuvo 0.64 kg/\$ y de su periodo después 0.88 kg/\$.

Mogrovejo (2018) en su investigación Propuesta de implementación de un sistema de gestión de la calidad en base a la Norma ISO 9001:2015 en una empresa de fabricación de calzados de cuero femenino ubicada en Lima Metropolitana cuyo propósito fue analizar la situación actual de la empresa a Crela., y en base del Sistema de Gestión de Calidad mejorar sus procesos, reducir mermas, aumentar la satisfacción de sus clientes y crecer en el mercado del sector calzado; se demostró que la implementación de un SGC basado en la Norma ISO 9001:2015 mejora y beneficia en diversos factores a la empresa CRELA, en el cumplimiento de los objetivos, otorga ventaja comparativa frente a las demás empresas del mismo rubro, además de garantizar productos y servicios de calidad. En los procesos de compras y producción, se evidenció un control de las materias primas, se elaboró un manual de estandarización de los subprocesos productivos. Se comprobó el 100% de los requisitos que demanda la Norma ISO 9001:2015, mejoró el rendimiento de la empresa, aumentó la satisfacción de los clientes. Logrando una rentabilidad de TIR de 23% y un VAN positivo de S/. 79,130.17.

Rentería (2019) en su investigación Implementación del sistema de gestión ISO 9001:2015 en el laboratorio de la Compañía Minera Azulcocha - Lima – 2019 cuyo propósito fue Implementar un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 para mejorar la confiabilidad de los resultados de análisis del laboratorio de la Compañía Minera Azulcocha. Al implementar el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 se verificó que es una herramienta fundamental en la confiabilidad de los resultados para la satisfacción de los clientes. Se implementó a partir del contexto de la organización, liderazgo, planificación y operación de acuerdo a las necesidades del laboratorio y basado en la Norma ISO 9001-2015, así mismo los controles, evaluación del desempeño y mejora de la gestión de calidad para ISO 9001:2015, son fundamentales para determinar su eficacia y mejora continua en la Gestión de la Calidad en el laboratorio. Logrando que, en base a dimensiones, se obtuvo un nivel alto de percepción por parte del personal trabajador, 95% en Sistema de gestión, 90% en Responsabilidad de dirección, 75% en Gestión de recursos, 95% en Realización del producto y 100% en Medición, análisis y mejora.

Castillo y Cueva (2019) en su investigación propuesta para la Implementación del sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 en el Molino Capricornio Import S.A.C., Chiclayo cuyo propósito fue determinar el alcance de

un Sistema de Gestión de Calidad en el nivel de cumplimiento de la empresa Molino Capricornio con respecto a la Norma ISO 9001 – 2015 que es del 48%, nivel que se encuentra por debajo del porcentaje de aceptación pero que marca un camino de mejora, el ambiente para operación de procesos con el 20% de cumplimiento y la determinación del alcance del sistema de gestión de calidad es de 25%, Liderazgo cumple el 33% de cumplimiento y en información documentada 38%. Se implementó la Norma con un nivel de cumplimiento de 20%. Por lo que, gerencia tomó medidas en la compra de nueva maquinaria, así como el acondicionamiento de los espacios de distribución, para almacenar el producto final, se observa que el proceso no involucra el control de calidad en cada segmento, sino que se deja para una evaluación final sin un libro de registro detallado. Existen competidores directos de la empresa que ya han implementado un Sistema de Gestión de Calidad, motivo por el que se concluye la necesidad e importancia de mejorar la Gestión de Calidad dentro del Molino como un requisito para mantenerse vigente en el mercado.

## **II.2. Conceptos**

### **II.2.1. Normas ISO 9000**

Según Benzaquen y Convers (2015), el concepto de Normas ISO 9000 se define “como una serie de estándares internacionales, un sistema comprensivo de las reglas regulaciones, especificaciones y recomendaciones que le permiten a una empresa grande o pequeña, establecer procesos y procedimientos de calidad realizables y así poder funcionar de manera eficiente”. (p.35)

Según Torres (2014), sistema de calidad “son actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo”. (p.59)

Según Norma ISO 9001:2015 (2015), manifiesta que “el Sistema de Gestión de la Calidad” es elaborada por la Organización Internacional de Estandarización (ISO), su aplicabilidad está orientada a todo tipo de organización pública o privada”. (p.13)

Según Teruel, La Presta y Rosell (2010):

El concepto de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 señala que “está basado bajo la Norma ISO 9001:2015, que detalla los requisitos para

la certificación y/o evaluación del Sistema de Gestión de Calidad de una organización que acontece cuando una empresa u organización según la Norma ISO 9000:2015 (2015) requiere mejorar su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de los clientes. (p.05) Así como también espera aumentar la satisfacción aplicando el Sistema de Gestión de Calidad, así como los procesos de mejora continua cumpliendo las necesidades del cliente y reglamentos aplicables. (p.43)

Según Martínez (2013), manifiesta que “uno de los objetivos de la Norma ISO 9001:2015, es alcanzar la mejora continua dentro del Sistema de Gestión de Calidad, para mejorar el desempeño de la organización, cumplir con los requerimientos y satisfacción del cliente, así como de las partes interesadas”. (p.28)

## II.2.2. Gestión de la calidad

Según Cuatrecasas (2012), manifiesta que “la gestión de la calidad total TQM (por sus siglas en ingles Total Quality Management) afecta a todos los departamentos de la empresa, involucrando a todos los recursos humanos y liderados por la alta dirección.” (p.28).

Según López (2015), ostenta que “la calidad total, consiste en aplicar el concepto a los sistemas de gestión de la empresa, con lo cual se pretende integrar la calidad en todos los procesos de la organización y su implantación ayuda a la organización a conseguir el máximo de eficiencia y flexibilidad en todos sus procesos, enfocándola hacia la obtención de los objetivos a corto y medio plazo”. (p.13)

Según Martínez, et al. (2013):

Manifiesta que un objetivo de la gestión de calidad total es “generar valor en una organización a través de una mejor comprensión y satisfacción de las necesidades de los clientes y permite mejorar la comunicación interna, promover mayor compromiso y motivación de empleados, relaciones a largo plazo con los proveedores y clientes, disminuir errores asociados con costos y reducir pérdidas y tiempo no productivo”, el personal de todos los niveles necesita ser entrenado lo cual incrementa costos, los beneficios no aparecen en el corto plazo; de esa

manera, se requiere paciencia, convicciones fuertes y confianza en el sistema, un alto nivel de compromiso e involucramiento de todo el equipo (p.57).

Según Vaughn (2013), manifiesta que la gestión de la calidad total “consiste en aplicar el concepto de Calidad Total a los sistemas de gestión de la empresa, con lo cual se pretende integrar la calidad en todos los procesos de la organización y cuya implantación sirve para ayudar a la organización a conseguir el máximo de eficiencia para la obtención de los objetivos a corto y medio plazo”. (p.87)

## **II.3. Bases Teóricas**

### **II.3.1. Normas ISO 9000**

Según Hurtado, Rodríguez, Fuentes y Galleguillos (2017), las Normas ISO 9000 constituyen un modelo para el establecimiento en las empresas de un sistema de aseguramiento de la calidad. Las Normas ISO 9000 fueron establecidas por primera vez en el año 1987 y posteriormente, en 1994, se realizó una revisión de esta Normativa y versiones, siendo en el último trimestre del año 2000 donde se realizó una nueva revisión, es así que la versión de la ISO 9000 corresponde a septiembre de 2015, es por eso que se hace referencia a la ISO 9000: 2015 donde se orienta hacia la gestión de la calidad total y la excelencia de la Normativa. (p.26)

En la familia de Normas ISO 9000, la Norma ISO 9001 es la más aplicada por las organizaciones para establecer, documentar e implantar un Sistema de Gestión de Calidad con la finalidad de demostrar que cuentan con la capacidad de suministrar productos y/o servicios de calidad, que cumplan con los requisitos y exigencias del cliente y así lograr su satisfacción. (Hurtado et al., 2009)

Según Benzaquen (2017) sostienen que “la Norma Internacional ISO 9000:2015 detalla los requisitos para un sistema de gestión de calidad cuando una organización necesita demostrar su capacidad para prestar productos y servicios que satisfagan los requisitos y la satisfacción del cliente utilizando de forma eficiente el sistema, incluidos los procesos para mejorar la satisfacción del cliente (p.26).

La estructura de la norma de calidad ISO 9001: 2015 no varía mucho de la versión 2008, sin embargo, sí hace énfasis en ciertos aspectos que no se establecían anteriormente con tal importancia. La versión 2015 es la última actualización de ISO 9001 y fue publicada el 23 de septiembre de 2015. A partir

de esta fecha, el IAF (Foro Internacional de Acreditación) definió un periodo de “coexistencia” de las dos versiones, hasta septiembre de 2018.

#### Cambios clave en la Norma ISO 9001:2015

- Cambio en la estructura de la Norma esta nueva estructura afecta a los títulos y subtítulos de los capítulos
- Énfasis en el enfoque basado en procesos:
- Gestión del Riesgo: La calidad resulta de la identificación y gestión de riesgos.
- Liderazgo: La Norma ISO 9001:2015 refuerza el compromiso con la calidad ya no se exige la figura del Representante de la Dirección dentro del SGC.
- Lenguaje aplicable al sector servicios (Se busca fortalecer la relación entre el sector servicio y la Norma).
- Desaparece la obligatoriedad del Manual de Calidad: La Norma ISO 9001:2015 ya no exige que se elabore un Manual de Calidad, aunque tampoco lo prohíbe.
- Contexto de la organización: Se le da importancia a la necesidad de considerar el contexto de la organización dentro de la planificación del SGC.
- Conocimiento como recurso: La Norma incluye la gestión del conocimiento para poder afrontar con éxito los cambios en la organización.

#### A. Estructura de la Norma ISO 9000: 2015

Según Montes (2016) sostiene que la Norma ISO 9000: 2015 presenta diez capítulos como se especifica: Los tres primeros a objeto y campo de aplicación, Normativas, términos y definiciones. Los capítulos cuatro al diez están orientados a procesos en los cuales se agrupan los requisitos para implantación del sistema de calidad como se detalla a continuación:

**Figura N° 1**

*Estructura de la Norma ISO 9001: 2015*



**Fuente:** (Montes, 2016).

**Tabla N° 1**

*Estructura de la Norma ISO 9001:2015*

Impacto en el rendimiento organizacional		
N°	Cláusulas	Características de la cláusula
1	<b>Objeto y campo de aplicación</b>	Se prevalece la necesidad de cumplir Requisitos Legales y Reglamentarios asociados al producto, se diferencia el término “producto” de “servicio”.
2	<b>Referencias Normativas</b>	Las Normas para consulta, se enfatiza en la ISO 9001 que se trata de Fundamentos y Vocabulario.
3	<b>Términos y definiciones</b>	Sirve de consulta, además, tiene actualización, se eliminan términos obsoletos.
4	<b>Contexto de la organización</b>	Menciona la necesidad de comprender a la organización preguntando en dónde estamos, para dónde vamos y las expectativas y determinar el ámbito de aplicación del SGC donde queden claras las entradas y las salidas.
5	<b>Liderazgo</b>	Asignación de responsabilidades y roles dentro de la organización, se enfatiza la participación de la alta dirección dentro del Sistema de Gestión. Se conforma de: Liderazgo y compromiso, Roles, responsabilidades y autoridades.
6	<b>Planificación</b>	Es la parte preventiva de la Norma, destacando riesgos y oportunidades incluye la planificación de los objetivos y cómo lograrlos. Estructura: Acciones para abordar riesgos y oportunidades.
7	<b>Soporte</b>	Encontramos acá los recursos para el soporte del Sistema de Gestión, cumplimiento de objetivos y metas de la Organización. Toma de conciencia. Comunicación. Información Documentada.
8	<b>Operación</b>	Planificación y control de procesos internos como externos. Estructura: Planificación y control operacional. Requisitos para los productos y servicios. Diseño y desarrollo de los mismos.
9	<b>Evaluación del desempeño</b>	Realizar actividades de medición, análisis, monitoreo, a través de mediciones de conformidad del SGC; así como auditorias y revisión por la dirección. Estructura: Seguimiento, medición, análisis y evaluación.
10	<b>Mejora</b>	Menciona la importancia de evaluar y realizar acciones de mejora en todos los componentes del Sistema de Gestión. Estructura: Generalidades. No conformidad y acción correctiva. Mejora Continua.

**Fuente:** (Teruel et al., 2016).

## B. Principios de la Norma ISO 9001:2015

Según NTP ISO (2015), la Norma ISO 9001:2015 tiene como cambio en comparación con la versión anterior de 2008 la reducción de 08 principios de Gestión de Calidad a 07 principios en la nueva versión de 2015, como se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla N° 2**

*Principios de la Norma ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015*

<b>Principios de la Gestión de la Calidad</b>	
<b>ISO 9001:2008</b>	<b>ISO 9001:2015</b>
P1: Enfoque en el cliente	P1: Enfoque en el cliente.
P2: Liderazgo	P2: Liderazgo.
P3: Participación de las personas	P3: Compromiso y Competencias de las personas.
P4: Enfoque basado en Procesos	P4: Enfoque basado en Procesos
P5: Enfoque de sistema para la gestión	
P6: Mejora continua	P5: Mejora
P7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.	P6: Toma de decisiones basada en la evidencia
P8: Relaciones mutuamente beneficiosas.	P7: Gestión de las Relaciones.

**Fuente:** (Singels, 2016).

Según la Tabla N° 2, la versión de la Norma ISO 9001:2015 tiene 7 principios, se aprecia que el P5: Enfoque de Sistema para la Gestión (ISO 9001:2008), no se localiza en los principios de la Norma ISO 9001:2015, Norma que está construida basada en el riesgo, siendo el enfoque de su búsqueda mejorar la confianza y satisfacción del cliente y partes interesadas, establecer una cultura proactiva de prevención mejora y protección ambiental, asegurar la consistencia de la calidad de productos y servicios así las empresas de éxito buscan adoptar un enfoque en el riesgo. El principio más destacado a pesar de que todos son importantes, es el P4: “Enfoque basado en procesos” que sostiene según la Norma ISO 9001:2015. (2015) que “se alcanzan resultados relacionados y previsibles de manera eficaz y eficiente cuando las actividades se gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente” (p.08)

### C. Impacto de la Norma ISO 9001:2015 en el rendimiento organizacional

Según Torres (2014) se distinguen tres niveles diferentes de rendimiento o performance entre las organizaciones: rendimiento financiero, rendimiento empresarial y rendimiento organizacional. La certificación ISO y su impacto en el rendimiento de las organizaciones, presentan relaciones positivas. La certificación ISO no garantiza un mejor rendimiento en la organización, pero que la motivación para lograr la certificación influye en los resultados; los beneficios alcanzados por las organizaciones, como un resultado de la certificación ISO están enlazados a una mayor eficiencia interna. La estrategia de calidad integrada involucrando TQM y certificación ISO, es la más efectiva estrategia competitiva para sustentar el rendimiento organizacional.

Por lo que, la evaluación del impacto en el rendimiento organizacional se ha considerado en indicadores y subindicadores que se mencionan a continuación:

**Tabla N° 3**

*Impacto en el rendimiento organizacional*

<b>Impacto en el rendimiento organizacional</b>	
1	<b>Proceso productivo:</b> Comprende mejoras a través del tiempo, mayor flexibilidad técnica, mejor coordinación de actividades, mejores especificaciones de producto, mayor rendimiento en distribución interna y externa, mayor eficiencia.
2	<b>Resultados de la empresa:</b> Incluye disminución en costos, incremento en ventas, incremento en participación de mercado, mayor margen de rentabilidad neta.
3	<b>Satisfacción del cliente:</b> Comprende mayor interacción con compradores/clientes y reducción de la cantidad de quejas.
4	<b>Motivación del personal:</b> Incluye incremento en la calificación del personal, mayor involucramiento y motivación, incremento en las habilidades de los miembros de la organización.
5	<b>Inversión en recursos:</b> Comprende alta inversión de costos, mayor burocracia e incremento del trabajo en escritorio.

**Fuente:** (Singels, 2016).

### II.3.2. Sistema de Gestión de Calidad

Evans (2005), citado por Torres (2014) menciona que la Gestión de Calidad Total, llamada también Gerencia de Calidad o TQM, es una filosofía de gestión integral que enfatiza, entre otras cosas: mejora continua, satisfacción de los requisitos del cliente, reducción de reproceso, implicación de empleados y trabajo en equipo, rediseño de procesos, benchmarking competitivo, resolución de problemas en grupo, medición constante de los resultados y estrechas relaciones con los proveedores. Mediante los cuales la organización planifica, ejecuta o controla.

Según Torres (2014) sostiene que para que la organización sea exitosa se requiere que esta se controle en forma sistemática para lograr el éxito esperado manteniendo un sistema de gestión diseñado para mejorar su desempeño cumpliendo las necesidades de los clientes y la organización.

Se menciona a continuación los Pilares de los Sistemas de Gestión de la Calidad

**Tabla N° 4**

*Pilares de los Sistemas de Gestión de la Calidad*

N°	Pilares de Gestión de la Calidad	
	Pilares	Característica
1	<b>Satisfacción del cliente</b>	La satisfacción de los clientes es la que determina la calidad de un producto o de un servicio y es un sentimiento individual que se produce cuando percibe que ha recibido más de lo que esperaba. Las expectativas se generan en base a las necesidades y exigencias personales de cada cliente. Si lo que el cliente percibe supera sus expectativas, el cliente se encontrará satisfecho.
2	<b>Liderazgo de la dirección</b>	La dirección de la organización son las personas con capacidad para decidir las estrategias y los objetivos de la misma.
3	<b>Mejora continua</b>	La mejora continua es un proceso que consiste en planificar, ejecutar lo planificado, comprobar los resultados obtenidos, corregir los fallos, y volver a repetir el proceso.
4	<b>Participación del personal</b>	El compromiso individual y de grupo de todo el personal de la organización es indispensable para la implantación y desarrollo del sistema de gestión de la calidad.

**Fuente:** (Cuatrecasas, 2012).

## A. Beneficios de la Norma ISO 9001: 2015 en la gestión de calidad

La aplicación de aplicación de la Norma ISO 9001: 2015 en la gestión de calidad ayudó a mejorar los servicios de transporte que ofrece la empresa Cashuamarca E.I.R.L. Los beneficios de certificar un sistema de gestión de calidad ante el mercado son:

- Mejora la imagen de la empresa y de los servicios que ofrece a sus clientes,
- Facilita el acceso a nuevos mercados, por la confianza generada entre clientes y proveedores.
- Aumenta la satisfacción de los clientes
- Beneficios para la organización y mejora la eficacia

## B. Dimensiones del SGC

Estas dimensiones se basan en un conjunto de atributos, que son los indicadores de las dimensiones básicas que definen el significado de la calidad que se muestra a continuación:

**Tabla N° 5**

*Dimensiones del SGC bajo la Norma ISO 9001:2015*

<b>Dimensiones del SGC bajo la Norma ISO 9001:2015</b>		
<b>Dimensión 1: Mejora continua de la calidad del producto y servicios</b>	<b>Dimensión 2: Control de riesgo</b>	<b>Dimensión 3: Productividad y eficacia</b>
Mejora continua es la médula central del sistema de gestión de calidad, que consiste en el Ciclo Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (Ciclo PHVA) puede tomar acciones de mejora en su totalidad de la organización, a través de la resolución de los problemas que surgen en la organización. (Maderni, Candia y Valera, 2016)	Según Rubio (2015) precisó que “el control de riesgo manifiesta la probabilidad de que una amenaza ocurra aprovechándose la vulnerabilidad para materializarse y tener un impacto positivo o negativo sobre algún proceso de la empresa”.	Según Prokopenko (1989) citado por Rubio (2015) sostiene que “la productividad es la relación que existe entre la producción lograda y los recursos que se han utilizado para lograrlo”. Es decir, productividad es hacer más producción y servicios con menores recursos que se emplea en el proceso.
<b>Dimensión 4: Atención de necesidades y expectativas de las partes interesadas</b>	<b>Dimensión 5: Mejor aseguramiento en cumplimiento objetivos</b>	<b>Dimensión 6: Reducción de costos y el logro de la competitividad.</b>
Según Parasuraman, Berry y Zeithaml (1993) citado por Rubio (2015) manifiestan que “la atención al cliente es una ventaja competitiva con brindar al máximo los servicios a los usuarios y esto debe ser una política que obligatoriamente deben implementar las empresas para lograr su mejor funcionamiento porque los usuarios son el centro o la esencia del negocio que lleva a un éxito o fracaso a la empresa”.	La Norma ISO 9001: 2015 manifestó que “los objetivos de la calidad son metas y retos que se definen en la etapa de la planificación estratégica y la política de la calidad de la empresa”. Las empresas deben determinar objetivos de la calidad y los procesos obligatorios para el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad.	Según Cabrera (2018) mencionan que “los costos influyen por la calidad y son necesarios para alcanzar la diferenciación con características propias en una organización. Para alcanzar la calidad de los productos y servicios son importantes los costos, y surgen porque estos costos son muy bajos o porque no deberían de existir.

### C. Aspectos del Sistema de Gestión de Calidad

Para López (2015), la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en el Sistema de Gestión tiene como propósito establecer metodologías, actividades, tareas, responsabilidades, asignar recursos, que permitan a la organización una gestión orientada al logro y/o consecución de los siguientes aspectos:

**Tabla N° 6**

*Aspectos del Sistema de Gestión de Calidad*

Aspectos del Sistema de Gestión de Calidad	
Procedimientos:	Responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
Procesos:	Responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico que permite satisfacer las necesidades de los clientes.
Recursos:	Considerado como la infraestructura, el equipo, no solo económicos, sino humanos, técnicos.
Estrategias:	Son las políticas, objetivos, lineamientos estratégicos, para dónde queremos ir y como lo vamos a hacer.
Documentos:	Son los procedimientos los registros los formularios para poder gestionar.
Estructura organizacional	Es el organigrama de la empresa según el rango jerárquico, cómo está organizada la organización.

**Fuente:** (López, 2015).

**Figura N° 2**

*Documentos del Sistema de Gestión de Calidad*



**Fuente:** (López, 2015).

#### **D. Identificación de procesos, mapa de procesos**

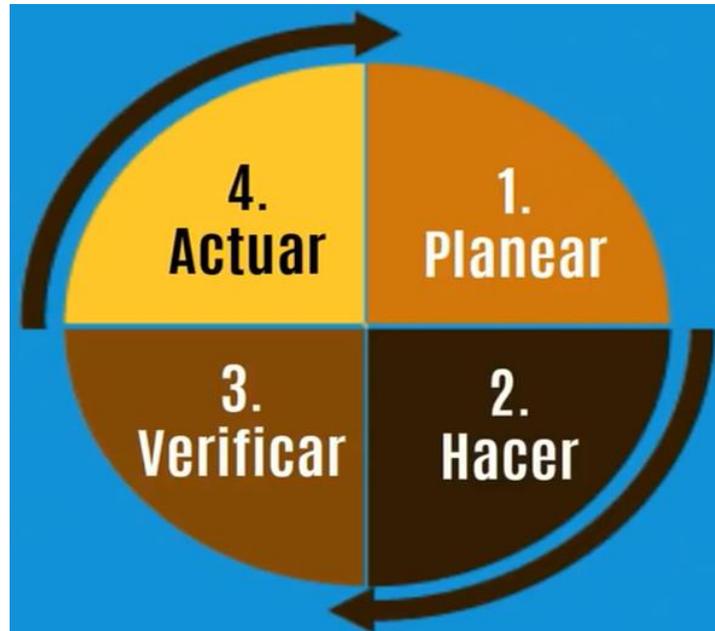
La Norma ISO 9001:2015 señala que uno de sus requisitos que “la organización debe determinar son los procesos necesarios para el sistema de gestión” (p. 06), pero, no explica cómo deben de ser determinados, los mismos que se considerarán de acuerdo al tipo y tamaño de la empresa, así como al rubro de trabajo que realicen. Se debe identificar la secuencia y entender con claridad las entradas y salidas de cada proceso que tengan relación, para visualizar y entender la estructura trabajada, a partir de los procesos identificados y la interrelación de los mismos, la representación clara de los procesos, es a través de un Mapa de Procesos, que establecen el Sistema de Gestión.

El Mapa de Procesos está compuesto por 03 tipos de procesos: Estratégicos, Operativos y de Apoyo; los mismos que se puntualizan en figura (Figura N° 7).

#### **E. Mejora continua de los procesos**

Según la Norma ISO 9001:2015 (2015) la estructura de la Norma ISO 9001 se trabaja bajo el enfoque del PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) elementos que conforman el Ciclo de la Mejora como se aprecia a continuación:

- **Planificar:** Etapa consiste en la planificación de las actividades a realizar, determinar los objetivos y sus procesos del sistema, contar con los recursos necesarios para producir y entregar los resultados de acuerdo a las exigencias de los requisitos de los clientes y las políticas de la empresa, también identificar y asumir los riesgos y las oportunidades en la empresa.
- **Hacer:** Etapa en la cual se seleccionan y programan las soluciones para encontrar las causas de los problemas en la etapa anterior. En esta etapa se asegurará que las acciones planificadas se ejecuten adecuadamente.
- **Verificar:** Etapa que verifica si las acciones han sido ejecutadas han logrado alcanzar los objetivos establecidos, a través del seguimiento y la medición de los procesos, los productos y servicios donde se encuentra involucrado la empresa comparando el desempeño actual con el del antes del cambio realizado.
- **Actuar:** Etapa en la que se optimiza y estandariza las acciones de mejora, verificando que éstas se ajustan a los niveles de desempeño que se desea lograr.

**Figura N° 3***Ciclo PHVA en una organización***Fuente:** (Bernal, 2015).

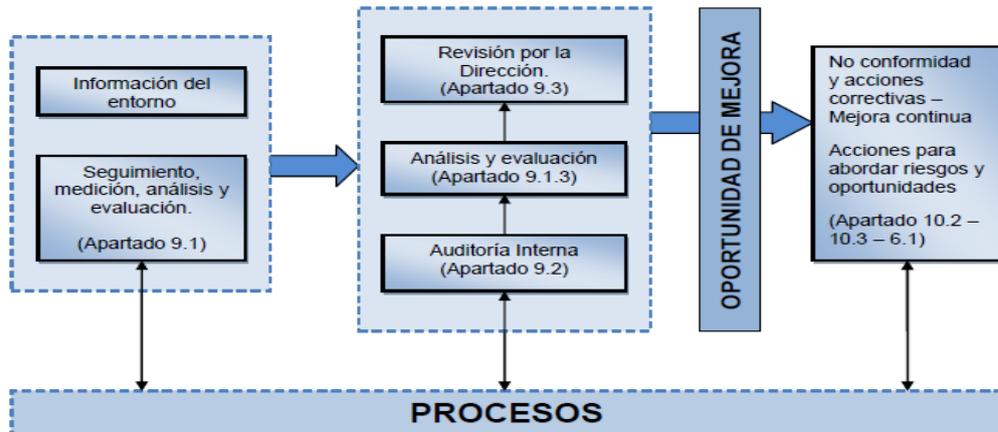
Según Bernal (2015) el Ciclo Planificar, Hacer, Verificar, Actuar: El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo. Los capítulos 4, 5 y 6 es el Planear, el capítulo 7 y 8 es el Hacer, el capítulo 9 es el Verificar y el Capítulo 10 es el Actuar.

### **La mejora continua en la Norma ISO 9001:2015**

Una organización debe de contar con un proceso para identificar y gestionar actividades de mejora, para mejorar la eficacia de los procesos. Uno de los objetivos de la Norma ISO 9001:2015, es lograr la mejora continua dentro del Sistema de Gestión de Calidad, para mejorar los procesos y por ende la satisfacción del cliente mediante la identificación de áreas que son susceptibles a ser mejoradas. El ciclo PHVA, es una herramienta útil para implementar la mejora continua en ISO 9001:2015, que permite medir la efectividad de los procesos y asegurar que los productos y servicios cumplen con los requisitos del cliente e introducir mejoras continuas a las actividades de la organización. (ISO 9000:2015)

**Figura N° 4**

*Mejora continua aplicado en la Norma ISO 9001:2015*



**Fuente:** ISO 9001:2015

### F. Cultura de la calidad de la organización

Helmut Sy Corvo (2018) sostiene que “la cultura de calidad es un ambiente en el que los empleados no solo siguen las pautas de calidad, sino que también ven a los demás de manera organizada, enfocada en la calidad, sienten la calidad a su alrededor”. De tal manera que enfatiza de forma natural la mejora continua de los procesos, cumpliendo las siguientes expectativas:

**Figura N° 5**

*Expectativas de los clientes*



**Fuente:** (Helmut Sy Corvo, 2018).

## G. Estrategias: FA, FO, DA y DO

Según Vásquez (2017) la estrategia se basa en el diagnóstico situacional que “es el análisis de situación respecto al entorno de acuerdo en el que se ubica el negocio y el análisis de sus características internas. Teniendo una evolución desde los años anteriores”, comprende:

*Análisis externo:* Factores o situaciones presentes en el entorno de la organización y que pueden generar acciones que favorezcan el desarrollo organizacional, posibilidades que ofrece el entorno de la organización que pueden ser aprovechadas para lograr materializar con éxito su misión. Esta comprendido por las Oportunidades y las Amenazas.

- Oportunidades: Factores presentes en el entorno de la organización y que pueden generar acciones que favorezcan el desarrollo de la organización. Posibilidades que ofrece el entorno de la organización que pueden ser aprovechadas para lograr materializar con éxito su misión.
- Amenazas: Dificultades y obstáculos que pueden entorpecer la capacidad de respuesta de la organización. Restricciones que presenta el entorno para la materialización del propósito institucional, la empresa tiene escaso control.
- Fortalezas: Lo que es capaz de hacer una organización aprovechando sus recursos, habilidades, competencias y potencialidades, capacidades y recursos que dispone y controla la organización.
- Debilidades: Aspectos, situaciones de la organización que afectan el pleno aprovechamiento de sus recursos y potencialidades afectando su desempeño, aspectos que deben de ser atendidos para mejorar el desempeño.

*Análisis interno:* Relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta reorganización en su funcionamiento (Leyes orgánicas, recursos humanos, cultura organizacional).

### La matriz FODA

Según Vásquez (2017) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias

- estrategias de fuerzas y oportunidades

- estrategias de debilidades y oportunidades
- estrategias de fuerzas y amenazas y
- estrategias de debilidades y amenazas.

Las estrategias FO (Estrategias para atacar -Fortalezas con oportunidades)

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. se las considera de *Éxito*, usando las fortalezas se aprovechan las oportunidades.

Las estrategias DO (Debilidades ante oportunidades)

Pretenden superar debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, identificadas como de *Adaptación*, se trata de aprovechar las oportunidades para revertir las debilidades.

Las estrategias DA (Debilidades ante amenazas)

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Son de *Supervivencia* la idea es contrarrestar las amenazas reduciendo o eliminando las debilidades.

Las estrategias FA (Fortalezas ante amenazas)

Se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, para aprovechar las fortalezas reduciendo a un mínimo las amenazas. Consideradas como de *Reacción*.

#### H. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la Norma ISO 9001:2015.

Según González (2019) manifiesta que la implementación de la nueva Norma ISO 9001:2015 implica para cualquier organización tendrá un grado de cambio necesario que dependerá de la madurez y eficacia del actual sistema de gestión, la estructura y las prácticas de la organización como se detalla:

***Primero: Establecer el alcance del Sistema de Gestión de Calidad (SGC):***

Qué procesos se van a incluir, sitios de la organización que se van a incluir, que busca la organización con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

***Segundo: Dividir el proyecto en etapas incluyendo sus diferentes actividades o pasos, incluyendo la secuencia adecuada.***

- *Diagnóstico y planificación* (Este análisis permite estudiar la situación actual del sistema de gestión de la calidad de la empresa para comprobar qué y cómo se está haciendo).
- *Diseño del SGC* (Con base al diagnóstico y a la planificación establecida con base al diagnóstico).
- *Implementación del SGC* (dura de 6 a 1 año depende del alcance SGC, tamaño de la organización y del nivel de cultura de la organización y de competencia de los colaboradores de la organización donde se implementa la SGC).
- *Auditoría interna* (Para evaluar la implementación del SGC función de los requisitos esperados y de los requisitos de la Norma, Análisis de cuestiones internas y externas pertinentes al SGC, el desempeño y la eficacia del SGC, la adecuación de los recursos Análisis de cuestiones internas y externas pertinentes al SGC, el desempeño y la eficacia del SGC, la adecuación de los recursos).
- *Certificación* (en caso de encontrar No Conformidades, el organismo de certificación otorga un período de 30 días para que la empresa trabaje en estas No Conformidades resolviéndolas desde la causa raíz. En el caso de que la compañía cierre sus No Conformidades a tiempo, el organismo de certificación aprueba la certificación y envía el certificado a la compañía dentro de un período no mayor a 60 días)

***Tercero: Determinar los tiempos para cada etapa y su actividad***

Se debe de considerar fecha de inicio y fecha de término (incluyendo sus actividades y la secuencia de sus actividades).

***Cuarto: Determinar el tiempo para concluir cada actividad y por ende cada etapa***

Gestionar el tiempo del proyecto se refiere al tiempo es necesario para garantizar que el proyecto sea viable para ejecutar con éxito la implantación del sistema de gestión.

***Quinto: Determinar los costos de cada etapa e integrarlos al presupuesto del proyecto.***

- Cálculo de costes laborales internos.
- Cálculo de costes de mano de obra externa
- Investigación de los materiales que se necesita para completar el proyecto.
- Cálculo de costes de materiales, herramientas y equipos
- Creación de un amortiguador financiero

**Sexto: Identificación de los riesgos a presentar durante la ejecución del proyecto de implementación y realización de planes de mitigación**

- Riesgo del alcance
- Riesgo de planificación (local, u otra región verificar el alcance)
- Riesgos relacionados con los recursos.

**Séptimo: Asignar el personal involucrado sus responsabilidades y autoridades**

- Qué personas forman parte del equipo
- Qué responsabilidades y funciones se atribuyen a cada una de ellas
- Obligaciones que deben de cumplir/entregables
- Cuál es la información de contacto de cada uno de los miembros del equipo

**Octavo: Definir qué tipo de capacitación será requerida para el personal**

- Para que el personal tenga las competencias necesarias.
- Qué responsabilidades y funciones se atribuyen a cada una de ellas
- Obligaciones que deben de cumplir/entregables

## II.4. Marco conceptual (terminología)

**Alta dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen o controlan una organización. (Montes, 2013)

**Análisis SWOT:** Análisis de la situación actual de la compañía y perspectivas (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas). (Vásquez, 2017)

**Calidad:** Grado en el que un conjunto de características cumple con los requisitos. La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. (Benzaquen de las Casas, 2017)

**Calidad Total o Gestión de la Calidad Total (TQM):** Es una filosofía de la gestión que busca la excelencia en los resultados de las organizaciones, parte del concepto de la “calidad del producto”, entendiéndolo como tal el cumplimiento de especificaciones. (Villafaña, 2016)

**Capacitación:** Adquisición por parte del personal de los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para que cada persona esté en condiciones de realizar su tarea con la mayor eficiencia. (Villafaña, 2016)

**Causa raíz:** Deficiencia fundamental por la cual se produce la no conformidad y que debe ser eliminada para prevenir su recurrencia. (Burgasí, 2021)

**Certificación:** Actividad mediante la cual un organismo reconocido, independiente de las partes interesadas, proporciona una garantía escrita de que un producto, un proceso o un servicio es conforme a las exigencias especificadas. (López, 2015)

**Cliente:** Organización o persona que recibe un producto. El cliente puede ser interno o externo. Ejemplos: consumidor, cliente, usuario final, beneficiario, miembro, comprador, etc. (López, 2015)

**Cliente interno:** Persona o grupo de personas que integran una empresa, que reciben productos o servicios de otra persona o grupo de personas de la empresa. (López, 2015)

**Conformidad:** Satisfacción del cumplimiento de un requisito que puede ser reglamentaria, profesional, interna o del cliente. (López, 2015)

**Contexto de la organización:** Es un proceso que determina los factores que influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad de la organización (conformada por factores como valores, cultura y desempeño de la organización. (Montes,2013)

**Control de calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad. (Vaughn, 2013)

**Comunicación:** La comunicación interna planificada y la externa fomenta el compromiso de las personas y aumenta la comprensión del contexto de la organización y las necesidades y expectativas y el SGC. (López, 2015)

**Competencia:** Un SGC es más efectivo cuando todos los empleados entienden y aplican las habilidades, formación, educación, y experiencia necesaria para desempeñar sus roles y responsabilidades y experiencia necesaria para desempeñar sus roles y responsabilidades. (Meléndez, 2017)

**Corrección:** Acción tomada para eliminar la conformidad detectada. Una corrección puede realizarse junto con una acción correctiva. (Torres, 2014)

**Debilidades:** Circunstancias que limitan o inhiben el éxito de una organización (Benzaquen, 2017).

**Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (Benzaquen, 2017)

**Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (Benzaquen, 2017)

**Estándar de calidad:** Nivel que los productos o servicios deben alcanzar para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. (González, 2017)

**Estrategia:** Plan general e integrado que relaciona las ventajas de la organización con los retos del ambiente y garantiza que los objetivos de la empresa se logren. (López, 2015)

**Evaluación:** Determinar el grado de cumplimiento de los requisitos del Modelo y traducirlo en un porcentaje aplicable a factores y a la totalidad de la organización. (Benzaquen, 2017)

**Fortalezas:** Circunstancias que favorecen el éxito de una organización. (Benzaquen, 2017)

**Gestión:** Es la acción o efecto de hacer actividades para el logro de un negocio o un deseo cualquiera. (Torres, 2014)

**Gestión de la calidad:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con el objetivo de satisfacer sus propias necesidades y las del cliente. (Torres, 2014)

**Indicador:** Es un soporte de información (expresión numérica) que representa una magnitud, que permite que a través del análisis del mismo la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación asociados (Teruel et al., 2016)

**Impacto:** Cualquier cambio que se produce en la organización siendo el resultado de la acción de todos o parte de los aspectos productivos y económicos / financiero de la empresa. (Osorio, 2016)

**Manual de Calidad:** Documento que especifica la política y el sistema de calidad de una organización. (Maderni y Varela, 2016)

**Mejora:** Actividad para mejorar el desempeño. (López, 2007)

**Mejora de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad. (López, 2007)

**Mejora continua:** Actividad cuyo objetivo es aumentar la probabilidad de satisfacer a sus clientes y sus propios requisitos, su principal objetivo es el logro de la visión de la organización mediante la retroalimentación del desempeño de la misma. (López, 2007)

**Parte interesada:** Persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización. (Teruel et al., 2016)

**Plan de calidad:** Documento que describe la manera en que el sistema de calidad se aplica a un producto, proyecto o contrato específico. (Teruel et al., 2016)

**Planificación de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad centrado en la definición de objetivos de calidad, operación y los medios obligatorios para alcanzarlos. (Cuatrecasas, 2012)

**Política de calidad:** Directivas e intenciones generales de una organización relacionadas con la calidad tal cual son oficialmente formuladas por la dirección. (Cuatrecasas, 2012)

**Procedimiento:** Documento que explica cómo realizar una o varias actividades, información documentada. (Cuatrecasas, 2012)

**Proceso:** Conjunto de trabajos, tareas, operaciones correlacionadas o interactivas que transforma elementos de entrada en elementos de salida utilizando recursos. (Cuatrecasas, 2012)

**Producto:** Resultado esperado de un proceso, ya sea material o inmaterial como el servicio. El producto puede ser interno o externo al cliente de la organización. (Cuatrecasas, 2012)

**Proveedor:** Organización o persona que proporciona un producto o servicio. (López, 2007)

**Reproceso:** Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos. (López, 2007)

**Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. (Osorio, 2016)

**Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el nivel de satisfacción de sus exigencias. (Cuatrecasas, 2012)

**Sistema de Gestión de la Calidad:** Es un conjunto de Normas, interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes. (ISO 9001:2015, 2015).

**Sistema:** Conjunto de elementos que relacionados entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objetos (Real Academia Española, 2015).

**Stakeholder:** Es una palabra del inglés que, en el ámbito empresarial, significa interesado o parte interesada, son aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa como empleados, clientes, proveedores, accionistas, inversores, entes públicos, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, comunidad y la sociedad en general (Significados, 2018).

**Toma de conciencia:** La toma de conciencia se logra cuando las personas entienden sus responsabilidades y cómo sus acciones contribuyen al logro de los objetivos de la organización. (Gonzales, 2017)

**Trazabilidad:** Capacidad para seguir la historia, aplicación o localización de todo aquello que está bajo consideración. (Gonzales, 2017)

## III. HIPÓTESIS

### III.1. Declaración de Hipótesis

#### III.1.1. Hipótesis general

Existe un impacto significativo de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad en la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018.

### III.1.2. Hipótesis específicas

- La aplicación de la Norma ISO 9001:2015 impacta significativamente en el diagnóstico de la situación actual de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca.
- La aplicación de la Norma ISO 9001:2015 impacta significativamente en el análisis de procesos de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca.
- La aplicación de la Norma ISO 9001:2015 impacta significativamente en el modelo de aplicación de la Norma ISO 9001:2015 de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca.
- La aplicación de la Norma ISO 9001:2015 impacta significativamente en los beneficios para la mejora en la gestión de la calidad de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca.

### III.2. Operacionalización de variables

Se definen las siguientes variables de investigación:

#### **V.I: Aplicación de la Norma ISO 9001:2015**

“Herramienta que permite a una organización planear, ejecutar y controlar las actividades para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad”. (González, 2017, p.45)

#### **V.D: Gestión de la calidad**

“Conjunto de elementos interrelacionados de la organización para establecer y lograr el cumplimiento de la política de calidad generando productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes.” (Torres, 2014, p.18)

A continuación, se muestran la correspondiente operacionalización de las variables antes expuestas:

**Tabla N° 7**
*Operacionalización de variables*

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍNDICE	
variable independiente	Aplicación de la Norma ISO 9001:2015	Herramienta que permite a una organización planear, ejecutar y controlar las actividades para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad. (González, 2017)	Compromiso de la Gerencia General	Enfoque al cliente	Orden
			Planificación del SGC	Política	Orden
			Planificación y control operacional.	Riesgos y oportunidades	Orden
			Evaluación del desempeño	Comunicación con el cliente	De razón
				Control de servicios no conformes.	De razón
variable dependiente	Gestión de la calidad	Conjunto de elementos interrelacionados de la organización para establecer y lograr el cumplimiento de la política de calidad generando productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes. (Torres, 2014)	Diagnóstico de la situación actual	Contexto de la organización	De razón
			Análisis de procesos	Necesidades y expectativas de partes interesadas para prestar servicios que satisfagan los requisitos del cliente.	De razón
				Alcance y Diagnóstico ISO 9001:2015, actividades (PHVA) dimensiones de cada proceso. información documentada de la operación de los procesos	De razón
				SGC e identificación de procesos	De razón
			Modelo de aplicación de la Norma ISO 9001:2015	Liderazgo y compromiso, política de la empresa, organigrama actualizado, identificación de riesgos y oportunidades que afecten la operación del SGC.	Orden
				Control de los procesos, identifica la ruta para la trazabilidad del servicio.	Orden
				Planificación de la Calidad, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC.	Orden
				Recursos, capacitación del personal, toma de conciencia, información documentada y comunicación.	De razón
				Información documentada	Orden
				Requisitos para los productos y servicios.	Orden
				Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	Orden
				Producción y prestación del servicio	De razón
				Liberación de los productos y servicios	Orden
				Control de las salidas no conformes	Orden
				Seguimiento, medición, análisis y evaluación.	Orden
Auditoría interna	Orden				
Revisión por la dirección	Orden				
Beneficios para la mejora en la gestión de la calidad	Oportunidades de mejora de gestión de calidad.	De razón			
Beneficios en la productividad.	Resultado de las eficacias.	De razón			
	Mejora Continua.	De razón			
	Beneficios de la mejora de gestión de calidad.	De razón			

**Fuente:** Elaboración propia.

## IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

### IV.1. Tipo de investigación

La Norma ISO 9001-2015, en el presente estudio, se entiende como un estándar internacional elaborada y aplicable a la situación específica que es la empresa Cashuamarca E.I.R.L. tal que habiendo identificado determinados componentes de su sistema de Gestión en el que se requiere mejora, es posible medir procesos de mejora continua según estándares de calidad esperados.

El tipo de investigación es aplicativa, porque se analizó una situación inicial de la empresa, se identificó sus procesos, encontrando falencias e incumplimientos en la gestión de sus procesos. Por lo que, se procedió a la elaborar un plan de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 en la empresa Cashuamarca E.I.R.L., se determinó las etapas de implementación y las actividades a ejecutar con la finalidad de obtener mejoras y satisfacción de los clientes. Finalmente se analizó los cambios de la empresa debido al impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015.

### IV.2. Nivel de investigación

Es de nivel explicativo porque explica la causa de la mejora de la calidad, buscó conocer y explicar el porqué de las causas de los problemas de gestión de los procesos de la empresa Servicios Generales Cashuamarca y el control de calidad en la empresa y proponer soluciones a los mismos.

### IV.3. Diseño de investigación

Es experimental con un solo grupo, porque la obtención de antecedentes se realizó por año para analizar los cambios en la recolección de datos y se comprobó la eficacia al aplicar la Norma ISO 9001:2015 en la Gestión de la Calidad en la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L considerados para el periodo 2018.

Para lograr el objetivo de determinar el impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, se elaboró el siguiente flujograma de Implementación del SGC (Ver Apéndice C) y se trabajó en base a la siguiente propuesta de mejora:

**Capacitación y sensibilización:** Se realizó talleres, seminarios y cursos afines a su desempeño por área para dar a conocer las generalidades de la Norma ISO 9001:2015

a todo el personal de la empresa Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L, las cuales se efectuaron antes, durante y después de la implementación.

**Conformación del Comité de calidad:** Se conformó el Comité de calidad, establecido por la Gerente General como la representante del Sistema de Gestión de Calidad y sus Procesos. Se delegaron funciones y responsabilidades para el SGC.

**Diagnóstico del Sistema de Calidad:** Se realizó una evaluación de la empresa Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L y se verificó la situación actual en cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015.

**Planificación de la Implementación:** La Gerente General estableció directrices del SGC, plan estratégico y política de la empresa y objetivos de calidad de la empresa.

**Documentación del Sistema:** Se desarrolló la documentación para cumplir con el Sistema Gestión de Calidad: Manual del Sistema de Calidad, Manual de la Organización y Funciones, Manual de Procedimientos y otros complementarios.

**Implementación e información de los progresos:** Cada responsable de proceso realizó una presentación mensual en PowerPoint donde informaba los avances en sus respectivos procesos, así mismo se estableció los archivos de todas las actividades realizadas en el SGC de la empresa.

**Plan de acción:** Mediante la recolección de cada proceso por área de trabajo se efectuó un plan de acción para programar los acuerdos y actividades del SGC.

**Auditoría interna:** Se realizó una auditoría interna en la empresa Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L conformada por el Consultor de Calidad para lograr una implantación de sistemas de calidad correcta y eficaz, la Coordinadora de Calidad y la responsable del Área de Mejora (quienes recibieron curso de formación de auditor interno).

**Levantamiento de las no conformidades:** Se procedió a cumplir el levantamiento de las no conformidades detectadas en la auditoría interna, después de que el equipo auditor haya entregado el informe de la auditoría.

#### IV.4. Método de investigación

Fue hipotético deductivo, porque se basa de las hipótesis a partir de hechos observados generan teorías para entender la insatisfacción del cliente de la empresa Cashuamarca

E.I.R.L. que luego de aplicar el SGC, se comprobará el logro de estos resultados para contrastar la validez de la hipótesis planteada.

#### IV.5. Población

Se consideró como población a 24 trabajadores involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad en la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L. incluidos los proveedores de servicios, durante todo el año 2018. Como se muestra a continuación:

**Tabla N° 8**

*Población del trabajo de investigación*

N°	Responsable	DNI/RUC	Cargo
1	Rita Andrea Rudas Gallardo	43229027	Gerente general
2	Socorro del Pilar Rudas Gallardo	26688709	Coordinadora de calidad
3	Walter Rudas Gallardo	26683384	Jefe de área
4	Mauro Chávez Díaz.	40158495	Comité de implementación
5	Jhoana Victoria Tello Rabanal	70192990	Jefe de almacén
6	Jhony Silva Torres	414595508	Supervisor de Operación
7	Linda Guadalupe Rojas Rudas	77141388	Jefe de Logística
8	Jhonatan Lorenzo Flores Flores	62281083	Responsable de Compras
9	Marisol Groso Abanto	26695832	Responsable de Administración
10	Meyra Chávez Salazar	41459457	Contador Público
11	Nayely Silva Rudas	72580320	Responsable Gestión de Cobranza
12	Betty Berrios Fernández	40157886	Asesor Legal
13	Ana Victoria Mori Bartolomé	42254243	Supervisor de SSOMA
14	Tito Choque Rosa Nieves	10013077261	Proveedor
15	Solís Bardales Noemi	10165471704	Proveedor
16	Lorena Betty Linares Díaz	10441250890	Proveedor
17	Agustín Huingo Raico	43891729	Área de operaciones
18	Segundo Jesús Valencia Pisco	26717203	Área de operaciones
19	Lenin Allende Cáceres Marceliano	10535717	Área de operaciones
20	Duran Gregorio León Fabian	43335171	Área de operaciones
21	Héctor Raúl Guerrero Dávila	15858328	Área de operaciones
22	Miguel Ángel Espinoza Cántaro	31825394	Área de operaciones
23	Alex Infante Flores	46783424	Área de operaciones
24	Lucas Castrejón Huatay	42655695	Área de operaciones

**Fuente:** Elaboración propia.

## **IV.6. Muestra**

Se consideró como muestra de estudio a todos los integrantes de la población, es decir, a los 24 trabajadores involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad implementado en la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L, durante el periodo de estudios.

## **IV.7. Unidad de estudio**

La unidad de estudio de la investigación comprende a cada miembro de la muestra. Según Hernández et al. (2014) la unidad de análisis es la representación de un objeto u persona que será medida. (p.183)

## **IV.8. Técnicas de recolección de datos**

### **IV.8.1. Técnica**

Las técnicas empleadas para el acopio de información fueron: Observación directa, entrevista y la encuesta (Apéndice LL, M, Tablas N° 57 y 58).

### **IV.8.2. Instrumento**

El cuestionario de diagnóstico (Apéndice X, Tabla N° 59), el cuestionario de satisfacción del cliente (Apéndice D, Tabla N° 50), Ficha de caracterizaciones de procesos (Apéndice E, Figuras N° 18, 39, 40, 41 y 42), ficha de contratación (Apéndice H, Tabla N° 52), registro de evaluación y reevaluación de proveedores externos (Apéndice J, Tabla N° 54), Indicadores de desempeño (Apéndice K, Tabla N° 55), Formato de control de facturación de servicio no entregado (Apéndice N, Figura N° 44), Calificación de los auditores internos (Apéndice Q, Figura N° 48), Tabla de Consistencia de Requisitos SGC (Apéndice R, Figura N° 49), Formato mensual de viajes (Apéndice U, Figura N° 53).

## **IV.9. Presentación de resultados**

Las actividades realizadas para lograr el objetivo de aplicar la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad de la empresa Cashuamarca se desarrolló en los siguientes pasos:

- Capacitación y sensibilización: Se realizó talleres seminarios y cursos de formación para dar a conocer la Norma ISO 9001:2015 a todo el personal de la empresa Cashuamarca, las capacitaciones se realizaron antes, durante y después de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015.
- Conformación del comité de calidad: Se conformó el comité de calidad, conformado por: La Gerente General como representante del sistema de gestión

- Diagnóstico del sistema de calidad: Se realizó una evaluación detallada de la empresa y se verificó la situación actual desde el criterio de la Norma ISO 9001:2015.
- Planificación de la aplicación de la Norma la Norma ISO 9001:2015 La Gerente General estableció directrices del SGC.
- Documentación del sistema: Se desarrolló toda la documentación necesaria a para llevar a cabo del sistema: Manual de calidad, manual de organización y funciones, manual de procedimientos, y cualquier otra documentación exigida por la Norma.
- Información los avances: Cada trabajador encargado de proceso realizó una presentación mensual de los avances de su trabajo, se elaboró los registros de todas las actividades realizadas en el proceso.
- El plan de acción: Se planificó mediante recolección de datos de cada proceso se realizó un plan de acción para cerrar las brechas existentes y poder pulir el SGC.
- Auditoría interna: Se realizó una auditoría interna, conformada por el consultor de calidad, el coordinador de calidad y la responsable del área de mejora, quienes recibieron curso de formación de auditor interno.
- Levantamiento de las No Conformidades: Luego de que el equipo auditor haya entregado el informe a la auditoria se procedió a realizar el levantamiento de las no conformidades detectadas de la empresa Cashuamarca.

## **V. RESULTADOS**

### **V.1. Determinación del impacto en la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en el diagnóstico de situación actual de la empresa**

#### **V.1.1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa**

Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L se consideró los siguientes aspectos: Actividad económica, Análisis de datos de la empresa (Información 2015-2018 de reclamos y no conformidades).

### Actividad económica

- RUC: 20495683126
- Razón Social: Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.
- Nombre Comercial: Servicios Generales Cashuamarca
- Tipo Empresa: Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.
- Fecha Inicio Actividades: 01/02/2005
- Actividad Comercial: Servicio de transporte
- Dirección Legal: Jr. Juan Villanueva N° 170 Cajamarca

### Reseña histórica

La empresa de Servicios Generales Cashuamarca E. I. R. L nace con 4 unidades a partir de la idea de que el sector transporte se encuentran en constante crecimiento y en Cajamarca, no se encuentran muchas empresas que abastezcan al mercado en el mencionado sector. La empresa se fundó en febrero del 2005, con 01 dueño fundador, la Señora Rita Andrea Rudas Gallardo, hasta la fecha. Inició sus operaciones en junio de 2007 con transporte de combustible para la compañía Repsol. Posteriormente adquirió nuevos contratos con empresas reconocidas como: Cementos Pacasmayo S.A., Backus (2013), Forestales Daxsa E.I.R.L, empresa Sider Perú y Andisa del Perú SAC para el transporte de cal al distrito de Cartavio Casagrande. Finalmente, en el 2018 inició nuevas operaciones con la empresa Industrial Pallet del Norte SAC, a la fecha se ha ampliado el servicio con la Distribuidora Norte Pacasmayo S.R.L.

### Tabla N° 9

#### *Principales clientes y proveedores*

Principales Clientes	principales proveedores
- Distribuidora Norte Pacasmayo S.R.L	- Grifo Dromedario
- Andisa del Perú S.A.C	- Grifo Árabe
- Consorcio Qiri Maderera	- Grifo Fada Prímax
- Inversiones y Servicios Generales Nova Imagen S.R.L	- Divemotor
- Oxama S.AC	
- Forestales Daxsa E.I.R.L	
- Inversiones y Servicios Generales J & JC. R.L	
- Industrial Pallet del Norte SAC	
- Productos Lácteos Janeth & Servicio SRL.	
- Sider Perú	

#### Principales servicios que brinda

La empresa Cashuamarca E.I.R.L brinda los siguientes servicios:

- Transporte de combustibles DB5 y Gasohol 84, cementos en plataformas, gaseosas, cervezas, arroz y azúcar, cal.

**Misión:**

“Somos una empresa dedicada a brindar Servicio de transporte a nivel local y nacional: Carga pesada y liviana, Hidrocarburos. Materiales Peligrosos, comprometidos con la seguridad y salud ocupacional, así como el cuidado del medio ambiente.”

**Visión:**

“Alcanzar la excelencia en cada uno de nuestros servicios como empresa cajamarquina líder en el transporte terrestre local, nacional e internacional gracias al trabajo en equipo, la obtención de certificaciones internacionales y la renovación constante de nuestra flota y equipos”.

**Procesos y operaciones**

La empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L tiene identificado algunos de sus procesos. Por lo que, se ha identificado la ejecución parcial de algunos procesos de la empresa a continuación (Ver Figura N° 7):

Según el mapa de procesos que cuenta la empresa, se observa que los procesos se encuentran definidos en base de la satisfacción del cliente, algo que en la realidad no está sucediendo y es el problema principal de la empresa, la insatisfacción del cliente.

**Infraestructura y unidades de la empresa**

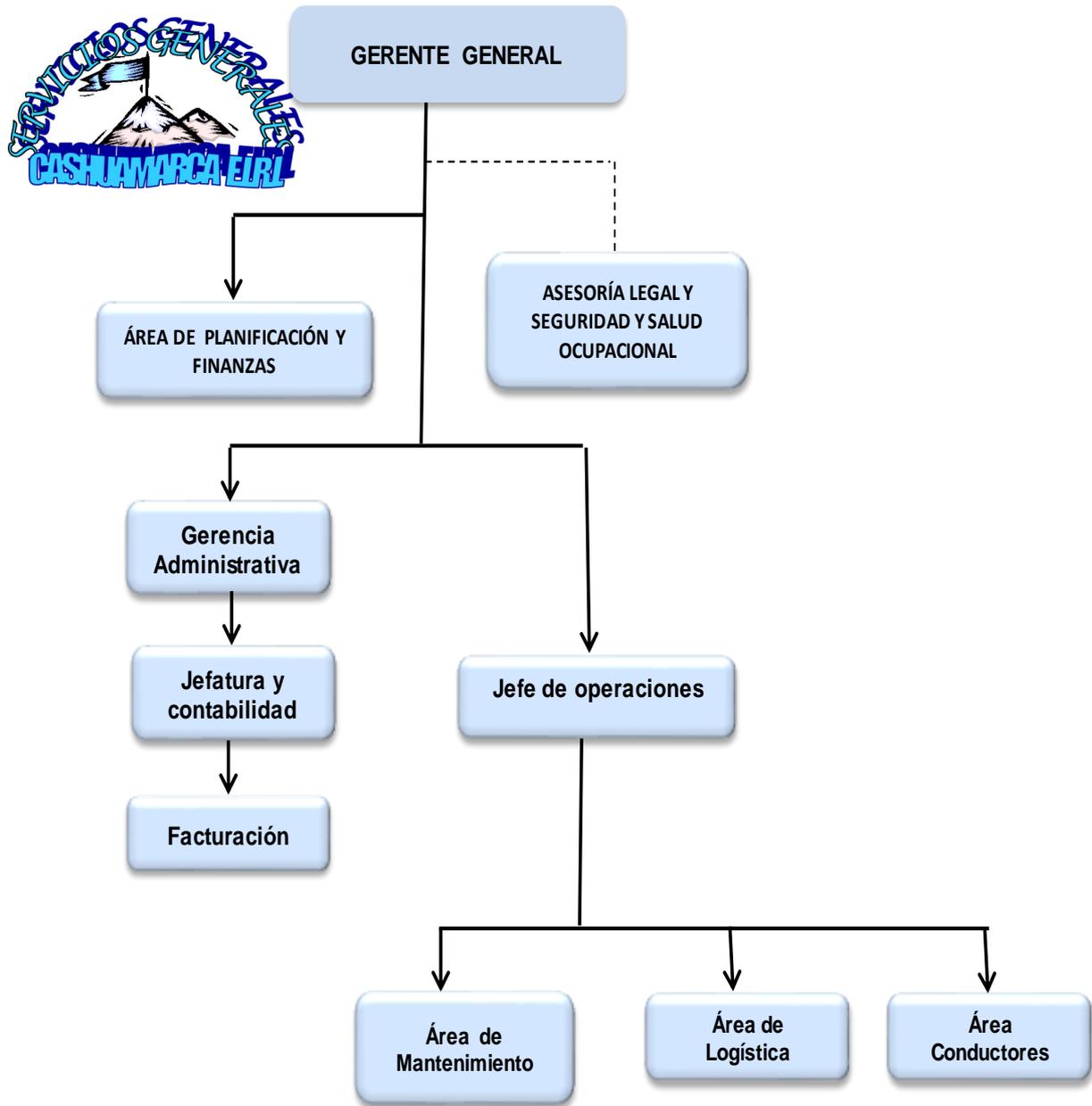
La empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L. cuenta con una oficina principal cito en el Jr. Juan Villanueva N° 170, una cochera para sus equipos cito en el Vía de evitamiento Sur N° 870 así mismo, renta los servicios de un taller equipado para mantenimiento, cochera y lavado de sus equipos que permiten realizar los diferentes trabajos de mantenimiento que se presenten en el área de transporte de la empresa. El taller se encuentra ubicado en la Avenida Industrial N° 1080 de la ciudad de Cajamarca.

**Organigrama de la empresa**

A continuación, se presenta el organigrama de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L del año 2018, para tener una visión clara de cómo se encuentra estructurada la empresa:

**Figura N° 6**

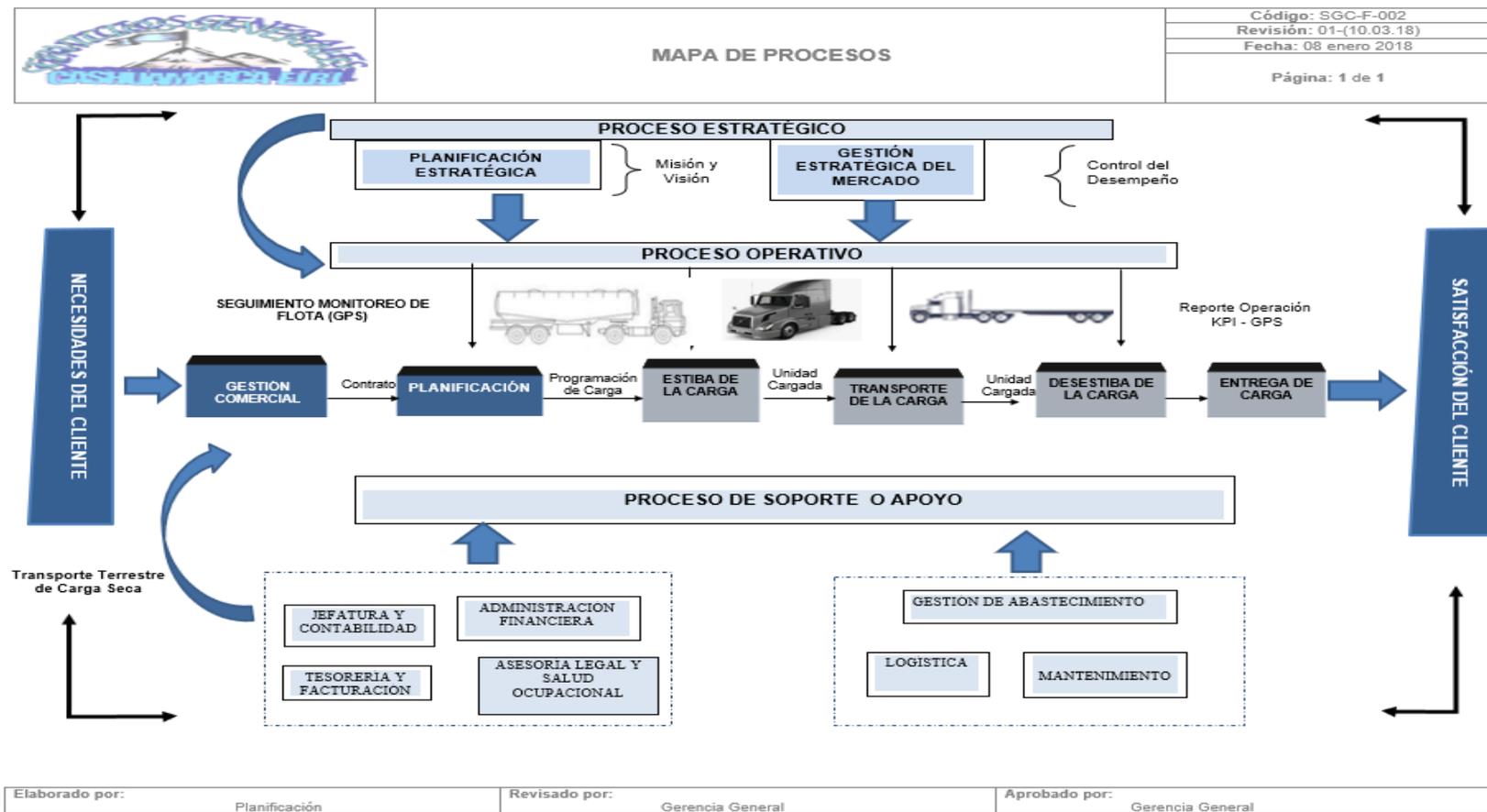
Organigrama de Servicios Generales Cashuamarca, 2018.



**Fuente:** Elaboración propia.

Figura N° 7

Mapa de Procesos. Empresa Servicios Generales Cashuamarca, 2018.



Fuente: (Logística Cashuamarca, 2018).

## Fechas de entrega del servicio

Según el análisis alcanzado por la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L del área de logística del periodo 2015 - 2018 los clientes han mostrado su insatisfacción por el incumplimiento de los acuerdos estipulados como fechas de entrega, exigencias de calidad, descuento por algún producto en deterioro (bolsas de cemento húmedas y/o rotas, fierro mal contado) o por falta de comunicación. Se presenta las razones de algunos clientes que se encuentran descontentos y presentaron reclamos (Ver Tabla N° 11).

A continuación, se presenta un resumen de las fechas de entrega conformes y no conformes de los años 2015, 2016, 2017 y 2018 de la empresa

**Tabla N° 10**

### **Servicios brindados empresa Cashuamarca E.I.R.L**

Servicios brindados empresa Cashuamarca E.I.R. L				
<b>Empresas</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Distribuidora Norte Pacasmayo SRL	413	367	399	419
Andisa del Perú SAC	101	121	111	96
Consortio Qiri Maderera	77	66	57	70
Inversiones Servicios Generales Nova Imagen S.R.L	127	139	123	129
Oxama S.AC	88	95	92	98
Forestales Daxsa E.I.R.L	80	95	89	99
Inversiones y Servicios Generales J&JC S.R.L	55	70	79	66

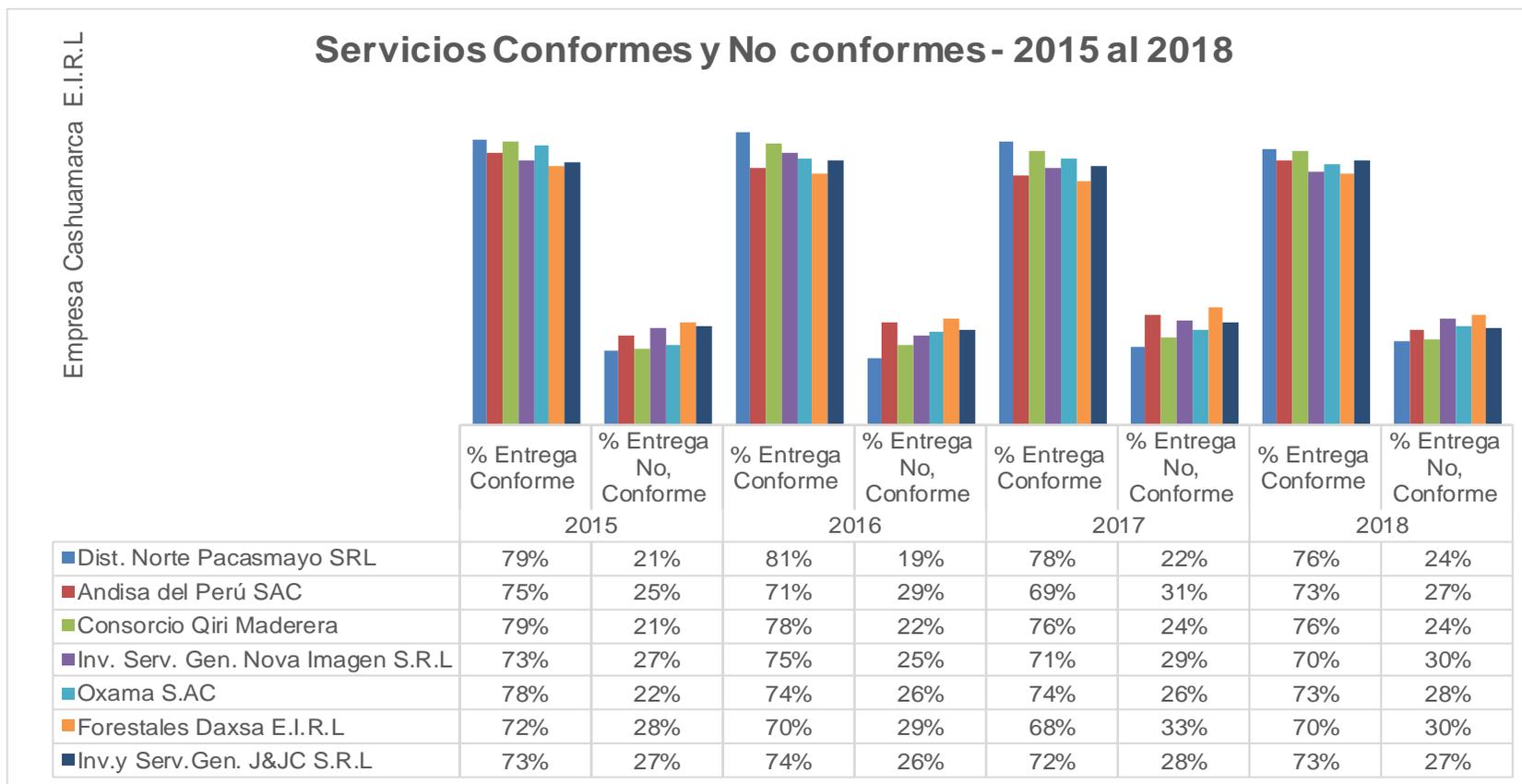
**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

Según la Tabla N° 10 de Servicios brindados empresa Cashuamarca E.I.R.L se aprecia los principales clientes que vienen trabajando a la fecha de las cuales son 07 empresas clientes permanentes donde la empresa Distribuidora Norte Pacasmayo SRL supera a los clientes en servicios brindados con un promedio de 400 viajes aproximados por año. De estos servicios se presenta un resumen de las fechas de entrega conformes y no conformes del periodo 2015 al 2018.

Al consultar a la empresa Cashuamarca E.I.R.L hizo resaltar que existen diversos factores que a veces originan estas entregas a destiempo, como por ejemplo factor condiciones climáticas (bolsas de cemento se mojan, no hay pase. A continuación, se muestra el promedio de entregas no conformes de las 07 empresas clientes a la fecha de la empresa Cashuamarca E.I.R.L.

**Figura N° 8**

*Servicios No, conforme, Cashuamarca E.I.R.L.2015 -2018*



**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

En la Figura N° 8, se aprecia que desde el 2015, el porcentaje de fechas de Entrega No Conformes han ido en aumento; siendo el 26.03% el total de fechas de Entregas No Conformes desde el 2015 a 2018 que causa preocupación.

### Total de reclamos

Se muestra a continuación la cantidad total de reclamos presentados por servicios brindados durante los años 2015, 2016, 2017 y 2018.

**Tabla N° 11**

#### **Reclamos a la empresa Cashuamarca E.I.R.L**

RECLAMOS	2015	2016	2017	2018	Total/Empresa
Dist. Norte Pacasmayo SRL	13	9	8	9	39
Andisa del Perú SAC	9	13	12	8	42
Consortio Qiri Maderera	2	2	6	9	19
Inv. Serv. Gen. Nova Imagen S.R. L	6	6	9	8	29
Oxama S.AC	4	5	6	6	21
Forestales Daxsa E.I.R.L	9	11	7	6	33
Inv.y Serv.Gen. J&JC S.R.L	6	9	9	8	32
<b>Total/Año</b>	<b>49</b>	<b>55</b>	<b>57</b>	<b>54</b>	<b>215</b>

**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

Según la Tabla N° 11, se aprecia el porcentaje de reclamos en el periodo 2015 al 2018. Además, se infiere que algunos reclamos han ido incrementándose por año, teniendo durante el periodo de estudios 215 reclamos. Solo en algunos clientes ha disminuido como Distribuidora del Norte Pacasmayo SRL y Forestales Daxsa E.I.R.L, lo cual genera preocupación y confirma que la empresa no está cumpliendo con los requerimientos del cliente y por ende no logra su plena satisfacción.

### Clases de reclamos

Los reclamos de los trabajos realizados por la empresa son de 02 tipos: Por calidad<sup>1</sup> y por especificaciones<sup>2</sup>.

A continuación, se presenta el total de reclamos del periodo 2015 al 2018.

<sup>1</sup> **Reclamo por calidad:** Es una muestra de insatisfacción, por el producto o servicio que ofrece la empresa.

<sup>2</sup> **Reclamo por especificaciones:** Son las necesidades particulares que se deben cumplir, o las características esenciales que un cliente necesita y que un proveedor debe entregar (información que se necesita para realizar un servicio tal y como lo necesita el cliente). <https://www.pymesycalidad20.com/especificaciones-de-calidad-como-darle-tus-clientes-lo-que-necesitan.html>.

**Tabla N° 12**

*Reclamos y penalidades - Empresa Cashuamarca E.I.R.L*

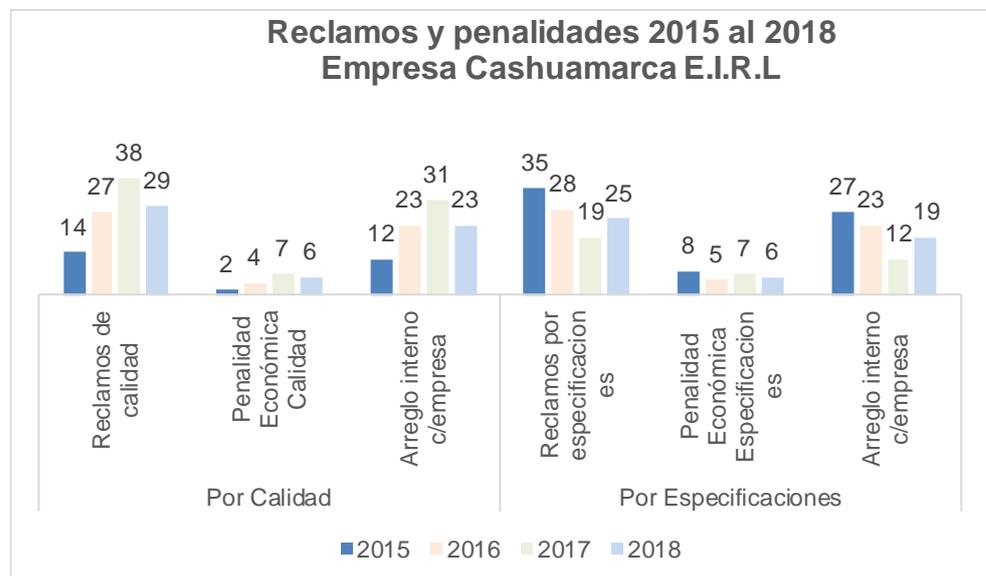
Años	Reclamos de calidad	Penalidad Económica Calidad	Arreglo interno empresa	Penalidad Económica Calidad (60%)	Reclamos por especificaciones	Penalidad Económica Especificaciones	Arreglo interno empresa	Penalidad Económica Especificaciones (40%)
2015	14	2	12	6%	35	8	27	12%
2016	27	4	23	13%	28	5	23	8%
2017	38	7	31	22%	19	7	12	11%
2018	29	6	23	19%	25	6	19	9%
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>19</b>	<b>89</b>	<b>60%</b>	<b>107</b>	<b>26</b>	<b>81</b>	<b>40%</b>

**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

Según la Tabla N° 12, se aprecia los dos tipos de reclamos y penalidades de la empresa se explica que para el porcentaje total se consideró la penalidad económica por calidad al 60% y la penalidad económica por especificaciones al 40%, la suma de ambos resultados da un 100%, se especifica a continuación la totalidad de reclamos y penalidades consideradas para la empresa:

**Figura N° 9**

*Reclamos y penalidades, Cashuamarca E.I.R.L. 2015 al 2018*



**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

Según la Figura N° 9, se puede inferir que en la empresa existe descuido al captar los requerimientos del cliente como al llevar a cabo la prestación del servicio y no brindar la calidad de servicio esperado.

## Penalidades por reclamos de calidad

Las penalidades por reclamos de calidad y de especificaciones generó pérdida económica a la empresa Cashuamarca E.I.R.L, de las cantidades monetarias (S/.) no serán mencionarán en la presente investigación a solicitud de la empresa.

Según la Tabla N° 12 de penalidades por reclamo, se concluye que del total de Reclamos de Calidad (108) se presentaron 19 penalidades económicas por calidad, que representan un 60% del total. Así como del total de Reclamos por Especificaciones (107) se presentaron 26 penalidades económicas por especificaciones, que representan un 40% del total. Estas penalidades dependen de cada contrato que se realice por entrega de flete por viaje, variando desde un 3% a un 8% del monto total por cada flete realizado en cada viaje.

### V.1.2. Análisis de procesos encontrados en la empresa.

Para ejecutar el análisis de los procesos de la empresa Cashuamarca E.I.R.L se consideró los procesos operativos y de apoyo que se encuentran en el Mapa de Procesos (Ver Figura N° 7); por lo que, primero se procedió a identificar el total de procesos de la empresa:

**Tabla N° 13**

*Procesos identificados Cashuamarca E.I.R.L – 2018.*

<b>Procesos identificados Cashuamarca E.I.R.L - 2018</b>		
<b>N°</b>	<b>Procesos</b>	<b>Tipo</b>
1	Planificación Estratégica	Estratégico
2	Gestión Estratégica del Mercado	Estratégico
3	Gestión Comercial	Operativo
4	Planificación	Operativo
5	Estiba de Productos	Operativo
6	Transporte de Productos	Operativo
7	Desestiba de Productos	Operativo
8	Gestión de Abastecimiento	Apoyo
9	Mantenimiento	Apoyo
10	Logística	Apoyo
11	Tesorería y Facturación	Apoyo
12	Administración Financiera	Apoyo
13	Jefatura y Contabilidad	Apoyo
14	Asesoría Legal y Seguridad y SSO	Apoyo

**Fuente:** Elaboración Propia.

A continuación, se describió cada proceso y se identificó los principales inconvenientes y posibles causas que sirvieron como base para identificar las causas reales de los problemas de la empresa de Servicios Generales

Cashuamarca E.I.R.L y de esta manera buscar la mejor solución de mejora, se detalla el análisis de procesos de la empresa:

**Tabla N° 14**

*Análisis de procesos Cashuamarca E.I.R.L.*

Proceso	Descripción	Inconvenientes	Posible causa
Planificación Estratégica	-Proceso que tiene por finalidad realizar la planificación de los proyectos licitación, planes de contingencia, programaciones de viajes, presentados y llevados a cabo por la empresa.	-Débil planificación en el cumplimiento de los objetivos de la empresa -Incumplimiento del contrato por la incorrecta programación de horarios de viajes de las unidades.	-Personal administrativo, poco calificado para las tareas de planificación. -Falta de comunicación entre las diferentes áreas.
Gestión Estratégica del Mercado y Planificación	-Área de remisión de guías y elaboración de contratos por servicio brindado, monitoreo y seguimiento de las unidades de transporte a través del programa GPS con Tracklog SAC. -Programación de viajes y procesos de operación, seguimiento de proyectos para licitaciones por la empresa.	-Productos y/o servicios entregados con errores de especificación y/o calidad. -Alerta algún accidente señalando el lugar, tiempo del accidente. -Tiempo de entrega no conforme con lo planificado (Retrasos).	- Personal poco calificado para las tareas de producción. -Falta de experiencia en el proceso de estiba y desestiba. - Falta de control y seguimiento de licitaciones llevados a cabo. - Control de calidad deficiente. -Inexperiencia del conductor. -Desconocimiento de antecedentes negativos del conductor.
Estiba de Productos	-Proceso de estibación del producto y/o servicios	-Productos y/o servicios mal ubicados sin considerar las especificaciones del servicio transportado.	- Personal poco calificado para las tareas de estibación. - No se consideró la fragilidad o dureza del producto.
Transporte de los productos	-Proceso de transporte de los servicios	-Productos y/o servicios mal asegurados, reforzados (plásticos, mantas o cubiertas impermeables) en las plataformas de las unidades. -Fallas técnicas de la unidad (cambio de llantas, aceite, combustible). - Conductores que no respetan las políticas internas de la empresa (llevan pasajeros, conductores distraídos, ebrios, concentrados en el wasap y/o música). -Unidades en estambay, no son abastecidas por los proveedores.	- Conductor no verifica las condiciones básicas de prevención de su unidad antes de salir de viaje. - Conductor irresponsable no mide el peligro en carretera, ni el daño que puede originar a la empresa - Falta de concientización al conductor. -Conductor no tiene experiencia en ruta larga. -Conductor a la espera de la carga, el proveedor le hace esperar porque tiene más unidades de transporte de otras empresas a su disposición y no considera el tiempo perdido.
Desestibación de servicios	-Proceso de desestibación de servicios	-Productos y/o servicios entregados con errores de especificación y/o calidad.	- Personal poco calificado para las tareas de desestibación.
Entrega de Servicio	-Proceso de entrega de servicios	- Tiempo de entrega no conforme con lo planificado (Retrasos).	- Condiciones no previstas (paros, arreglo de carreteras accidentes, etc.) -Condiciones climáticas adversas
Gestión de Abastecimiento	-Proceso de cotización, compra y abastecimiento de repuestos, equipos, que los productos comprados cumplan con los requisitos especificados para su adecuada aplicación. - Proceso de contratación de Empresas subcontratas.	- No se cumple el objetivo, algunos productos no cumplen los requisitos - Las empresas de contrata no dan un buen mantenimiento a sus equipos. -Incumplimiento de requerimiento por parte de la empresa.	-Falta de metodologías de selección y evaluación de proveedores que cumplan con los requerimientos de la empresa. - No se encuentra el requerimiento en almacén de la empresa. - Entrega de piezas de unidades a destiempo.

	- Proceso de contratación de servicios de inspecciones técnicas, talleres, y vigilancia. -Cumplimiento de los requerimientos de los conductores antes de cada viaje.		
Mantenimiento	- Proceso de contratación de servicios de talleres mecánicos.	- Los talleres no brindan un buen servicio originan incumplimiento en fecha de entrega de las unidades.	- Talleres no calificados para el cumplimiento de este proceso. - No se realiza mantenimiento preventivo ni predictivo, sólo se realiza mantenimiento correctivo. - Talleres no cumplen con la fecha de entrega de la unidad arreglada.
Logística	-Proceso destinado a la recepción de documentación de carácter general de la empresa como listas de conductores, evaluación de proveedores, formatos que garanticen su buen funcionamiento de la organización.	- Personal administrativo con experiencia, no capacita al nuevo personal.  - Falta de capacitación de los jefes inmediatos.	- Falta de experiencia del personal destinado a esta área. - No conoce la tramitación de documentos por área. - Falta de comunicación - Falta de capacitación - Clima laboral desfavorable.
Administración financiera	Proceso destinado a gerencia que da viabilidad y aceptación de las entradas y salidas de los ingresos y egresos para el buen funcionamiento de la empresa (recolección de facturaciones, reportes diarios, guías de remisión del transportista, estados de cuenta de ingresos y egresos de la organización).	-Facturas no presentadas a tiempo. -Guías de remisión no facturadas -Cheque sin fondo -La empresa no cuenta con ingresos para suplir pagos de proveedores y trabajadores.	- Se extraviaron algunas facturas o se deterioraron. - Falta tramitación de los documentos - Demora la transacción financiera. - Poca coordinación administrativa. - Falta de comunicación con las jefaturas.
Jefatura y Contabilidad	-Proceso destinado a la administración y procesamiento de la documentación de la empresa (facturación) para declararlos ante la Sunat.	- Olvidar declarar algunas facturas de la empresa. - Olvidar hacer pagos de aportes (ONP, AFP, ESSALUD) - Olvidar pagar beneficios sociales de trabajadores de la empresa.	- Falta de experiencia del profesional contratado. - No facturación - Entrega de facturas a destiempo.
Asesoría legal y seguridad y salud ocupacional	-Proceso destinado a las condiciones o factores que afectan la seguridad o salud de empleados, temporales, contratistas, visitas o cualquier otra persona y causar o que podrían causar daños a la propiedad y pérdidas al proceso en el lugar del trabajo. Se cuenta con un supervisor de seguridad que cumple con la ley 29783.	- Ocurrencia de algún accidente o incidente. - Demandas de los trabajadores.	-Falta de indicadores en la operación de control de servicio para evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas por los conductores. - Falta de comunicación. -Disconformidad de algún trabajador. -Los trabajadores no firman ningún reglamento interno si causan un accidente se ven ajenos al problema.

**Fuente:** Elaboración Propia.

Analizado los inconvenientes y evaluado la incidencia de cada proceso en el desempeño de la empresa Cashuamarca, se generaliza que los procesos que mayor perjuicio para la empresa son: Transporte de servicios, desestiba de los servicios y mantenimiento porque tienen más influencia en las fechas de entrega los servicios que brinda la empresa, los cuales no se cumple en el tiempo de entrega y la calidad del servicio no es la esperada por el cliente teniendo como principales inconvenientes en la fecha de entrega No conforme.

## Análisis Foda de la empresa

Se presenta el análisis FODA de la empresa Cashuamarca E.I.R.L., para evaluar las posibles estrategias a considerar para mejorar la gestión de la empresa:

**Tabla N° 15**

*Análisis FODA Cashuamarca E.I.R.L.*

ANÁLISIS INTERNO			
N°	FORTALEZAS	N°	DEBILIDADES
F1	Unidades de transporte modernas, en buen estado y suficientes.	D1	La empresa No cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad.
F2	Capacidad de cumplir las exigencias del cliente en la entrega de servicios a tiempo.	D2	Retraso en la entrega del servicio transportado.
F3	Organización de la empresa involucrada con el trabajo en equipo.	D3	Talento humano poco capacitado
F4	Escasa rotación de personal.	D4	Falta de propaganda.
F5	Adecuado clima laboral.	D5	Conformismo por parte de Gerencia.
F6	Experiencia en el rubro del transporte.	D6	Descoordinación en la programación de viajes.
ANÁLISIS EXTERNO			
N°	OPORTUNIDADES	N°	AMENAZAS
O1	Créditos para adquisición de nuevas unidades modernas.	A1	Normatividad estricta en el sector de Transportes.
O2	Progresivo sector de transporte y mercado por explorar.	A2	Nuevas empresas de transporte entran en el mercado.
O3	Coordinación con proveedores para lograr precios bajos.	A3	Empresas de transporte con certificación de SGC.
O4	Variedad de clientes a alcanzar en el sector de transporte.	A4 <sup>3</sup>	Escaza, capacidad de inversión.
O5	Coordinación con instituciones que brinden capacitación en el sector de transporte.	A5	Personal con mano de obra poco calificada y especializada en el sector transporte.
O6	Certificaciones Propuesta de la Norma ISO 9001:2015 disponible en el mercado.	A6	Bajos precios del mercado de transportes.
O7	Estrategias disponibles para optimizar procesos.	A7	Liberación del transporte.

**Fuente:** Elaboración Propia.

La Tabla N° 15, evidencia que existen hechos por mejorar en la empresa, se realizó un *análisis externo* (se consideró las oportunidades que ofrece el mercado, así como las amenazas que enfrenta la empresa) y un *análisis interno* de la empresa. Por ende, se procedió a realizar el Análisis Foda de la empresa considerando las Acciones estratégicas frente a los aspectos DOFA más relevantes como se detalla:

<sup>3</sup> **Escaza, capacidad de inversión:** Poca utilidad no hay posibilidad de reinvertir en la empresa.

**Tabla N° 16**
*Acciones estratégicas frente a los aspectos DOFA más relevantes para la empresa*

ANÁLISIS INTERNO	DOFA ESTRATÉGICO		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
			F1	Unidades de transporte modernas, en buen estado.	D1	La empresa No cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad.
			F2	Capacidad de cumplir las exigencias del cliente en la entrega de servicios a tiempo.	D2	Retraso en la entrega del servicio transportado.
			F3	Organización de la empresa involucrado con el trabajo en equipo.	D3	Talento humano poco capacitado
			F4	Escaza rotación de personal.	D4	Falta de propaganda.
			F5	Adecuado clima laboral.	D5	Conformismo por parte de Gerencia.
			F6	Experiencia en el rubro del transporte.	D6	Descoordinación en la programación de viajes.
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>COMBINACIÓN FO (Maxi - Maxi) Éxito</b>		<b>COMBINACIÓN DO (Maxi - Mini) De Adaptación</b>		
O1	Créditos para adquisición de nuevas unidades modernas.	F2O6	Implementar un SGC para mejorar la confianza y satisfacción del cliente y asegurar la consistencia de la calidad de productos y servicios.	D1O2	Implementar el SGC, para lograr que la empresa sea competente en el mercado del transporte.	
O2	Progresivo sector de transporte y mercado por explorar.	F1O2 <sup>4</sup>	Renovación de unidades modernas, para alcanzar nuevas rutas de transporte.	D2O7	Optimizar la gestión de los procesos en el desarrollo de los servicios operativos de la empresa.	
O3	Coordinación con proveedores para lograr precios bajos.	F2O4	Cumplir con la entrega de servicios a tiempo para conseguir más clientes en el sector de transporte.	D3O7	Capacitar al personal (Área administrativa y de operación de servicios).	
O4	Variedad de clientes a alcanzar en el sector de transporte.	F2O4	Implementar un SGC para conseguir más clientes entregando calidad de servicios.	D4O4	Elaborar propaganda innovadora para atraer clientes potenciales que generen mayores ingresos.	
O5	Coordinación con instituciones que brinden capacitación en el sector de transporte.	F3O7	Capacidad para aplicar mejoras en los procesos de la empresa a través de un trabajo en equipo.	D5O4	Conseguir clientes de empresas nuevas, estar atento a cualquier información.	
O6	Certificaciones Propuesta de la Norma ISO 9001:2015 disponible en el mercado.	F4O2	Estabilidad laboral para una mejor credibilidad de los clientes porque es atendido por personal calificado.	D6O7	Mejorar la gestión de los procesos, a través de la coordinación total de cada área de servicio.	
O7	Estrategias disponibles para optimizar procesos.	F6O2	Mostrar la experiencia de la empresa, ante los clientes, para conseguir más contratos de transporte.			
ANÁLISIS EXTERNO	<b>AMENAZAS</b>	<b>COMBINACIÓN FA (Maxi - Mini) Redacción</b>		<b>COMBINACIÓN DA (Mini- Mini) De Supervivencia</b>		
	A1	Normatividad estricta en el sector de Transportes.	F2A5	Implementar un SGC para cumplir con la entrega de servicios contando con personal calificado.	D1A3	Implementar un SGC para estar a acorde con las otras empresas el mercado.
	A2	Nuevas empresas de transporte entran en el mercado	F2A1	Conformidad y garantía en la entrega de los servicios a tiempo, cumpliendo la Normativa de transportes.	D2A2	Cumplir la programación de viajes, para asegurar la entrega del servicio a tiempo para satisfacer al cliente y evitar pérdida de clientela.
	A3	Empresas de transporte con certificación de SGC.	F1A4	Alcanzar las oportunidades de inversión, estudiar el mercado, la ruta propicia de trabajo.	D3A5	Capacitación y concientización constante a conductores para que cumplan con la entrega de servicios a tiempo.
	A4	Escaza, capacidad de inversión.	F4A5	Seleccionar la mano de obra calificada y especializada para no rotar el personal con frecuencia.	D4A2	Buscar medios publicitarios para captar clientes y poder competir en el mercado con nuevas empresas.
	A5	Personal con mano de obra poco calificada y especializada en el sector transporte.	F5A5	Conservar al personal calificado y especializado, brindar un mejor clima laboral.	D5A3	Valerse de estrategias de márketing para mejorar la atención y satisfacción del cliente y alcanzar la certificación de SGC.
	A6	Bajos precios del mercado de transportes.	F6A2	Valerse de la experiencia para cumplir con la Normatividad estricta en el sector de Transportes	D6A5	Coordinar con los conductores antes de la programación de viajes para mejorar la atención a los clientes previa capacitación.
	A7	Liberación del transporte.	F1A7	Ofertar servicio con unidades modernas a bajos precios para incrementar su demanda.	D5A4	Buscar salidas que adquisición de nuevas unidades modernas y más oferta de clientes.

**Fuente:** (Vásquez, 2017).

<sup>4</sup> F1O2 Para el cumplimiento de esta estrategia se considera una fecha aproximada de 4 a 5 años.

La matriz FODA ayudó a desarrollar con los cuatro tipos de estrategias qué acciones puede aplicar la empresa Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L. **Estrategias FO, FA, DO, DA: Es una conexión lógica entre** objetivo, es que estas estrategias, por un lado, maximizar (F y O); y minimizar (D y A).

De la Tabla N° 16 se observa que existen diversas estrategias que la empresa Cashuamarca E.I.R.L puede utilizar para lograr la certificación de acuerdo a los objetivos propuestos de los cuales puede destacar la mejora en la gestión de los procesos operativos (D2O7) y la implementación del SGC para poder ser competentes con las otras empresas (D1O2) a través de estrategias para la atención de la demanda del transporte. Considerando que la finalidad de la presente investigación es lograr un impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la Gestión de la calidad de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L se superarán las debilidades a través del cumplimiento de estrategias mediante la implementación de programas que permitan mejorar las competencias, las relaciones, del personal de la empresa Cashuamarca.

Según la Asociación Española de Normalización y certificación (2016) menciona que” un Sistema de Gestión de la calidad implantado adecuadamente con respecto a la más reciente versión de la Norma ISO 9001 va a mejorar la gestión de costos y riesgos, facilita la integración con cualquier sistema de gestión por procesos, lo que permite a una pequeña y mediana empresa estar al nivel de las más grandes, en relación a eficiencia y compitiendo en igualdad de posibilidades en el mercado actual”.

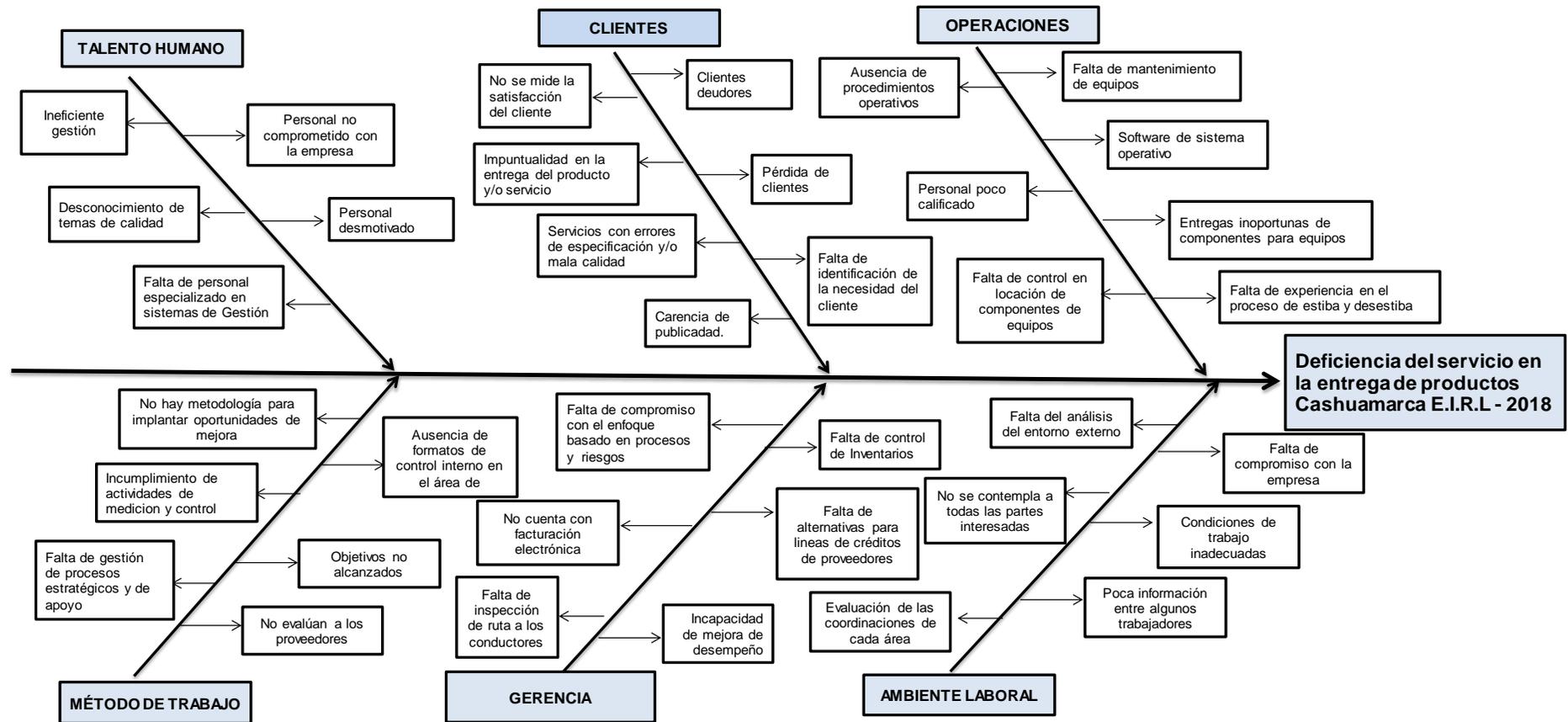
#### Causas identificadas en la empresa Cashuamarca E.I.R.L

Se identificó los problemas principales de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L. con apoyo del Diagrama de Ishikawa, luego se realizó propuestas que ayudaron a eliminar los problemas identificados

A continuación, se presenta el Diagrama de Ishikawa del diagnóstico situacional de la empresa de Servicios Cashuamarca E.I.R.L como se detalla a continuación:

**Figura N° 10**

Análisis Ishikawa - Cashuamarca E.I.R.L, 2018



Fuente: (Burgasí, 2021).

Según el análisis del Diagrama de Ishikawa, las causas de los principales inconvenientes en la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L son las siguientes:

- La empresa, tiene un deficiente control operativo en la programación de viajes existe descoordinación en la parte administrativa con la operativa.
- La empresa no tiene claro la definición de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad (Ver Tabla N° 13)
- La documentación que se encontró en la empresa es limitada dado que las actividades que realizan no se deja registro de la información sobre todo la información externa (es información verbal).
- La empresa cuenta con un marco estratégico compuesto por la Misión, Visión y reseña de la empresa detallado de manera general, no cuenta con un Manual de Calidad.
- La empresa no considera su entorno, no aprovecha las oportunidades que se le presentan falta de procedimientos de trabajo. (impuntualidad en la entrega del producto y/o servicio, pérdida de clientes).
- El jefe de Operaciones coordina los viajes, atienden los reclamos y sugerencias de manera efectiva, pero tiene una comunicación horizontal con el área administrativa, además, no se deja ningún registro, mensaje o correo que evidencie esta actividad.
- La empresa presenta una estructura organizacional no definida (Organigrama).
- La empresa no cuenta con un representante para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Falta de metodología para contratar al talento humano, el personal puede estar preparado para labores administrativas, pero no tienen noción en temas de calidad y conocimiento en sistemas de gestión.
- La Gerencia no manifestó preocupación por concientizar a los colaboradores en temas de calidad y cumplimiento de la política y objetivos de la empresa. Además, es conformista no busca más clientes, no se presenta a nuevas licitaciones, no logra superar el KPI de la empresa por viaje programado por mes.
- No se gestionan los riesgos y oportunidades, lo que ha llevado a incurrir en altos costos por entregas disconformes de servicios a destiempo durante el desempeño de las actividades.
- Se debe establecer mayor control en actividades operativas y de servicios prestados al cliente.
- No se cuenta con registros de capacitación a pesar que las capacitaciones se dan de manera informal.

Por lo que, la empresa presenta los principales inconvenientes: Planificación inadecuada (Planificación y control operacional), No cuenta con procedimientos de trabajo, selección de personal inapropiado, las unidades no tienen un buen control y ni

mantenimiento adecuado. Estas causas encontradas se consideraron como prioridad se deben levantar todos los puntos deficientes como evaluar, controlar para generar una mejora continua en la empresa Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L

## Plan de Propuesta de Mejora

Para aplicar la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad en la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L en base a la información analizada del Diagrama de Ishikawa (Ver Figura N° 10), se estableció los siguientes objetivos los mismos que se relacionaron con las causas reales de los problemas encontrados.

### Objetivos

- Eliminar las demoras en la entrega de servicios disconformes de cada viaje.
- Reducir y eliminar las quejas y reclamos por defectos de calidad.
- Mejorar la gestión administrativa y operativa de la empresa Cashuamarca E.I.R.L, a través de un adecuado control de sus procesos.

### Correlación entre los objetivos – Causas Reales

**Tabla N° 17**

*Objetivos – Causa de problema Cashuamarca E.I.R.L.*

Objetivos	Causa real de problemas
- Eliminar los retrasos en la entrega de servicios disconformes de cada viaje.	Planificación inadecuada de tareas a realizar
	Falta de Procedimientos de trabajo
	Falta de Mantenimiento
- Reducir y eliminar las quejas y reclamos por defectos de calidad.	Planificación inadecuada de tareas a realizar
	Falta de Procedimientos de trabajo
	Falta de Mantenimiento
- Mejorar la gestión administrativa y operativa. a través de un adecuado control de sus procesos.	Planificación inadecuada de tareas a realizar
	Falta de Procedimientos de trabajo
	Falta de Mantenimiento
	Metodologías inadecuadas de contratación de personal.

**Fuente:** Elaboración Propia.

Según la Tabla N° 17 se aprecia que los objetivos de la propuesta de mejora, están distribuidos acorde a los problemas encontrados, para poder dar solución que permitan mejorar la gestión de la empresa Cashuamarca E.I.R.L.

## Propuesta de mejora

Después de analizar la problemática de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L, se verificó que la mayoría de reclamos se debe a la falta de cumplimiento de los requerimientos del cliente en cuanto al tiempo y calidad de la entrega del servicio, generado por la mala gestión de los procesos, metodologías inadecuadas, planificación inadecuada, controles deficientes, etc.

La aplicación de la Norma ISO 9001: 2015 aseguró que los problemas y sus causas encontrados puedan ser eliminados, para que la empresa logre cumplir con los requerimientos del cliente y obtener un desempeño adecuado.

Así mismo, es necesario que esta herramienta se documente y normalice, por lo que, se aplicó los lineamientos y requisitos de la Norma ISO 9001:2015, para medir el impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad en la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L.

## Desarrollo de propuesta de mejora

Para el desarrollo de la propuesta de mejora de la presente investigación se analizó el Diagnóstico ISO 9001:2015, y se desarrolló la Gestión de sus procesos, así como también se confirmó el grado de correlación de los procesos de la empresa con los requisitos de la Norma, para su Normalización.

### - Lo que se realizó del Diagnóstico ISO 9001:2015

Se realizó un diagnóstico de la Norma ISO 9001:2015, que permitió analizar cómo está funcionando la empresa en la actualidad qué problemas fuertes y débiles presenta y qué requisitos de la Norma está cumpliendo y así comparar la gestión actual de la empresa y el modelo de gestión propuesto por la Norma ISO 9001:2015.

Así mismo, con el permiso de la Gerente General la Señora Rita Andrea Rudas Gallardo, se aplicó un cuestionario de diagnóstico (Ver Tabla N° 59, Apéndice X) a los responsables de las diferentes áreas administrativas y operativas, además se revisó la documentación concerniente a los procesos operativos como:

- Información de los servicios que brinda la empresa,
- Procedimientos de trabajo, equipos,
- Sistemas de información e infraestructura

- Unidades de transporte con que cuenta la empresa
- Información de la documentación de soporte que cuenta la empresa.
- Reclamos de los clientes
- Guías de remisiones
- Cuaderno de cargos

### V.1.3. Diagnóstico ISO 9001:2015

Como primer punto se realizó entrevistas al personal administrativo de la empresa Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L en las diferentes áreas en cuanto al cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

**Figura N° 11**

*Revisión de la documentación - Cashuamarca E.I.R.L, 2018.*



**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación, se aplicó un cuestionario (Ver Tabla N° 59) y se analizó el nivel de cumplimiento que tiene la empresa Cashuamarca con respecto a requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

Se consideró los puntos de los capítulos 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 de la Norma ISO 9001:2015, debido a que los 3 primeros capítulos de la Norma son de carácter introductorio (Objeto y campo de aplicación, referencias Normativas, términos y definiciones). Así mismo, para calificar el cuestionario se utilizó un criterio de calificación en porcentaje de 0% a 100% como se detalla:

**Tabla N° 18.**

*Forma de Calificación de la Norma ISO 9001:2015*

<b>Calificación de la Norma ISO 9001:2015</b>		
<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Peso</b>
<b>No Diseñado</b>	No cumplen con las actividades, no se cuenta con el requisito o el requisito no es aplicable bajo parámetros de exclusión.	0%
<b>Parcialmente Diseñado</b>	Sí cumple con las actividades cuenta con el requisito, pero no del todo conforme con el requisito de la Norma ISO 9001:2015.	25%
<b>Diseñado</b>	Cumple con los métodos conforme con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, pero no existe evidencias de aplicación.	50%
<b>Parcialmente Implementado</b>	Cumplen con las actividades y los métodos son conformes con el requisito de la Norma ISO 9001:2015, pero con pocas evidencias de aplicación.	75%
<b>Completamente Implementado</b>	Cumplen con las actividades/métodos, conformes con el requisito de la Norma ISO 9001:2015, y se cuenta con evidencias de aplicación permanente.	100%

**Fuente:** (Domínguez, 2019).

En base al cumplimiento del requisito analizado se consideró el peso de cada uno de los criterios de calificación, se evaluó con 0% cuando el requisito de la Norma ISO 9001:2015 no es aplicable o no se demuestra que se tiene el requisito teniendo como denominación: **No Diseñado (ND)**, el 25% significa que se encuentra **Parcialmente Diseñado (PD)**, el 50% significa que se encuentra **Diseñado (D)**, el 75% cuando el requisito se encuentra **Parcialmente Implementado (PI)** y el 100% cuando el requisito está Completamente Implementado (CI).

### **Análisis de los resultados del diagnóstico**

En la Tabla N° 19 líneas abajo, se observa los resultados obtenidos a partir del diagnóstico realizado a la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R el 11 de

junio al 11 de octubre de 2018. El diagnóstico se realizó en presencia de la Señora Rita Andrea Rudas Gallardo (Gerente General), jefe de Operaciones, personal administrativo y de operación. El diagnóstico analizado se encuentra en el Apéndice X, Ver Tabla N° 59, donde se puede observar de manera más detallada:

**Tabla N° 19**

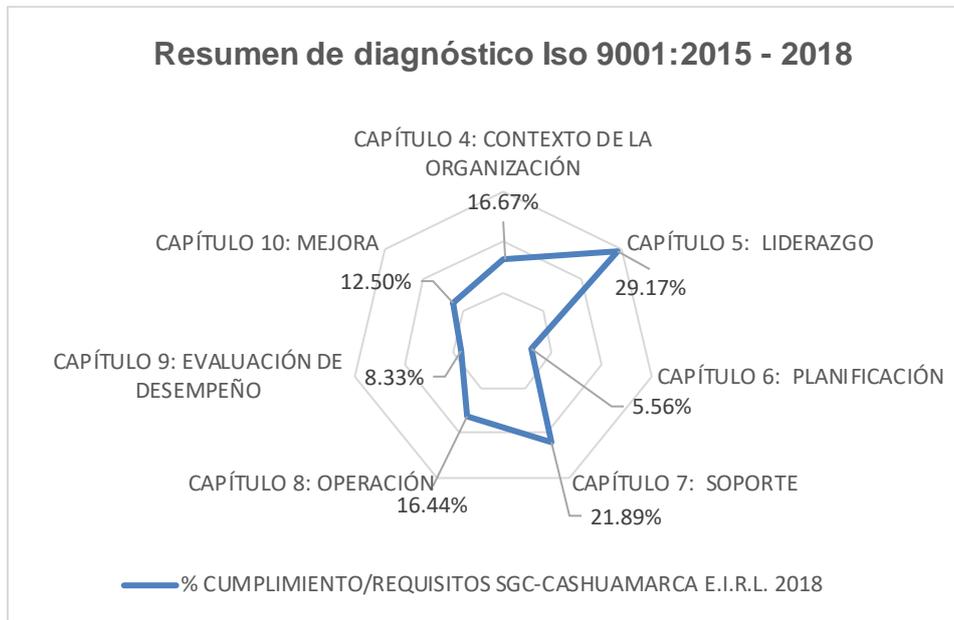
*Resultados del Diagnóstico – 2018*

<b>Resultados del Diagnóstico empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L - 2018</b>		
Cláusulas	Requisitos del sistema de gestión de calidad	% cumplimiento de requisitos
4	Contexto de la organización	16.67%
5	Liderazgo	29.17%
6	Planificación	5.56%
7	Soporte	21.89%
8	Operación	16.44%
9	Evaluación de desempeño	8.33%
10	Mejora	12.50%
<b>Promedio General</b>		<b>15.79%</b>

**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

**Figura N° 12**

*Resumen de diagnóstico ISO 9001:2015 - 2018*



**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

Según la Figura N° 12, de resumen de diagnóstico ISO 9001:2015 de 2018 de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L se aprecia que el porcentaje de cumplimiento promedio es de 15.79%, los errores en el cumplimiento de los requisitos

de la Norma ISO 9001:2015 son de base por lo que, se requirió mayor compromiso de gerencia y del personal de la empresa para su implementación, así como en muchos aspectos de la gestión de la empresa que debe de dar importancia y prioridad. En el Apéndice B se muestran el resumen de cada cláusula interpretado (Ver Apéndice B).

### **Resumen del resultado del diagnóstico ISO 9001:2015**

- La empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L del Total del 100% de requisitos de la Norma ISO 9001:2015, solo cumple el 15.79%, por lo que, se concluye que se encuentra en una etapa inicial y básica en cuanto a la implementación de un SGC.
- Las debilidades en el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 son significativos por lo que, se requiere un compromiso constante de parte de gerencia y del personal de la empresa para la participación en el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- Al no contar un sistema de control se definió criterios e indicadores con los que se analizó el nivel de desempeño del SGC. Debido a la estructura de la Norma ISO 9001:2015 se trabajó bajo el enfoque del (PHVA), Planear, Hacer, Verificar la acción de mejoras a través del Actuar que son elementos del Ciclo de la Mejora. Por lo que, las cláusulas 4 (Contexto de la organización), 5 (Liderazgo) y 6 (Planificación) fueron considerados en el Planear, el Capítulo 7 (Soporte) y 8 (Operación) fueron considerados en el Hacer, el Capítulo 9 (Evaluación del desempeño) considerado en el Verificar, el Capítulo 10 (Mejora) que es el Actuar para la implementación del SGC adecuado en la empresa Cashuamarca, porque es el punto de partida para el logro de los objetivos.

## **V.2. Determinación del impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en el análisis de procesos de la empresa**

### **V.2.1. Identificación de los procesos**

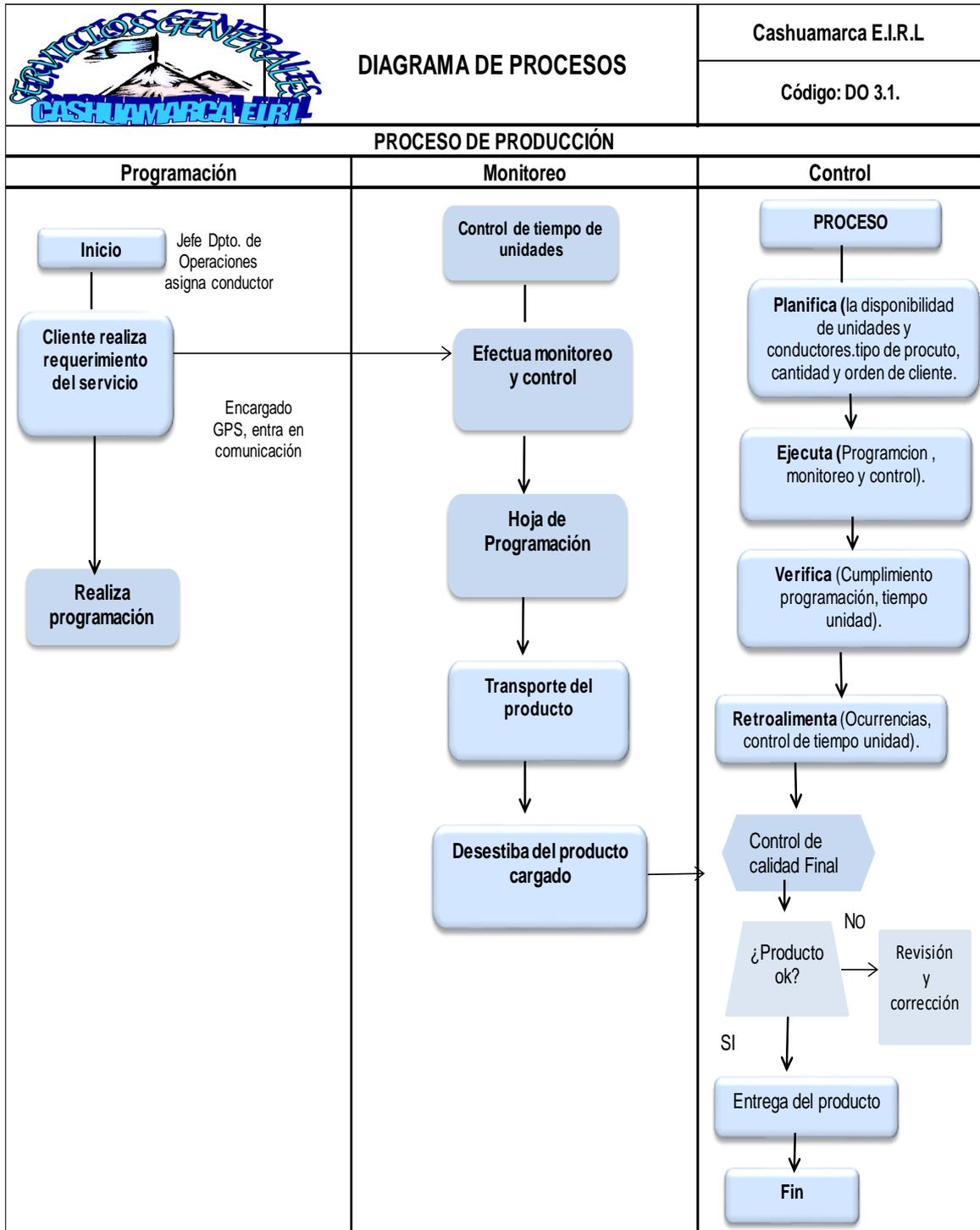
Para la identificación de procesos, se encomendó a la empresa Cashuamarca E.I.R.L que el proceso esté enfocado a la satisfacción del cliente y no como un proceso enfocado a la producción de bienes y/o servicios.

Para el análisis de procesos se identificó y se describió uno a uno cada proceso por que la empresa no cuenta con descripciones de las Actividades de sus Procesos (Diagramas de Proceso Figura N° 13) por lo que, estas descripciones se diseñaron y se elaboraron

como parte del desarrollo de la Gestión por Procesos, como se muestra en la siguiente figura:

**Figura N° 13**

*Diagrama de procesos de producción – 2019*



**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

En la Figura N° 13, se aprecia que el Proceso de producción de la empresa comprende 03 áreas que ejecutan las actividades del proceso en mención: Programación, monitoreo y control; los cuales deben trabajar coordinadamente para poder lograr el objetivo del Proceso de la empresa.

A continuación, se describió las características del proceso en una de Ficha de Caracterización de Proceso (Ver Figura N° 18) información que permitió facilitar la gestión y control del mismo.

Se consideró la propuesta del diagrama de procesos (Figura N° 13). Teniendo como objetivo: Lograr la satisfacción del cliente, a través de una óptima programación, control y monitoreo de las mismas. Cumpliendo las políticas propuestas y condiciones de operación que la empresa debería de cumplir:

**El proceso general de programación, monitoreo y control, comprende las siguientes actividades:**

**Figura N° 14**

*Proceso de programación, monitoreo y control*



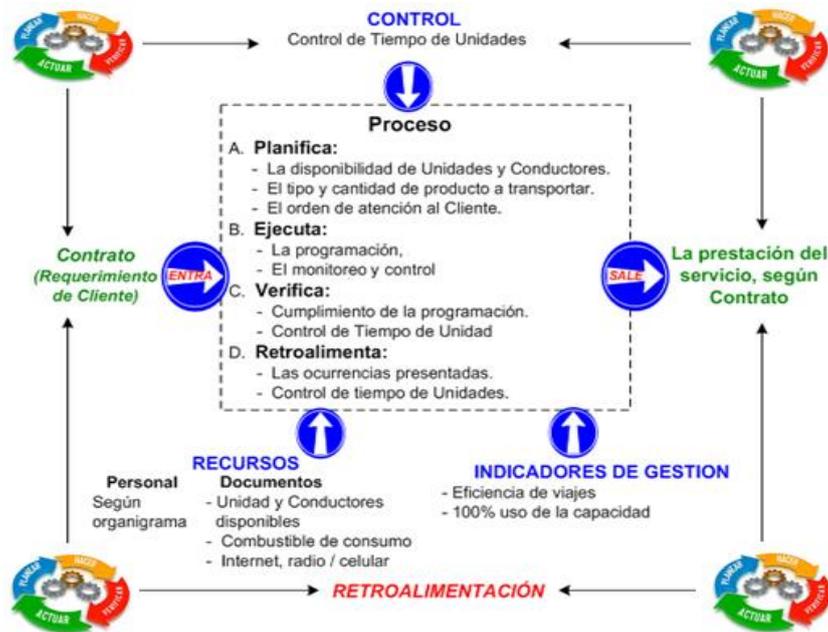
**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

Después de ejecutar este proceso, el jefe de operación asigna a un conductor y unidad, se realiza la programación para su salida correspondiente luego se ejecuta el monitoreo y control a través del programa GPS.

- El proceso de gestión de la empresa tomará en cuenta el Ciclo de Mejora continua (Planificación, hacer, verificar y acciones de mejora) ejecutado de la siguiente manera:

**Figura N° 15**

Proceso de gestión

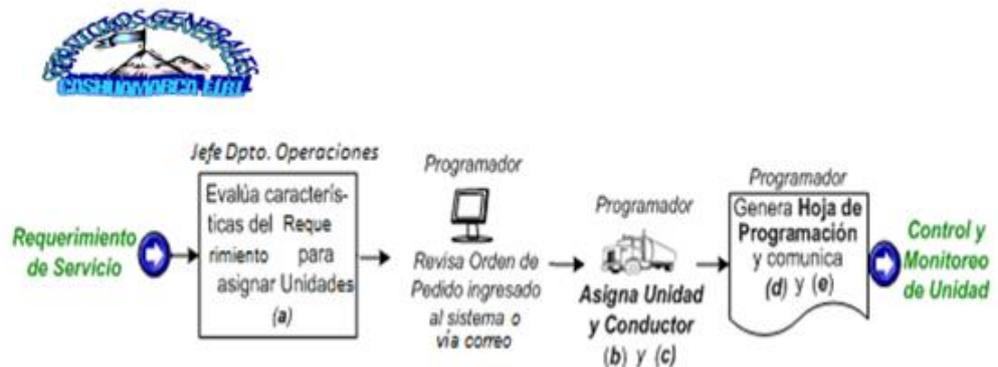


Fuente: (Logística Cashuamarca, 2018).

- **Programación de Unidades:** Asignación de una unidad y conductor

**Figura N° 16**

Proceso programación de Unidades



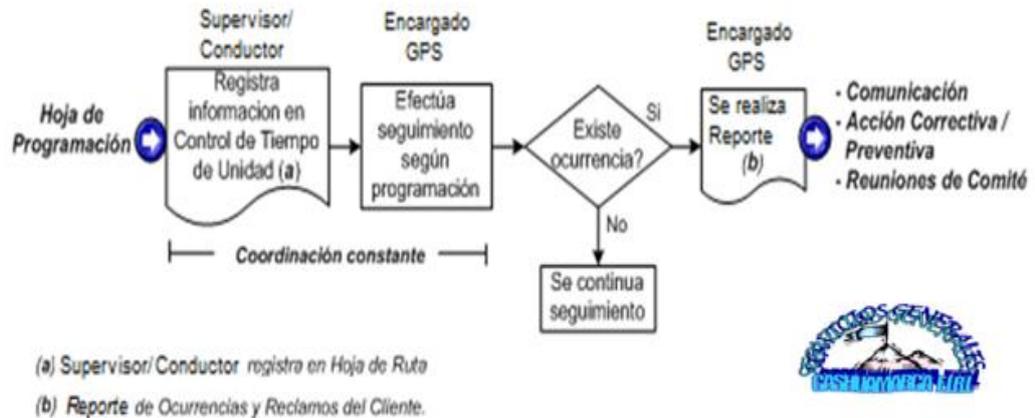
Fuente: (Logística Cashuamarca, 2018).

- **Control y monitoreo de unidad:** Registra información en control de tiempo de la unidad y da seguimiento mediante el GPS, a la unidad.

**Figura N° 17**

*Proceso control y monitoreo de unidad*

**Control y Monitoreo de Unidad**



**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

Para ejecutar este proceso debe de existir una coordinación constante entre el personal del área programación, el supervisor, el conductor, los estivas para el proceso de carga a la unidad de transporte para lo cual, el conductor debería de coordinar con anticipación con el cliente, hora, lugar para considerar la cantidad de estivas que apoyarán en el servicio a brindar. Después de haber subido la carga a la unidad se registra el control de tiempo de la unidad para efectuar el seguimiento según lo programado, dicha unidad está registrado con el GPS durante todo el viaje hasta su punto final que es la entrega conforme del servicio al cliente.

Todos los procesos se registrarán en la Ficha de caracterización de proceso, para la designación del responsable de cada proceso que será la persona autorizada de que el proceso se gestione de manera apropiada permitiendo que se logren los objetivos y metas establecidos para lo cual debe de ser un personal competente (Ver Tabla N° 39).

Figura N° 18

Ficha de Caracterización del Procesos de Producción, 2019

<b>Cashuamarca E.I.R. L</b>		FORMATO: Ficha de Proceso de Caracterización			
CÓDIGO: SGC-F-001		FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN			
VERSIÓN: V 1.0					
VIGENTE DESDE:					
Página 1 de 1					
<b>Nombre</b>	<b>Producción</b>		<b>Responsable</b>	<b>Supervisor de producción</b>	
<b>Objetivo</b>	Asegurar la entrega del producto a su destino con especificaciones de alta calidad		Alcance	Inicio: Generar Orden de Recojo de carga Fin: Entrega de producto	
<b>Procesos proveedor</b>	<b>Programación</b>	<b>Monitoreo</b>	<b>Control</b>	<b>Salidas</b>	<b>Procesos cliente</b>
Planeamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requerimiento del cliente</li> <li>- Cliente realiza requerimiento.</li> <li>- Asigna conductor y unidad.</li> <li>- Realiza programación para carga disponible</li> <li>- Efectúa monitoreo y control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrato y Control de tiempo de unidades: <b>Planifica:</b> La disponibilidad de unidades y conductores, tipo y cantidad de producto a transportar, el orden de atención al cliente.</li> <li><b>Ejecuta:</b> La programación y control.</li> <li><b>Verifica:</b> Cumplimiento de la programación y el control de tiempo de la unidad.</li> <li><b>Retroalimenta:</b> Las ocurrencias y el control de tiempo de las unidades.</li> <li>- Recursos (personal-organigrama y documentos – conductores disponibles).</li> <li>- Indicadores de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para Ruta larga</li> <li>- Se coordina hora y día de descarga.</li> <li>- La unidad se programará si no tiene observaciones.</li> <li>- Ver documentación del conductor</li> <li>- Comunicar la programación a diferentes áreas (Transporte, GPS, Facturación de terminal: Ficha de Especificaciones, Técnica Control de No, conformidades, Registro de Control Dimensional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de carga conforme.</li> <li>- Documentos de control de calidad de Procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega del producto</li> <li>- Eficiencia de viajes</li> <li>- 100% de cobertura de la unidad.</li> </ul>
<b>Identificación de recursos críticos para la ejecución y control de procesos</b>					
<b>Competencias</b>		<b>Ambiente de trabajo</b>	<b>Unidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conductores Profesionales</li> <li>- Tipo de Brevete A III – C.</li> <li>- Trabajo en equipo y Compromiso</li> <li>Experiencia profesional de más de 19 años.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficinas administrativas de la empresa.</li> <li>-Taller de mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidad Freightliner- Placa T6F-947 / M1Q-985.</li> <li>- Unidad Freightliner - Placa M2O-933 / M1Q-986.</li> <li>- Unidad Freightliner- Placa M2N-732/ M1Q-987.</li> <li>- Unidad. Freightliner - Placa T2M-825/ M1Q-988.</li> </ul>		
<b>Documentos Aplicados</b>		<b>Registros que se controlan</b>	<b>Indicadores - Parámetros de control y medición</b>		
Guía de Remisión de Transportista		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ficha de especificaciones técnica.</li> <li>- Control de Calidad en el proceso.</li> <li>- Guía de remitente.</li> <li>- Tarjeta de propiedad de la unidad.</li> <li>- Tarjeta de mercancía.</li> <li>- Licencia de conducir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fecha de vencimiento</li> <li>- Costo de mano de obra</li> <li>- Código de verificación:</li> <li>- Carga no conforme</li> </ul>		

Fuente: (Logística Cashuamarca, 2018).

**Tabla N° 20**

*Asignación de responsables de proceso - Cashuamarca E.I.R.L, 2019.*

Procesos identificados Cashuamarca E.I.R.L - 2019					
N°	Proceso	Tipo	Código/proceso	Responsable	Cargo
1	Gestión de la Gerencia General	Estratégico	DIR	Rita Andrea Rudas Gallardo	Gerente general
2	Gestión de Control de calidad SGC	Estratégico	SGC	Socorro del Pilar Rudas Gallardo	Coordinadora de calidad
3	Planificación estratégica	Operativo	PE	Walter Rudas Gallardo	Jefe de área
4	Control Inicial del servicio	Operativo	OCS	Mauro Chávez Díaz.	Comité de implementación
5	Desarrollo del servicio	Operativo	DS	Nayely Silva Rudas	Comité de implementación
6	Control final del servicio	Apoyo	CF	Jhony Silva Torres	Supervisor de Operación
7	Gestión de Abastecimiento	Apoyo	GA	Linda Guadalupe Rojas Rudas	Encargada de Compras
8	Mantenimiento	Apoyo	MTO	Walter Rudas Gallardo	Jefe de área
9	Logística	Apoyo	LOG	Linda Guadalupe Rojas Rudas	Responsable de Logística
10	Soporte de operaciones	Apoyo	SOPER	Jony Silva Torres	Supervisor de Operación
11	Administración	Apoyo	ADMF	Marisol Grosó Abanto	Responsable de Administración
12	Contabilidad	Apoyo	CONT	Meyra Salazar Chávez	Contador Público
13	Gestión de cobranzas	Apoyo	GCOB	Socorro del Pilar Rudas Gallardo	Responsable Gestión de Cobranza
14	Asesoría legal y seguridad y salud ocupacional	Apoyo	ALSSO	Betty Castañeda Castillo Jhony Silva Torres	Asesor Legal / Supervisor de SSOMA

**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2019).

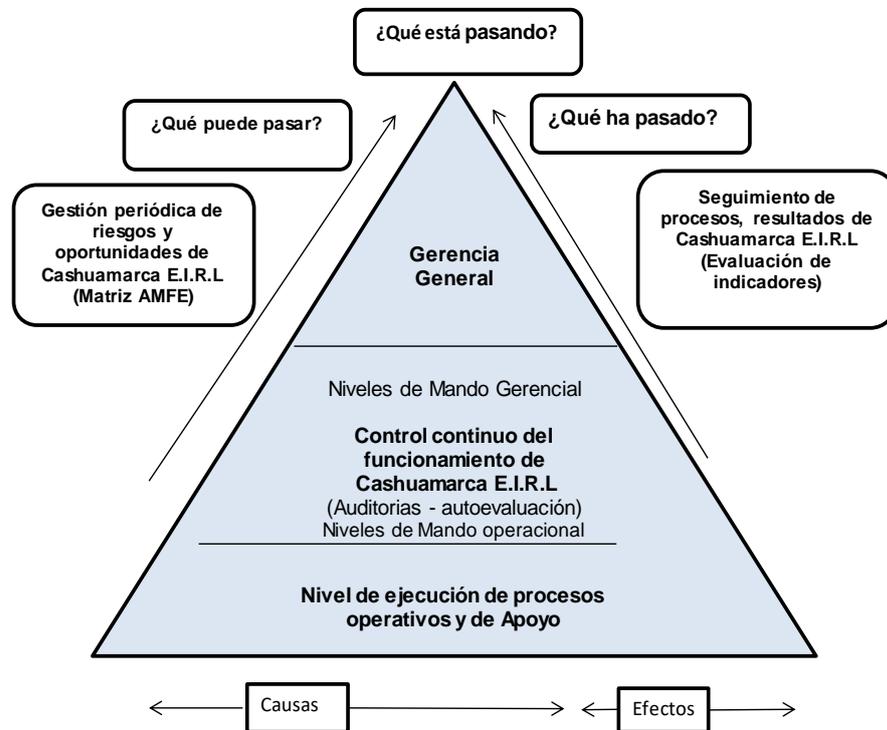
Según la Tabla N° 20 de asignación de responsable de cada proceso (los cuales formarán parte del comité de calidad) el responsable gestiona el proceso para el logro de los objetivos planteados, por lo que, se encargó diferentes responsabilidades a su personal administrativo. Para el seguimiento y medición de los procesos a través de una evaluación mensual los resultados obtenidos, se los comparó con los objetivos de la empresa. En el Apéndice E de Caracterizaciones de Procesos, se muestran fichas de caracterización de los principales procesos identificados (Gestión comercial, abastecimiento, planeamiento y del proceso de entrega de carga) de la empresa Cashuamarca E.I.R.L.

## V.2.2. Seguimiento y medición de los procesos

Para conocer cuál es el desempeño de los procesos en desarrollo y si se está logrando los objetivos planificados es necesario realizar una evaluación mensual de los resultados. Por lo que, se debe tomar en cuenta la gestión de riesgos y oportunidades y el control periódico del funcionamiento de la empresa. Al implementar la gestión por procesos se debe de tener un sistema de control para la empresa Cashuamarca E.I.R.L como se detalla:

**Figura N° 19**

*Tipos de Control Cashuamarca E.I.R.L*



**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

Para ejecutar esta gestión constante se desarrolló una matriz de identificación de riesgos y oportunidades (AMFE), que estará regida a partir de un procedimiento documentado. (Ver Tabla N° 37).

### V.2.3. Mejora de los procesos

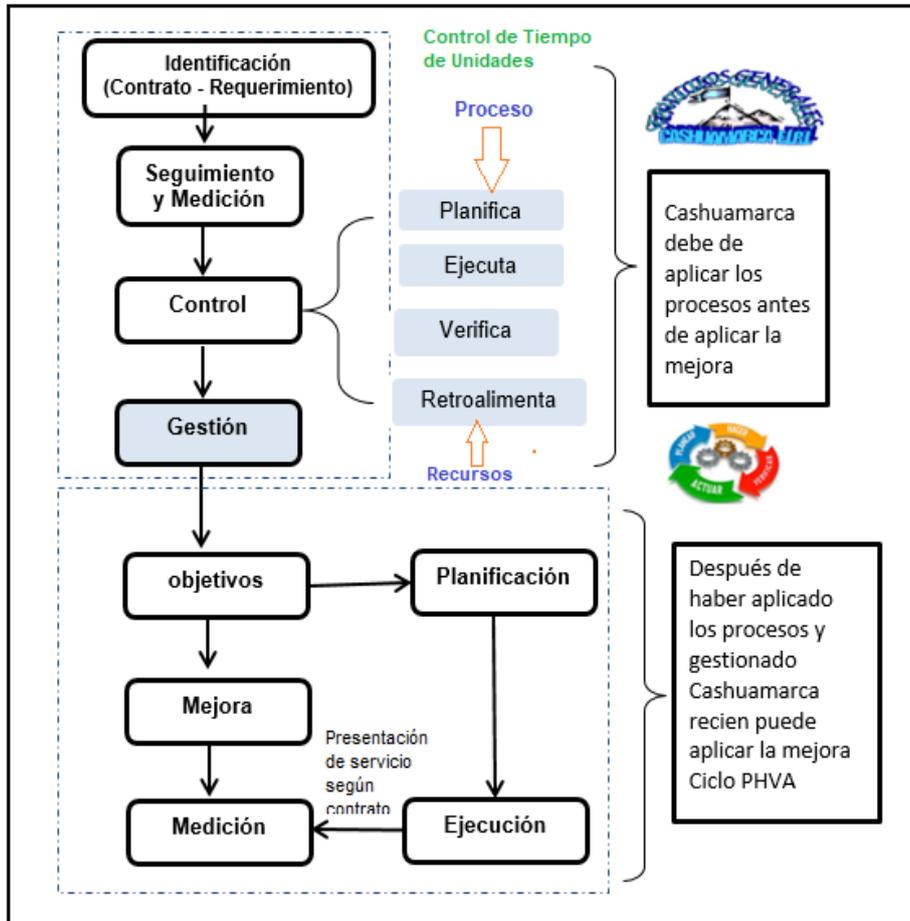
En la investigación por ser un estudio de impacto de la aplicación de mejora de la Norma ISO 9001:2015, no se podrá evidenciar el cambio total en el ciclo de mejora de los procesos de Cashuamarca E.I.R.L por lo que, se propuso algunos lineamientos para que la empresa mejore sus procesos (Ver Figura N° 21).

La etapa de seguimiento y medición de los procesos servirá para que la empresa Cashuamarca E.I.R.L. examine y valore sus procesos, sus resultados en el transcurso del tiempo, y a partir de este análisis identificar a los procesos que no alcanzan los objetivos y en qué procesos existen oportunidades de mejora, para crear medidas previas y corregir los procesos con mal desempeño para lograr las metas propuestas.

La empresa Cashuamarca E.I.R.L para la mejora continua de sus procesos tomará como referencia el Ciclo de Mejora Continua, el cual se explicará a continuación:

**Figura N° 20**

*Ciclo de Mejora Continua de Cashuamarca E.I.R.L*



**Fuente:** (Logística, Cashuamarca, 2018).

Para mejorar un proceso se debe de analizar el proceso, es así que se sustenta el objetivo específico de la presente investigación, al analizar el proceso se busca ordenar los procesos, asignar responsabilidades, para realizar la mejora a través de la Normalización y cumplir los lineamientos de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

Según la identificación, seguimiento - medición y control, si se identifican a los procesos se pueden medir para finalmente controlar, por lo que es posible gestionar su aplicación y por ende mejorarlos. La empresa Cashuamarca procederá a mejorar sus procesos con el ciclo de mejora PHVA, que será explicado a continuación:

1° Determinar los objetivos a lograr o problema a solucionar.

- 2° Se debe proceder a la planificación y programación de las tareas y/o actividades de las áreas administrativas y de operación, los recursos y controles que sean necesarios.
- 3° En la etapa de ejecución se debe asegurar que se realicen las actividades planificadas como el proceso general de Programación, Monitoreo y Control.
- 4° Después de ejecutadas las actividades planificadas, se verifica y mide el logro de los objetivos planificados a través de la aplicación de los procesos para el cumplimiento del proceso de gestión.
5. Finalmente, a partir de la verificación y medición la empresa tomará en cuenta el Ciclo de Mejora continua (Planificación, hacer, verificar y acciones de mejora).

**A. Planifica:**

- La disponibilidad de unidades y conductores.
- El tipo y cantidad de producto a transportar
- El orden de atención al cliente

**B. Ejecuta:**

- La Programación.
- El monitoreo y control

**C. Verifica:**

- Cumplimiento de la Programación.
- El control de tiempo de las unidades

**D. Retroalimenta:**

- Las ocurrencias presentadas.
- El control de tiempo de las unidades

El ciclo debe darse continuamente considerando el Inicio del proceso de gestión (El requerimiento del cliente) y el Fin del proceso de gestión (La prestación del servicio según contrato) que permitirá gestionar la mejora continua, ya conseguidos los primeros objetivos planteados, el ciclo volverá a empezar con nuevos objetivos considerando los recursos y así sucesivamente.

### **V.3. Determinación del impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en el modelo de la aplicación**

Luego de haber realizado el diagnóstico a la empresa Cashuamarca E. I. R. L (Ver Figura 12) y verificado el análisis y medición de sus procesos (Ver Figura 18) para conocer el desempeño y ver si están cumpliendo los objetivos planificados. Se identificó los riesgos y oportunidades (AMFE) de la empresa, para aprovechar las oportunidades y evitar que los riesgos generen inconvenientes, se realizó un seguimiento de los resultados de los procesos de la norma ISO 9001:2015, como se especifica:





Según la Tabla N° 20 de Planificación del modelo de aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E. I.R. L se planificó en 12 meses hasta su culminación, para posteriormente obtener la certificación. El modelo se dividió en nueve etapas de implementación, para lograr los objetivos como son: Presentación del Proyecto, Diagnóstico, preparación y diseño, Planificación, Sensibilización y Formación, Implementación del SGC, Verificación y validación, Mejora continua y Certificación. Para el desarrollo de este objetivo se trabajó en 04 puntos (Alcance del SGC, Planificación de la Calidad, Implementación, seguimiento y análisis y - Auditoría Interna y Revisión por la Dirección), para poder comprender como se estructuró el SGC en la empresa Cashuamarca E.I.R.L, como se detalla:

### **V.3.1. Alcance del Sistema de Gestión de Calidad**

La empresa Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L comprende los siguientes procesos principales para el transporte de carga seca a nivel nacional: Planificación estratégica, Operación y control de servicios, Desarrollo de los servicios (estiba de producto y transporte de productos) y Control de flota (desestiba de productos y entrega de productos). El Sistema de Gestión de Calidad (SGC) se implementó en las oficinas del Jr. Juan Villanueva N° 170 y en el Taller Automotriz Mecánica Ruiz ubicado en Jr. San Martín N° 354.

En el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L se excluyó el requisito de la Norma ISO 9001:2015, de Diseño y desarrollo de los productos y servicios, porque el servicio que brinda la empresa adopta las especificaciones provistas por el cliente.

### **V.3.2. Planificación de la Calidad**

Para ejecutar este punto se determinó las actividades para planificar el Sistema de Gestión de Calidad como se detalla:

#### **- Alcance del Sistema de Gestión de Calidad**

El Alcance del Sistema de Gestión de Calidad se detalló en el punto V.3.1, será elaborado por la Gerencia General quien revisará y aprobará además será incluido en el Manual de Calidad y dará a conocer a toda la empresa y partes interesadas.

#### **- Contexto de la organización**

En el contexto de la organización la Norma ISO 9001:2015 se consideró el contexto externo e interno de la empresa; para conocer qué aspectos influyen de forma positiva o negativa, para lograr los resultados y objetivos planteados.

Se utilizó 03 herramientas: Matriz FODA, Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

La matriz FODA se explicó en el Tabla N°15. La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), se utilizó para evaluar las Fortalezas y Debilidades más significativas dentro de las áreas administrativas y operativas de la empresa Cashuamarca E.I.R.L donde enseñó la parte interna de la empresa:

**Tabla N° 22**

*Factores internos de Cashuamarca E.I.R.L*

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Unidades de transporte modernas, en buen estado y suficientes.	1	La empresa No cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad.
2	Capacidad de cumplir las exigencias del cliente en la entrega de servicios a tiempo.	2	Retraso en la entrega del servicio transportado.
3	Organización de la empresa involucrada con el trabajo en equipo.	3	Talento humano poco capacitado
4	Escaza rotación de personal.	4	Falta de propaganda.
5	Adecuado clima laboral.	5	Conformismo por parte de Gerencia.
6	Experiencia en el rubro del transporte.	6	Descoordinación en la programación de viajes.

**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

A continuación, se calculó el peso de cada fortaleza y debilidad las cuales serán trabajadas en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) en base a dos matrices de comparación por pares:

**Tabla N° 23**

*Matriz de comparación por pares - Fortalezas*

FORTALEZAS		F1	F2	F3	F4	F5	F6	Total	Peso	Peso Ajustado
1	Unidades de transporte modernas, en buen estado y suficientes. F1	■	0	1	1	0	0	2	0.14	0.07
2	Capacidad de cumplir las exigencias del cliente en la entrega de servicios a tiempo. F2	1	■	1	1	1	0	4	0.29	0.14
3	Organización de la empresa involucrada con el trabajo en equipo. F3	0	0	■	1	1	0	2	0.14	0.07
4	Escaza rotación de personal. F4	0	0	0	■	1	0	1	0.07	0.04
5	Adecuado clima laboral. F5	1	0	0	0	■	0	1	0.07	0.04
6	Experiencia en el rubro del transporte. F6	1	1	0	1	1	■	4	0.29	0.14
								14	1	0.5

**Fuente:** Elaboración Propia.

Según la Tabla N° 23, se consideró 06 fortalezas las cuales se entrecruzaron con cada una, asignándole un peso, que suman en total la unidad.

**Tabla N° 24**
**Matriz de comparación por pares - Debilidades**

DEBILIDADES		D1	D2	D3	D4	D5	D6	Total	Peso	Peso Ajustado
1	La empresa No cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad.	D1	0	1	0	0	1	2	0.14	0.07
2	Retraso en la entrega del servicio transportado.	D2	1	0	1	1	1	5	0.36	0.18
3	Talento humano poco capacitado	D3	0	0	1	1	0	2	0.14	0.07
4	Falta de propaganda.	D4	0	0	0	1	1	2	0.07	0.04
5	Conformismo por parte de Gerencia.	D5	1	0	1	1	1	4	0.29	0.14
6	Descoordinación en la programación de viajes.	D6	0	0	1	0	0	1	0.07	0.04
								15	1.07	0.5

**Fuente:** Elaboración Propia.

Según la Tabla N° 24, se muestra la Matriz de comparación por pares de color celeste, se consideró 06 debilidades que se entrecruzaron con cada una asignándole un peso, los cuales suman como total la unidad. Luego se realizó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), como se muestra a continuación:

**Tabla N° 25**
**Matriz de evaluación de factores Internos**

Cashuamarca EIRL		FORMATO		
CÓDIGO: SGC-F-008		MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)		
VERSIÓN: V 1.0				
VIG. DESDE:				
		Página 1 de 1		
Fortalezas	Peso	Calificación	Valor	
1 Unidades de transporte modernas, en buen estado y suficientes.	0.07	3	0.21	
2 Capacidad de cumplir las exigencias del cliente en la entrega de servicios a Organización de la empresa involucrada con el trabajo en equipo.	0.14	4	0.57	
3 Escasa rotación de personal.	0.07	3	0.21	
4 Adecuado clima laboral.	0.04	3	0.11	
5 Experiencia en el rubro del transporte.	0.04	3	0.11	
6 Experiencia en el rubro del transporte.	0.14	4	0.57	
Debilidades	Peso	Calificación	Valor	
1 La empresa No cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad.	0.07	1	0.07	
2 Retraso en la entrega del servicio transportado.	0.18	1	0.18	
3 Talento humano poco capacitado	0.07	1	0.07	
4 Falta de propaganda.	0.04	2	0.07	
5 Conformismo por parte de Gerencia.	0.14	1	0.14	
6 Descoordinación en la programación de viajes.	0.04	1	0.04	
		1	2.4	

Escala del 1 al 4			
1: Debilidad mayor	2: Debilidad menor	3: Fortaleza menor	4: Fortaleza mayor

**Fuente:** Elaboración Propia.

Según la Figura N° 25 de Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) se evaluó el total ponderado de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L un valor de 2.4 que indica que la posición estratégica interna general de empresa está por debajo de la media, en una posición interna menor, es decir no aprovecha sus fortalezas y no ataca sus debilidades.

**Tabla N° 26**

*Factores Externos de Cashuamarca E.I.R.L*

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Créditos para adquisición de nuevas unidades modernas.	1	Normatividad estricta en el sector de Transportes.
2	Progresivo sector de transporte y mercado por explorar.	2	Nuevas empresas de transporte entran en el mercado.
3	Coordinación con proveedores para lograr precios bajos.	3	Empresas de transporte con certificación de SGC.
4	Variedad de clientes a alcanzar en el sector de transporte.	4	Escasa, capacidad de inversión.
5	Coordinación con instituciones que brinden capacitación en el sector de transporte.	5	Personal con mano de obra poco calificada y especializada en el sector transporte.
6	Certificaciones Propuesta de la Norma Iso 9001:2015 disponible en el mercado.	6	Bajos precios del mercado de transportes.
7	Estrategias disponibles para optimizar procesos.	7	Liberación del transporte.

**Fuente:** Elaboración Propia.

A continuación, se calculó el peso de cada oportunidad y amenaza de la empresa las cuales serán trabajados en la Matriz de Evaluación de Factores Externos. (EFE) en base a dos matrices de comparación por pares, como se detalla:

**Tabla N° 27**

*Matriz de comparación por pares - Oportunidades*

OPORTUNIDADES			O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Total	Peso	Peso Ajustado
1	Créditos para adquisición de nuevas unidades modernas.	O1		0	1	0	1	0	1	3	0.16	0.08
2	Progresivo sector de transporte y mercado por explorar.	O2	1		0	1	1	1	1	5	0.26	0.13
3	Coordinación con proveedores para lograr precios bajos.	O3	0	0		0	1	1	0	2	0.11	0.05
4	Variedad de clientes a alcanzar en el sector de transporte.	O4	1	0	1		0	1	1	4	0.21	0.11
5	Coordinación con instituciones que brinden capacitación en el sector de transporte.	O5	0	0	0	0		1	0	1	0.05	0.03
6	Certificaciones Propuesta de la Norma Iso 9001:2015 disponible en el mercado.	O6	1	0	0	0	0		1	2	0.11	0.05
7	Estrategias disponibles para optimizar procesos.	O7	0	0	1	0	1	0		2	0.11	0.05
										19	1	0.5

**Fuente:** Elaboración Propia.

Según la Tabla N° 27, se muestra la Matriz de comparación por pares de color celeste se consideró 07 Oportunidades las cuales se entrecruzaron con cada una, asignándole un peso, que suman en total la unidad.

**Tabla N° 28**

*Matriz de comparación por pares - Amenazas*

AMENAZAS			A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	Total	Peso	Peso Ajustado
1	Normatividad estricta en el sector de Transportes.	A1		0	1	0	1	1	0	3	0.2	0.10
2	Nuevas empresas de transporte entran en el mercado.	A2	1		1	1	1	1	0	5	0.33	0.17
3	Empresas de transporte con certificación de SGC.	A3	0	0		0	0	0	1	1	0.07	0.03
4	Escaza, capacidad de inversión.	A4	0	0	1		0	0	0	1	0.07	0.03
5	Personal con mano de obra poco calificada y especializada en el sector transporte.	A5	0	0	1	1		1	0	3	0.2	0.10
6	Bajos precios del mercado de transportes.	A6	0	0	0	1	0		0	1	0.07	0.03
7	Liberación del transporte.	A7	0	0	0	1	0			1	0.07	0.03
										15	1	0.5

**Fuente:** Elaboración Propia.

Según la Tabla N° 28, se muestra la Matriz de comparación por pares de color celeste, se consideró 07 Amenazas que se entrecruzaron con cada una asignándole un peso, los cuales suman como total la unidad. Por lo que se realizó la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), de la empresa como se muestra a continuación:

**Tabla N° 29**

*Matriz de Evaluación de Factores externos de Cashuamarca E.I.R.L*

Cashuamarca EIRL		FORMATO		
CÓDIGO: SGC-F-009		MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)		
VERSIÓN: V 1.0				
VIG. DESDE:				
		Página 1 de 1		
Oportunidades	Peso	calificación	Valor	
1 Créditos para adquisición de nuevas unidades modernas.	0.08	3	0.24	
2 Progresivo sector de transporte y mercado por explorar.	0.13	2	0.26	
3 Coordinación con proveedores para lograr precios bajos.	0.05	3	0.16	
4 Variedad de clientes a alcanzar en el sector de transporte.	0.11	2	0.21	
5 Coordinación con instituciones que brinden capacitación en el sector de transporte.	0.03	2	0.05	
6 Certificaciones Propuesta de la Norma Iso 9001:2015 disponible en el mercado.	0.05	2	0.11	
7 Estrategias disponibles para optimizar procesos.	0.05	1	0.05	
Amenazas	Peso			
1 Normatividad estricta en el sector de Transportes.	0.10	2	0.20	
2 Nuevas empresas de transporte entran en el mercado.	0.17	2	0.33	
3 Empresas de transporte con certificación de SGC.	0.03	1	0.03	
4 Escaza, capacidad de inversión.	0.03	3	0.10	
5 Personal con mano de obra poco calificada y especializada en el sector transporte.	0.10	2	0.20	
6 Bajos precios del mercado de transportes.	0.03	2	0.07	
7 Liberación del transporte.	0.03	2	0.07	
		<b>1.0</b>	<b>29</b>	<b>2.08</b>

Escala del 1 al 4			
1: Mala	2: Media	3: Superior a la media	4: Superior

**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

Según la Figura N° 29 de Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) se evalúa el total ponderado de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L un valor de 2.08 que indica que la posición estratégica externa general de empresa está por debajo de la media, es decir no aprovecha ni capitaliza las oportunidades, menos minimiza las amenazas.

### V.3.3. Necesidades y expectativas de las partes interesadas

La empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L demostró su capacidad de ofrecer su servicio de transporte por carretera que satisfagan los requisitos del cliente, de las partes interesadas y los legales y reglamentarios aplicables. A continuación, se muestran las necesidades y expectativas de las partes interesadas, para encaminar el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L como se detalla:

**Tabla N° 30**

*Necesidades y expectativas de las partes interesadas*

Cashuamarca EIRL	FORMATO IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	 Página 1 de 1
CÓDIGO: SGC-F-005		
VERSIÓN: V 1.0		
VIG. DESDE:		
Partes interesadas	NECESIDADES, EXPECTATIVAS E INTERESES	REQUISITO DE LA NORMA ISO 9001
Clientes	Confidencialidad en el transporte del servicio	8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos.
	Confidencialidad en el transporte del servicio	8.1 Planificación y control operacional. 8.5 Producción y prestación del servicio.
	Conductores calificados con experiencia.	7.1.2 Personas
	Seguridad y Salud Ocupacional.	7.1.3 Infraestructura 7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos
	Cuidado del Medio Ambiente.	NO APLICA
Estado y organismos reguladores	Cumplimiento de las Normas Legales y reglamentarias.	5.1.2. Enfoque al cliente, inciso a)
Proveedores	Cumplimiento con el tiempo de entrega de la carga transportada Calidad concertada	8.4 Control de los procesos y servicios suministrados externamente.
Personal	Desarrollo personal y conductores profesionales.	7.2 Competencia 7.1.3 Infraestructura
	Seguridad laboral.	7.1.4 Ambiente para operación de procesos
	Satisfacción del personal. Unidades y conductores disponibles	7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos

**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

En la Tabla N° 30 se aprecia las necesidades y expectativas de las partes interesadas para tener conocimiento qué es lo que buscan los clientes, el personal de la empresa, por lo que, se debería de considerar cuáles son los requisitos del cliente y los requisitos legales aplicables, como se puntualizan a continuación:

### V.3.4. Requisitos del Cliente

Para determinar los requisitos del cliente (externo) es preciso conocer qué espera y qué recibe el cliente, cuál es el valor y cómo valora lo que recibe el cliente, a partir de las necesidades y expectativas de Tabla N° 31 y Tabla N° 32 los requisitos del cliente interno (Requerimientos dentro del proceso interno de la empresa) en base a este cumplimiento se aplicará la Norma ISO 9001:2015 para mejorar la Gestión de la Calidad de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L. Se analizó la información entregada, para ver los requisitos del cliente y mejorar el desempeño de la empresa y asegurar la satisfacción del cliente, como se detallan a continuación:

**Tabla N° 31**

*Requisitos de cliente externo*

Cashuamarca EIRL CÓDIGO: SGC-F-024 VERSIÓN: V 1.0 VIG. DESDE:		FORMATO CLIENTE, SERVICIO, REQUISITOS Y CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD	
CLIENTES	SERVICIO	REQUISITOS SERVICIO	CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD
		Confidencialidad de la carga de transporte	Firma del requerimiento con el cliente. _Revisión técnica de las unidades de transporte. _ Guías de remisión del producto.
		Confiabilidad del Servicio transportado	_Plan de mantenimiento de las unidades de transporte. _Monitoreo constante virtual de la ruta terrestre de las unidades a través del Incorporación de Conductores
Empresas de Servicios de Transporte, de construcción, Industriales	Transporte Terrestre de Carga Seca	Conductores calificados con experiencia	Profesionales con Tipo de Brevete AIII – C. - Evaluación periódica del desempeño del personal administrativo.
		Seguridad y Salud Ocupacional	-Plan de salud e higiene ocupacional. Capacitación de Seguridad Ocupacional - Cumplimiento de programas de seguridad. - Implementos de seguridad específicos para cada actividad/ EPP's certificados - Elaboración de estadísticas de seguridad (Accidentabilidad, frecuencia, severidad) - Planes de Contingencia. - Presentación de Plan de Manejo Ambiental

**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2019).



- Asegurar que las programaciones de viajes de transporte sean coordinadas por el área operativa de la empresa.

La Gerencia General de la empresa designó a una McS. Ingeniero. En Planificación y Desarrollo como Coordinadora de Calidad que será la encargada de supervisar las tareas y actividades referentes a la Implementación del SGC en la empresa. Así mismo, las personas comprometidas tendrán las siguientes responsabilidades dentro del SGC:

- Verificación del cumplimiento y gestión de los procesos a su cargo para el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- Informar a la Gerencia y a la Coordinadora de calidad sobre el desempeño del SGC de cualquier mejora descrita.
- Concientizar al personal de ruta de la empresa sobre el cumplimiento de los requisitos de los clientes y/o partes interesadas de cada viaje programado.

Las funciones y responsabilidades dentro de la empresa se documentaron en el Formato de Cargo y Responsabilidades como se aprecia a continuación:

**Tabla N° 33**

*Formato de cargo y responsabilidades*

<b>Cashuamarca EIRL</b>	<b>FORMATO</b>		
CÓDIGO: SGC-F-022	<b>CARGO Y RESPONSABILIDADES DE PERSONAL</b>		
VERSIÓN: V 1.0			
VIG. DESDE:			Página 1 de 1
<b>I. Descripción de datos</b>	<b>UNIDAD DE MANDO OPERACIONAL:</b>		
CARGO:			
ÁREA:	Reporta a:		
	Supervisa a:		
<b>II.OBJETIVO</b>			
<b>III COMPETENCIA EN EL RUBRO DE TRANSPORTE</b>			
a. Grado de instrucción			
b. Habilidades			
e. Experiencia			
<b>IV. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL PERSONAL</b>			

**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

Según la cláusula 5.3 dice que la Alta Dirección debe asignar responsabilidades y establecer autoridades de alto nivel para dos aspectos principales:

- La responsabilidad de asegurar que el SGC cumpla con los requisitos de ISO 9001 y;
- Responsabilidades necesarias para asegurar la supervisión y monitoreo del desempeño del SGC y la elaboración y entrega de informes y reportes a la Alta Dirección en este caso Gerencia General.

Tales responsabilidades son las siguientes. Conformidad con el Sistema de Gestión de la Calidad, Conformidad de los procesos, Informes de rendimiento del SGC, Promover el enfoque en el cliente e Integridad del SGC durante los cambios. (Evans, 2005)

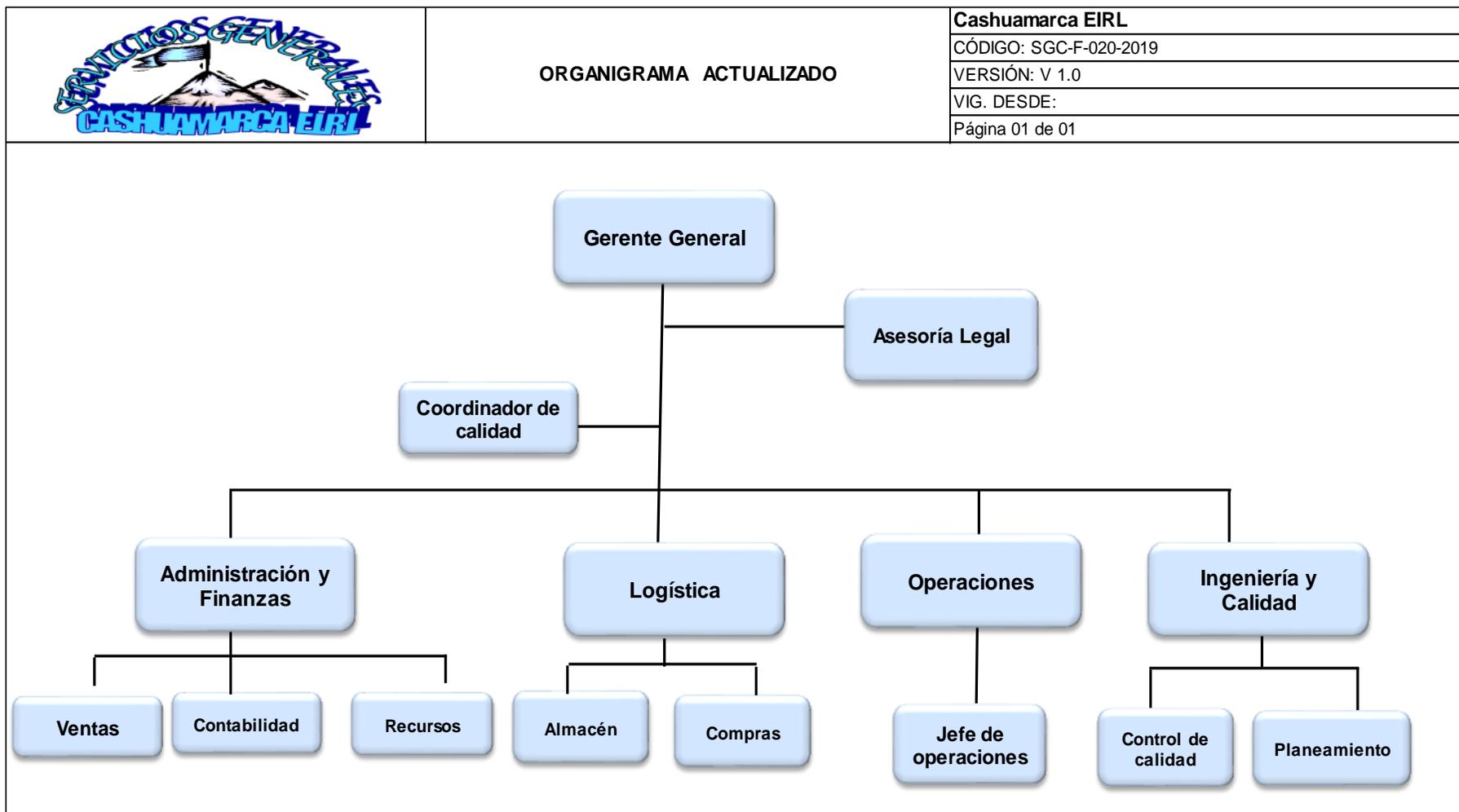
También se manifiesta que será responsabilidad del área de Gestión de Control de Calidad la verificación del cumplimiento de las responsabilidades encargadas por área en la empresa y de mantener informados a todo el personal sobre algún cambio.

Para organizar la situación actual de la empresa se actualizó el Organigrama General de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L, según lo solicitado por la Norma ISO 9001:2015 (Ver Tabla 34). Así mismo se modificó para incluir a la Coordinadora de Calidad, quien coordinará con las áreas involucradas para la aplicación e implementación del SGC, así verificará que la entrega del servicio en cada viaje de transporte de carga sea satisfactoria y se estableció nuevas áreas enfocadas a velar por el cumplimiento del SGC.

A continuación, se muestra el organigrama actualizado de la empresa Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L:

Tabla N° 34

Organigrama de la empresa actualizado, 2019.



Fuente: (Logística Cashuamarca, 2019).

### V.3.6. Identificación de procesos

La mejora de un Sistema de Gestión de Calidad depende del Mapa de Procesos por lo que, el mapa de procesos actual de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L, se modificó para incluir nuevos procesos necesarios para el SGC, los cuales serán revisados, modificados y aprobados por la Gerencia General. Finalmente serán de conocimiento por el personal administrativo y operativo de la empresa.

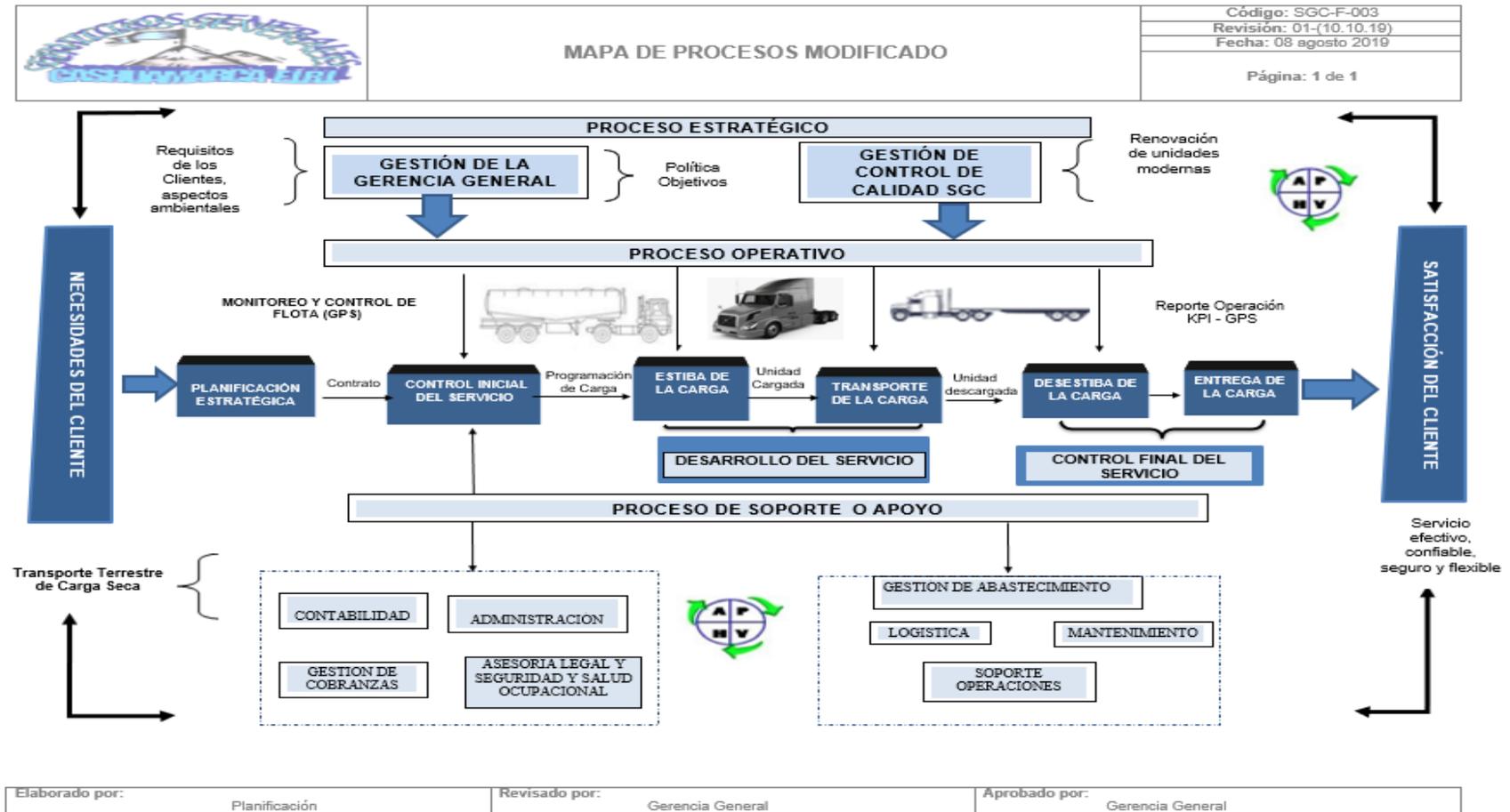
En comparación con el Mapa de Procesos anterior de la empresa (Ver Figura N° 7). Se ha creado en el **Proceso Estratégico**, el proceso **Gestión de la Dirección General y Gestión de Control de Calidad SGC**, se consideró que desarrollar este proceso estratégico es necesario para la aplicación de Norma ISO 9001:2015 en la Gestión de la Calidad como actividad estratégica para mejorar la gestión de las operaciones de la empresa Cashuamarca E.I.R.L y aumentar la satisfacción del cliente.

Así como también en el **Proceso Operativo** se creó, **Planificación Estratégica, Operación y Control Inicial del Servicio**, se agrupó los procesos de *Estiba y Transporte de Carga* en el proceso **Desarrollo de los Servicios** así mismo se agrupó al proceso de *Desestiba y Entrega de carga* por el proceso **Control Final del Servicio**.

Por último, se desarrolló en el Proceso de **Soporte Apoyo**, los Procesos **Soporte y Operaciones, Gestión de Cobranzas** se cambió el Proceso *Jefatura y Contabilidad* por **Contabilidad**.

Por lo qué, el mapa de procesos modificado del anterior mapa de procesos de la empresa Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L quedó establecido de la siguiente manera:

**Figura N° 21**  
Mapa de proceso modificado, 2019



Fuente: (Logística Cashuamarca, 2019).

Por lo tanto, los procesos de la empresa Cashuamarca E.I.R.L quedaron divididos de la siguiente manera:

**Tabla N° 35**

*Procesos modificados Cashuamarca E.I.R.L - 2019*

<b>Procesos modificados Cashuamarca E.I.R.L - 2019</b>		
<b>N°</b>	<b>Procesos</b>	<b>Tipo</b>
1	Gestión de la Gerencia General	Estratégico
2	Gestión de Control de Calidad SGC	Estratégico
3	Planificación estratégica	Operativo
4	Control inicial del servicio	Operativo
5	Desarrollo del servicio	Operativo
6	Control final del servicio	Operativo
7	Gestión de Abastecimiento	Apoyo
8	Mantenimiento	Apoyo
9	Logística	Apoyo
10	Soporte de operaciones	Apoyo
11	Administración	Apoyo
12	Contabilidad	Apoyo
13	Gestión de cobranzas	Apoyo
14	Asesoría legal y seguridad y salud ocupacional	Apoyo

**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

La empresa Cashuamarca E.I.R.L luego del seguimiento medición y análisis de sus procesos, y ver el cumplimiento de los mismos mediante las caracterizaciones de sus procesos (Ver Figura N° 18) de manera correcta y eficaz. Se definió 14 procesos modificados: Procesos estratégicos (Gestión de la Gerencia General y Gestión de Control de Calidad SGC), Procesos operativos (Planificación estratégica, Control inicial del servicio, Desarrollo del servicio y Control final del servicio) y Procesos de Apoyo (Gestión de Abastecimiento, Mantenimiento, Logística, Soporte de operaciones, Administración, Contabilidad, Gestión de cobranzas, Asesoría legal y seguridad y salud ocupacional).

A continuación, se describió cada proceso mejorado de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L para lo cual ya no se encontró inconvenientes ni causas probables de una mala atención de sus servicios brindados, por lo que se detalla cada proceso modificado a continuación:

**Tabla N° 36**
*Descripción de los procesos modificados - 2019*

Proceso	Descripción
Gestión de la Gerencia General	Asegurar la consecución de los contratos y licitaciones a favor de la empresa.
Gestión de Control de Calidad SGC	Asegurar el cumplimiento de los servicios prestados a tiempo y en condiciones de alta calidad.
Planificación Estratégica	Formular e implantar y evaluar las decisiones a desarrollar en la empresa para el logro de los objetivos.
Control inicial del servicio	Asegurar la carga del producto en condiciones susceptibles para una entrega conforme.
Desarrollo del servicio	Asegurar el proceso de transporte de los servicios en perfectas condiciones de mantenimiento, equipamiento, método de transporte, emisión de guías.
Control final del servicio	Asegurar la entrega de los productos en buenas condiciones de calidad,
Gestión de Abastecimiento	Asegurar la compra y abastecimiento de repuestos, equipos, de productos que cumplan con los requisitos de calidad.
Mantenimiento	Asegurar el mantenimiento (preventivo, correctivo y predictivo) de las unidades antes de cada viaje y después de cada viaje, así mismo a los equipos de la empresa.
Logística	Asegurar el proceso de recepción de documentación de carácter general de la empresa como listas de conductores, evaluación de proveedores, formatos que garanticen su buen funcionamiento y coordinación con la organización.
Soporte de operaciones	Asegurar el buen funcionamiento de los procesos de apoyo (mantenimiento) y de los procesos que están relacionados con la producción de la empresa.
Administración	Asegurar el cumplimiento de los objetivos, así como determinar los medios para alcanzarlos, vigilar el cumplimiento de las áreas de planeación, la organización y control de la empresa.
Contabilidad	Cumplir con la documentación de la empresa a tiempo, para informar a la dirección de la empresa para verificar si la empresa está cumpliendo los requisitos del SGC.
Gestión de cobranzas	Establecer y utilizar políticas y procesos de gestión de cobranza para tramitar el cobro de una cuenta, incluye: Gestión de documentos, facturas, Pagarés, Valores.
Asesoría legal y seguridad y salud ocupacional	Cumplir las condiciones o factores de seguridad o salud de empleados.

**Fuente:** Elaboración Propia.

### V.3.7. Identificación de riesgos y oportunidades

La Norma ISO 9001:2015 prevalece que la organización debe planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y oportunidades, en la cláusula 4.1 por lo que, es preciso asegurar que la organización aplique una metodología de identificación de riesgos de manera consistente y efectiva. A continuación, se presenta la matriz de Identificación y evaluación de riesgos y oportunidades (AMFE) desarrollada:

Tabla N° 37

Matriz de Identificación y evaluación de riesgos y oportunidades (AMFE).

Cashuamarca EIRL		REGISTRO									
CÓDIGO: SGC-P-024											
VERSIÓN: V 1.0											
VIG. DESDE:											
		MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES (AMFE)									
		Página 01 de 01									
OPERACION / FUNCIONALIDAD	MODO DE FALLO POTENCIA			CONTROL ACTUAL	EVALUACIÓN			NRT	ACCIONES A TOMAR	RESPONSABLE	PLAZO
	MODO DE FALLO POTENCIAL	EFEECTO	CAUSA		I	O	D				
Transporte de carga seca	Descoordinación en la programación de viajes	Retraso en las operaciones	No existe coordinación entre áreas encargadas. Documentación desordenada. Falta de control.	Verificación y programación del viaje con los clientes.	7	4	6	168	Implementar registro de datos en físico, virtual y anotar en una pizarra acrílica las programaciones	Responsable de Facturación	01 mes
	Falla en la estiba y desestiba de la carga		Falta de capacitación	Capacitación del personal de estibación	7	5	4	140	Capacitación continua del personal de acuerdo a la carga a transportar.	Jefe de Operaciones	03 meses
	Falla en redacción de guías de remisión, fallo en el sistema		Personal poco capacitado	Mejorar la redacción de guías de remisión	10	4	3	120	Elaborar un instructivo para el control de guías de transportista.	Responsable de Facturación	01 mes
	Talento humano poco capacitado		Personal sin experiencia	Contrato de personal calificado y con experiencia.	8	5	3	120	Actualizar e incluir en el perfil de puesto que se debe contar con personal mejor calificado.	Jefe de Operaciones	03 meses
	Conformismo por parte de Gerencia.		Falta de experiencia	Asegurar el cumplimiento del programa de mantenimiento de las unidades.	7	8	2	112	Capacitar al personal para la supervisión del mantenimiento de unidades.	Jefe de Operaciones	01 mes
	Retraso en la entrega del servicio transportado		Retraso de pago, que afecta el control (GPS) de unidades de transporte.	Monitoreo y control (GPS) de unidades de transporte.	7	5	4	140	Cumplimiento con la entrega del servicio a tiempo.	Responsable de Facturación	01 mes

Fuente: (Logística Cashuamarca, 2019).

Se realizó un procedimiento de identificación y evaluación de riesgos y oportunidades (Ver Tabla N° 37), enfocado en los procesos operativos de la empresa Cashuamarca E.I.R.L que presentan deficiencias, en cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015 Cashuamarca E.I.R.L debe planificar y realizar acciones para minimizar los riesgos y oportunidades.

Se trabajó 04 acciones para esta identificación y evaluación de información de inicio como:

- Análisis FODA de la empresa.
- Reclamos de clientes.
- Se identificó y evaluó los riesgos y oportunidades de la actividad de transporte de carga.
- Se propuso acciones para minimizar los riesgos o aprovechar las oportunidades.

### **V.3.8. Identificación de requisitos legales y otros aplicables**

Para lograr un impacto real en la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de calidad como lo describen los requisitos de la norma, es necesario la identificación de los requisitos legales y otros aplicables, para la planificación de la calidad, es por eso que la empresa Cashuamarca E.I.R.L estableció un procedimiento documentado para realizar esta tarea.

A continuación, en la Figura 22 se presenta la identificación de estos requisitos legales y otros aplicables donde se consideran leyes de transporte de carga, código de protección del consumidor, se considera el reglamento de seguridad y salud ocupacional, ley de la salud, estándares de calidad ambiental del ruido, y residuos sólidos como se detalla (Ver Figura N° 22):

Figura N° 22

Requisitos legales y otros aplicables

Cashuamarca EIRL		MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES Y OTROS REQUISITOS							
CODIGO: SGC-P-04									
VERSION: V 1.0									
VIG. DESDE:									
N°	Título	Identificador	Artículo	Requisito Legal	Acción de Cumplimiento Legal	Evaluación de cumplimiento			
						S	P	N	Observaciones
1	Ley General de Transporte de carga	Ley N° 27181, de fecha 29 de mayo de 2009	14	Los vehículos autorizados para el servicio de transporte de mercancías según el reglamento nacional de vehículos (D.S. 058-20303- MTC) deben de cumplir las condiciones específicas de operación para prestar servicio, como: No realizar el servicio de transporte de personas, recepcionar en las condiciones pactadas la mercancía, cargar y descargar en lugar apropiado, atender las indicaciones del remitente, llevar en cada viaje la guía de remisión y en su caso el manifiesto de carga, sujetar y atar y proteger la mercancía, etc. Autorización de la autoridad vial.	Informativa	X			
2	Código de Protección y Defensa del Consumidor	Ley N° 29571, de fecha 02 de setiembre de 2010	9	En el caso de la producción, fabricación, distribución o comercialización de productos respecto de los que no se brinde el suministro oportuno de partes y accesorios o servicios de reparación y mantenimiento, los proveedores deben informar de tales circunstancias de manera clara e inequívoca al consumidor. De no brindar dicha información, quedan obligados y son responsables por el oportuno suministro de partes y accesorios, durante el lapso en que los comercialicen en el mercado nacional y posteriormente, durante un lapso razonable en función de la durabilidad de los productos.	Informativa	X			
3	Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional y otras medidas complementarias en minería	Decreto Supremo N° 055-2010-EM de fecha 22 de agosto de 2010	3	El alcance de este reglamento es de aplicación a toda persona natural o jurídica, pública o privada, que realice actividades mineras y actividades conexas con personal propio o de terceros; las que están obligadas a dar cumplimiento a todas sus disposiciones.	Informativa	X			
4	Ley General de Industrias	Ley N° 23407, de fecha 29 de mayo de 1982	104	Las empresas industriales deben cumplir con las normas legales de seguridad e higiene industrial, en resguardo de la integridad física de los trabajadores. Los trabajadores con secuelas físicas o sensoriales ocasionadas por accidentes de trabajo, serán reubicados por las empresas, en coordinación con la Dirección General del Empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción Social y con sujeción a la ley.	Cumplir con las normas legales de seguridad e higiene industrial. Reubicar al trabajador si éste sufrió alguna secuela física o sensorial	X			
5	Ley General de Salud	Ley N° 26842, de fecha 20 de julio de 1997	100	La empresa se encuentra obligada a adoptar medidas necesarias para garantizar la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores y de terceras personas en sus instalaciones o ambientes de trabajo	Adoptar medidas necesarias para garantizar la protección de la salud y seguridad de los trabajadores	X			Todos los trabajadores se encuentran asegurados ya sea en Es salud
6	Reglamento de Estándares Nacionales de Calidad Ambiental de Ruido	Decreto Supremo N° 085-2003-PCM, del 30 de octubre del 2003	Anexo C- C3	Los Estándares Primarios de Calidad Ambiental (ECA) para Ruido establecen los niveles máximos de ruido en el ambiente que no deben excederse para proteger la salud humana.	Mantener los niveles de ruido del taller de soldadura a un nivel aceptable o reducido por debajo del límite	X			Se ha verificado que el servicio de transporte de carga seca, no genera mayor ruido.
7	Ley General de Residuos Sólidos	Ley N° 27314 del 21 de julio de 2000	13	La empresa es responsable por el manejo seguro, sanitario y ambientalmente adecuado de los residuos sólidos que genere. Los generadores de residuos sólidos deberán minimizar su volumen de generación.	Establecer lineamientos de manejo de residuos sólidos	X			

Fuente: (Logística Cashuamarca, 2018).

### **V.3.9. Política de calidad**

La Gerencia General definirá y direccionará la gestión de su Sistema de Gestión de Calidad a través de la siguiente Política de Calidad (Ver Apéndice F).

#### **Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L.**

Somos una empresa dedicada al transporte terrestre de materiales peligrosos y carga diversa, con miras de alcanzar un alto estándar de Seguridad y Salud Ocupacional. En virtud de buscar la excelencia de calidad para la satisfacción plena de nuestros clientes, guiados en los siguientes Valores: integridad, responsabilidad, agilidad y seguridad en las operaciones, nos comprometemos a:

- Determinar y satisfacer oportunamente los requerimientos de nuestros clientes través del cumplimiento de los requisitos del servicio que proveemos, mejorando eficientemente nuestros procesos.
- Establecer y revisar periódicamente los requisitos del cliente y partes interesadas, programas de gestión, actividades planificadas y objetivos de calidad para asegurar el cumplimiento de nuestra Política.
- Cumplir con las Normas legales vigentes aplicables a calidad y otros compromisos que asumimos voluntariamente en temas de Seguridad y Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad.
- Promover la mejora continua de la eficacia de nuestro Sistema de Gestión de Calidad.
- Establecer relaciones de mutuo beneficio con nuestros proveedores.

#### **Objetivos de calidad**

Se formularon objetivos de calidad, enmarcados a la Política de Calidad de Cashuamarca E.I.R.L., para lograr cumplir con los requisitos del cliente y las partes interesadas, los cuales fueron revisados por la Gerencia General y están sujetos a ser modificados de ser necesario.

Los mismos fueron comunicados a todo el personal y revisados a través de reuniones mensuales o establecidas, dirigidas por la Gerencia General, como se detalla:

**Figura N° 23**
*Objetivos de calidad*

Cashuamarca EIRL				REGISTRO						
CÓDIGO: SGC-P-007				 OBJETIVOS DE CALIDAD						
VERSIÓN: V 1.0										
VIG. DESDE:				Página 01 de 01						
N°	Objetivo Estratégicos	Riesgos y oportunidades	Acciones tomadas	Indicador		Meta	Frecuencia monitoreo	Programa de Gestión		
				Nombre	Fórmula			Acción / Tarea / Actividad	Responsable	Recursos
1	Lograr la satisfacción del cliente	(R) No cumplimiento de los requisitos establecidos por los clientes (tiempo de entrega, atención de quejas)	Analizar las encuestas de satisfacción del cliente.	% de encuesta de satisfacción	Número de clientes satisfechos/Total clientes encuestados) *100%	80%	Semestral	Identificar las razones de la insatisfacción	Jefe de operaciones	Equipos de oficina y cómputo. Servicios de comunicación
		(R) No tener buena imagen en el mercado. (R) Incumplimiento de normas y objetivos	Implementación de un plan preestablecido para presentación a licitaciones.	% de licitaciones ganadas	Licitaciones ganadas/licitaciones presentadas	>= 80%	Anual	Planificar la presentación de documentos a tiempo de las licitaciones		
2	Apoyar las competencias de equipo de trabajo para garantizar la calidad del servicio de transporte	(R) La persona responsable de atender el reclamo no cumpla los plazos establecidos	Reforzar la comunicación de los plazos y responsabilidades con el personal a cargo de atender los reclamos del cliente.	Tiempo respuesta	Tiempo respuesta	7 días como plazo mínimo	Mensual	Anotar el reclamo, atender y solucionar el reclamo de inmediato		
3	Organizar los cumplimientos de la empresa a las directrices de la norma iso 9001	(R) Incumplimiento de normas y objetivos	Analizar las encuestas de satisfacción del cliente. Realizar las revisiones por la Gerencia y fortalecer la comunicación interna.	% Acciones - Revisión por Gerencia	N° Auditorías Internas realizadas/N° Auditorías Internas programadas) *100%	100%	Trimestral /anual	Participar en nuevos proyectos.	Coordinadora de calidad	Manea de calidad
		(O) Buena Gestión del SIG	Reuniones periódicas de CSST	N° de reuniones	N° de reuniones	100%	Mensual	Planificar y realizar seguimiento de las tareas y actividades (programa de trabajo).	Coordinadora de calidad	Equipos de oficina y cómputo. Servicios de comunicación
		(R) Se ve comprometida con la Mejora Continua	Capacitación de personal como Auditor líder integrado	Programa de Auditorías Internas	[N° Aud Int realizadas] / N° Aud Int programadas]*100%	100%	Trimestral /anual	- Cumplir con los requisitos del SGC.	Logística	Manual de calidad

**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

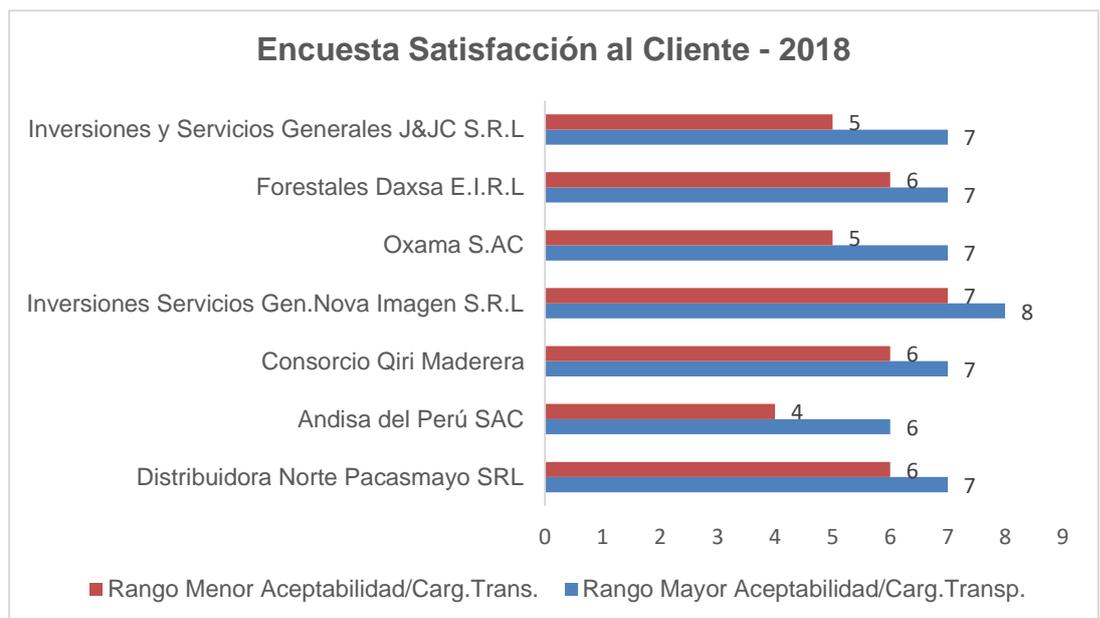
## Satisfacción del cliente

Se programaron reuniones con el cliente, para conocer cuál es la percepción del cliente sobre el producto de carga transportado por Cashuamarca EIRL y si este cumple con los requisitos establecidos y contractuales, donde se conocieron temas como el cumplimiento de las especificaciones, bases del contrato, plazos establecidos, aspectos administrativos, por medio vía correo electrónico o vía telefónica, en caso no se pueda programar una reunión con el cliente.

Por lo que, se elaboró un cuestionario de Satisfacción del cliente (Ver Apéndice D) el cual tuvo como objetivo medir el grado de satisfacción y cumplir con el requisito del Sistema de Gestión de Calidad, se procesó la encuesta obteniendo los siguientes resultados:

**Figura N° 24**

*Encuesta Satisfacción al Cliente - 2018*



**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

Según la Figura N° 24, de satisfacción del cliente de la empresa Cashuamarca E.I.R.L. se aprecia que de las 07 empresas entrevistadas el 12 de junio del 2018, el 85.7% muestran una calificación entre 5 a 7 y solo el 14.4% muestran una calificación entre 7 a 8 de nivel de satisfacción de cliente lo que infiere, que el servicio de transporte de carga entregado de la empresa Cashuamarca E.I.R.L, es considerado como **Aceptable**, pero **Bajo Condiciones Mínimas**. Siendo la empresa de

Inversiones Servicios Generales Nova Imagen S.R.L la empresa que tiene mayor satisfacción y la empresa menos satisfecha es la empresa Consorcio Qiri Maderera, estos resultados fueron revisados por la dirección para tomar acciones inmediatas y realizar la mejora continua.

### **V.3.9. Información documentada**

El sistema documentario del SGC es el Control de información documentada (Ver Apéndice G) se establecerá una propuesta de Lista Maestra de documentos internos, conformada por los procesos y procedimientos relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad exigido por la Norma ISO 9001:2015. Se menciona que la empresa de Servicios Generales Cashuamarca EIRL. Debe de utilizar y manejar la documentación detallada a continuación según los requerimientos de la Norma ISO 9001:2015, como: Manual de calidad, Manual de organización y funciones y los documentos elaborados.

### **V.3.10. Implementación, seguimiento y análisis**

#### **Recursos**

La empresa Cashuamarca EIRL se cercioró que los recursos necesarios para la aplicación y cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 estén disponibles y sean asignados de manera correcta a las áreas responsables.

#### **Selección y contratación de personal de la empresa**

Para la selección y contratación de personal, Cashuamarca E.I.R.L se creó el procedimiento de Selección y Contratación del Personal (Ver Apéndice H) Selección y Contratación de Personal con el propósito de asegurar que el personal contratado cumpla con el curriculum vitae para cubrir el puesto. Este procedimiento describirá cómo se realizará la evaluación para contratar el personal, el área de Administración será responsable de la información documentada.

Para que todo el personal administrativo y de operación tenga conocimiento y noción de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la Gestión de la Calidad en la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L se elaboró Programas de Capacitación y Sensibilización del SGC (Ver Apéndice I), el cual deberá ser aprobado por la Gerencia General. Los temas de capacitación y sensibilización fueron seleccionados por Cashuamarca EIRL tomando en cuenta temas tratados en los procedimientos e información documentada, y Normatividad legal

### **Infraestructura y ambiente para la operación de los procesos**

La empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L cuenta con la infraestructura adecuada y suficiente (Temperatura, ruido, iluminación, etc.) necesaria para el desarrollo de sus procesos y actividades presenta:

- Ambiente de trabajo seguro (Taller mecánico automotriz, oficina administrativa, almacén, etc.).
- Unidades de transporte y Equipamiento (Equipos de operación).
- Servicios de apoyo.

### **Comunicación Interna y Externa**

La comunicación interna en la empresa se realizó por e-mail, publicaciones en murales, vía telefónica, afiches, charlas programadas, entre otros y la comunicación externa se realizó por vía telefónica, correos electrónicos, página web, Fax, y envío de documentos con remitente. Los reclamos los atiende el área de Gestión de Control de Calidad y las áreas necesarias para su corrección inmediata.

#### **Figura N° 25**

*Comunicación interna y externa - 2019.*



**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

### **Control de los procesos y servicios de transporte de carga entregados externamente**

**a. Evaluación y reevaluación de Proveedores Externos**

Para asegurar que los servicios suministrados externamente por las unidades de transporte de carga cumplan con los requisitos especificados y necesarios para el correcto desempeño de sus actividades, Cashuamarca EIRL elaboró un procedimiento de Selección, evaluación y reevaluación de Proveedores externos (Ver Apéndice J).

**b. Planificación y control operacional**

Se planificará y controlará los procesos para el cumplimiento de los requisitos del cliente mediante:

- Disponibilidad de información sobre las características del servicio transportado de carga.
- Establecimiento de recursos y unidades de transporte necesarios.
- Implementación del seguimiento, medición y control de los procesos.

**Figura N° 26**

*Planificación del control operacional - 2019.*



**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

**c. Requisitos para los productos y servicios**

Los requisitos para los servicios brindados deben ser descritos con el cliente, Cashuamarca EIRL debe mantener una comunicación fluida con el cliente, para incluir requisitos legales y los necesarios para cumplir con los requerimientos del cliente.

Se realizó un formato de Control Operacional (Ver Figura N° 27). para proporcionar evidencia de que los requisitos son revisados antes de la aceptación del contrato, como se detalla a continuación:

**Figura N° 27**

*Formato de control operacional*

		FORMATO					Cashuamarca EIRL		
		CONTROL OPERACIONAL					CÓDIGO: SGC-F-019		
PROCESO, SERVICIO BRINDADO		I	E	Requisitos de la empresa transportista cliente	Criterio de aceptación	Recursos	Controles	Responsables	OBS.
1									
2									
REQUISITOS LEGALES									
1									
2									
REQUISITOS NECESARIOS POR LA EMPRESA									
1									
2									
3									
4									

**Fuente:** Elaboración propia.

**d. Seguimiento de los Procesos**

La empresa Cashuamarca EIRL para certificar que el servicio de transporte de carga cumple con los requisitos del cliente realizará un seguimiento continuo a sus procesos, es por esto que se asignarán indicadores de desempeño (Apéndice K.).

**e. Identificación y trazabilidad**

Se identificará cada uno de sus procesos de la empresa Cashuamarca EIRL, se recomendará realizar a la empresa el procedimiento para identificación y Trazabilidad. Este procedimiento aplica para comprar unidades modernas de transporte.

**f. Control de cambios (Control de Facturación)**

Para este procedimiento la empresa de transportes Cashuamarca E.I.R.L no ejecuta este procedimiento, pero si devuelve o le descuentan por los gastos generados bajo su responsabilidad para de esta manera cumplir con los requisitos de los clientes.

Por lo que, se elaboró un formato Control de Facturación del servicio no entregado (Ver Apéndice N).

**g. Acciones correctivas**

Las no conformidades encontradas en la empresa Cashuamarca E.I.R.L conllevarán al planeamiento de acciones correctivas, estas no conformidades serán detectadas a través de:

- Quejas y reclamos de los clientes
- Incumplimiento de metas y objetivos de los indicadores.
- Accidentes e incidentes.
- Informes de auditorías internas o externas.

### **V.3.11. Auditoría Interna y Revisión por la Dirección**

Esta etapa es significativa porque evalúa si el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Cashuamarca E.I.R.L está logrando los objetivos planificados y si se está adecuando al contexto de la organización, para evaluar las acciones a ejecutar y así alinear el SGC a las metas y objetivos que se deseen alcanzar en la empresa. Se dividen en:

#### **Auditorías Internas**

Las Auditorías internas son planificadas por lo menos una vez al año, en este caso por ser la empresa Cashuamarca E.I.R.L. una empresa pequeña será planificado por la Gerencia General. El Programa de Auditoría Interna es elaborado por el Coordinador de Calidad y aprobado por la Gerencia General, seguidamente será comunicado a las áreas administrativas y operativas, el auditor líder designado deberá elaborar el Plan de Auditoría Interna (Ver Apéndice O) y comunicar con anticipación a las áreas implicadas. Las auditorías internas se realizarán de acuerdo a procedimiento Informe Auditoría Interna (Ver Apéndice P).

#### **Auditorías Externas**

Se puede realizar contratando a una empresa externa especializada o realizar una auditoría de certificación, la cual se presenta a continuación:

**Tabla N° 38**

*Tipos de auditoria*

Tipos de auditoria		
Auditoría Inicial	Auditoría de Adecuación	Verifica si la documentación del SGC cumple con los requisitos de la Norma en referencia,
	Auditoría de Conformidad	Permite evaluar la implementación incluido la eficacia del SGC. Debe tener lugar en las instalaciones del cliente e incluir entre otros
Auditoría de Seguimiento		Verifica que el SGC busca opciones de mejora en cuanto a adecuación y eficacia. Todo esto mientras se encuentra vigente el certificado.
Auditoría de re-certificación		Realizada cuando finaliza el periodo de certificación y se desea determinar si el certificado puede ser renovado para un periodo adicional (03 años).

**Fuente:** (ISO 9001, 2015).

### V.3.12. Revisión por la Dirección

La Gerencia General de la empresa suplirán las acciones de la Alta Dirección, responsables de los procesos y coordinador de calidad, los cuales realizarán la revisión de la información compilada por el Coordinador de Calidad y posteriormente se precisarán qué acciones se llevarán a cabo para mejorar las falencias del Sistema de Gestión de Calidad, de sus procesos y sus servicios de transporte de carga entregada. Para lo cual, se asignarán plazos, recursos y responsables. Los resultados de la revisión quedarán registrados en el siguiente formato:

**Tabla N° 39**

*Resultados de Revisión por la Dirección*

	<b>FORMATO</b>					Cashuamarca EIRL
	<b>RESULTADOS DE LA REVISIÓN POR LA GERENCIA GENERAL</b>					CÓDIGO: SGC-F-021
						VERSIÓN: V 1.0
						VIG. DESDE:
						Página 01 de 01
<b>CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN</b>						
<b>Fecha de Revisión</b>						
<b>PROCESO OPERATIVO</b>		<b>CONCLUSIÓN</b>				
1						
2						
3						
4						
<b>Acciones a desarrollar</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Referencia</b>	<b>Conductor</b>	<b>Destino</b>	<b>Observación</b>	
1						
2						
3						

**Fuente:** (ISO 9001, 2015).

El objetivo del informe es exigir a Gerencia General y responsables de los procesos que realicen un seguimiento al cumplimiento de los requerimientos de los clientes, este procedimiento se comunicó a los trabajadores administrativos y de operación de la empresa que participe de las acciones planificadas de mejora. Las capacitaciones se irán desarrollando de acuerdo al plan presentado.

### **V.3.14. Plan de implementación del Sistema de Gestión de Calidad**

Después de haber realizado el diagnóstico inicial de la empresa, el análisis de los procesos, se procedió a la elaborar el plan de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 en la empresa Cashuamarca E.I.R.L el cual establecerá a todas las actividades necesarias para la implementación del SGC a implementar, se determinó las etapas de implementación y las actividades a ejecutar como se menciona:

#### **V.3.14.1. Etapa 1: Presentación del proyecto**

El Coordinador de Calidad presentará y sustentará el proyecto a la Gerencia General, con el propósito de conseguir su aprobación. Después de ser aprobado se formará el **Comité de Implementación**. La Gerente General presentará el proyecto al Comité de implementación del SGC designado y a todo el personal de la empresa considerando los principales objetivos:

- Presentar y sustentar el proyecto de implementación de SGC.
- Presentar al Comité de implementación a todo el personal de la empresa Cashuamarca E.I.R.L

#### **V.3.14.2. Etapa 2: Diagnóstico, preparación y diseño**

Esta etapa es el punto inicial para la aplicación e implementación del SGC, referido al cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015. El diagnóstico será elaborado por el Coordinador de Calidad, con apoyo del Comité de implementación, luego se presentará un informe a Gerencia General, se identificará las principales fortalezas y debilidades de la empresa con respecto al cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 y así poder definir los objetivos a alcanzar, estrategias, etc. Así mismo, se limitarán y aprobará el alcance del SGC, la política de calidad y objetivos de calidad, esta información se debe de hacer de conocimiento a todo el personal a través de boletines, pizarras, correo electrónico, paneles informativos, etc. Finalmente, se identificarán los principales procesos, a través del Mapa de Procesos, que se

encuentra en el Manual del SGC como también la caracterización de los procesos ubicados en el Apéndice E

#### **IV.3.15.3. Etapa 3: Diagnóstico, preparación y diseño**

En esta etapa se desarrollará el Plan de implementación del SGC, por el Coordinador de Calidad donde se establecerá las actividades a realizar y responsables, este plan será revisado y aprobado por la Gerencia General. La Gerente General con el apoyo del Coordinador de Calidad, identificará al personal capacitado que será responsable del mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Cashuamarca E.I.R.L.

Se crearán recursos (infraestructura, documentación, archivo, etc.) para complementar el diseño del SGC. Finalmente se establecerá la metodología para una buena comunicación interna en la empresa que permita ejecutar la implementación correcta del SGC. En esta etapa se formarán los auditores internos que serán capacitados para la implementación.

#### **IV.3.15.4. Etapa 4: Sensibilización y formación**

Esta Etapa tiene por objetivo sensibilizar y capacitar a los trabajadores de la empresa Cashuamarca E.I.R.L en temas de calidad y los referentes al Sistema de Gestión de Calidad. El encargado será el Coordinador de Calidad y será coordinada por el área de Recursos Humanos.

El coordinador de calidad será el encargado de coordinar para las capacitaciones y posterior a las capacitaciones se ejecutarán evaluaciones de seguimiento. Los temas de capacitación y sensibilización serán seleccionados por la empresa Cashuamarca E.I.R.L referidas al SGC.

#### **IV.3.15.5. Etapa 5: Implementación del SGC**

Para la aplicación de la implementación primero se debe de lograr el desarrollo de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad exigida por la Norma, la función de recopilación de información estará bajo responsabilidad del Comité de Implementación, quien después distribuirá a todo el personal administrativo y operativo para ponerlo en práctica. El Comité de Implementación, realizará el seguimiento a todas las áreas que participan dentro del Sistema de Gestión de Calidad (Evaluación del cumplimiento de requisitos del cliente y legales, seguimiento de lista maestra de documentos, seguimiento a los objetivos y metas

establecidos, programar reuniones de seguimiento de avance de implementación y evaluación del SGC).

#### **V.3.14.3. Etapa 6: Verificación y validación**

Para el cumplimiento de esta etapa se establecerán los lineamientos y mecanismos de seguimiento, medición y análisis con el propósito de evaluar y validar el estado y la eficacia de la implementación del SGC a través de oportunidades de mejora. Se elaborará y aprobará el Plan y Programa de Auditoría Interna. El Comité de Implementación se encargará de coordinar con los auditores internos seleccionados la realización de las auditorías internas del SGC, posteriormente se elaborará un informe de Auditoría Interna.

#### **V.3.14.4. Etapa 7: Mejora Continua**

Esta etapa afirma el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, a través de la implementación de las acciones correctivas para la corrección de no conformidades y prevenir que no vuelvan a ocurrir. En esta etapa se implementarán las oportunidades de mejora y se realizará el seguimiento a las acciones de mejora implementadas y un análisis de la eficacia. El Coordinador de Calidad y el Comité de Implementación deben de asegurar que las actividades se realicen de forma planificada y sistemática.

#### **V.3.14.5. Etapa 8: Certificación**

Se deberá designar las fechas convenientes para la ejecución de la Fase 1 y Fase 2 de la auditoría. Para luego el Comité de Implementación y el Coordinador de Calidad corregirán las no conformidades u observaciones identificadas. La Gerencia General deberá de estar informada de todas las actividades realizadas como no conformidades u observaciones, acciones correctivas a implementar, sus plazos y las mejoras planificadas al Sistema de Gestión de Calidad. Finalmente, cuando se hayan levantado las observaciones y/o no conformidades, se procederá a aprobar el informe y la certificación de la empresa. A continuación, se muestra las actividades del Plan de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

**Tabla N° 40**
*Plan de implementación de la Norma ISO 9001:2015.*

EMPRESA DE SERVICIOS GENERALES CASHUAMARCA E.I.R.L					MESES															
N°	Etapas	Actividades	Responsable	REQUISITO	Objetivo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
				ISO 9001:2015																
1	Presentación del Proyecto	Presentación y sustentación del Proyecto a la Gerencia General	Coordinador de Calidad	4.1	Aprobar el proyecto de implementación SGC.	■														
		Presentación del proyecto de implementación al comité de implementación designado	Gerente General y Coordinador de Calidad	4.1	Establecer responsabilidades con el personal destinado para una implementación exitosa		■	■												
		Reunión de Gerencia General con personal involucrado con el SGC	Gerente General y Coordinador de Calidad	4.1	Compromiso del personal destinado en SGC			■	■											
2	Diagnóstico, preparación y diseño	Revisión de documentación existente de la empresa	Coordinador de Calidad y Comité de Implementación	4.1, 5.1.1	Verificar la documentación de la empresa, referente a la implementación del SGC				■											
		Inspección insitu de cada proceso	Coordinador de Calidad y Comité de Implementación	4.3	Revisar los procesos de la empresa para mejorarlo.	■	■	■	■	■										
		Elaboración de Informe de Diagnóstico	Coordinador de Calidad y Comité de Implementación	5.1.1, 5.2	Verificar el nivel de cumplimiento de los procesos y documentación de la empresa con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
		Definición de Alcance del SGC (política de calidad, objetivos y meta).	Gerente General y Coordinador de Calidad	5.2.1	Establecer los primeros lineamientos del SGC a implementar.	■	■	■												
		Descripción de los procesos de la empresa	Coordinador de Calidad y Comité de Implementación	4.4.1	Establecer el mapa de procesos y caracterización de los mismos para su correcta ejecución.	■	■	■												



6	Verificación y validación	Ejecución de Programa de Auditorías Internas del SGC	Coordinador de Calidad	9.2.1, 9.2.2	Identificar y registrar las oportunidades de mejora, no conformidades y observaciones sobre la implementación del SGC															
		Recopilación y análisis de datos	Comité de Implementación	9.2.2	Verificar el cumplimiento y desempeño de la empresa en la implementación del SGC.															
		Revisión por la Gerencia General	Gerente General y Coordinador de Calidad	9.3.1	Revisar y ordenar la información de implementación del SGC para evaluar las acciones a tomar															
7	Mejora continua	Implementación de acciones correctivas para la corrección de no conformidades y observaciones	Coordinador de Calidad y Comité de Implementación	10.2	Mantener el SGC de la empresa de manera eficaz.															
		Implementación de oportunidades de mejora	Coordinador de Calidad y Comité de Implementación	10.2	Mejorar continuamente el SGC.															
		Seguimiento diario a las acciones implementadas y análisis de progreso en el logro de la mejora	Coordinador de Calidad y Comité de Implementación	10.3	Corroborar los resultados logrados y las opciones de mejora.															
8	Certificación	Solicitud y selección de empresa certificadora	Gerente General y Coordinador de Calidad		Seleccionar una empresa certificadora fiable y de renombre.															
		Envío de documentación para certificación y programación de fechas para Fase 1 y Fase 2 de auditoría	Coordinador de Calidad, Comité de Implementación y Empresa certificadora		Establecer las fechas de auditoría de la empresa.															
		Ejecución de Fase 1 y 2 de auditoría	Coordinador de Calidad y Empresa Certificadora		Evaluar el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 en el SGC de la empresa.															
		Levantamiento de no conformidades y observaciones	Comité de Implementación y Coordinador de calidad		Analizar y corregir las no conformidades y observaciones sobre el SGC.															
		Certificación	Empresa Certificadora		Lograr la certificación ISO 9001:2015															

Fuente: (Logística Cashuamarca, 2018).

## V.4. Determinación del impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en los beneficios de la mejora de gestión de calidad

### V.4.1. Beneficios de la mejora de gestión de calidad

Según Montes (2016) sostiene que la influencia de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015, incorpora numerosos beneficios para la mejora de gestión de calidad, como se explica a continuación:

#### V.4.1.1. Participación de la Administración

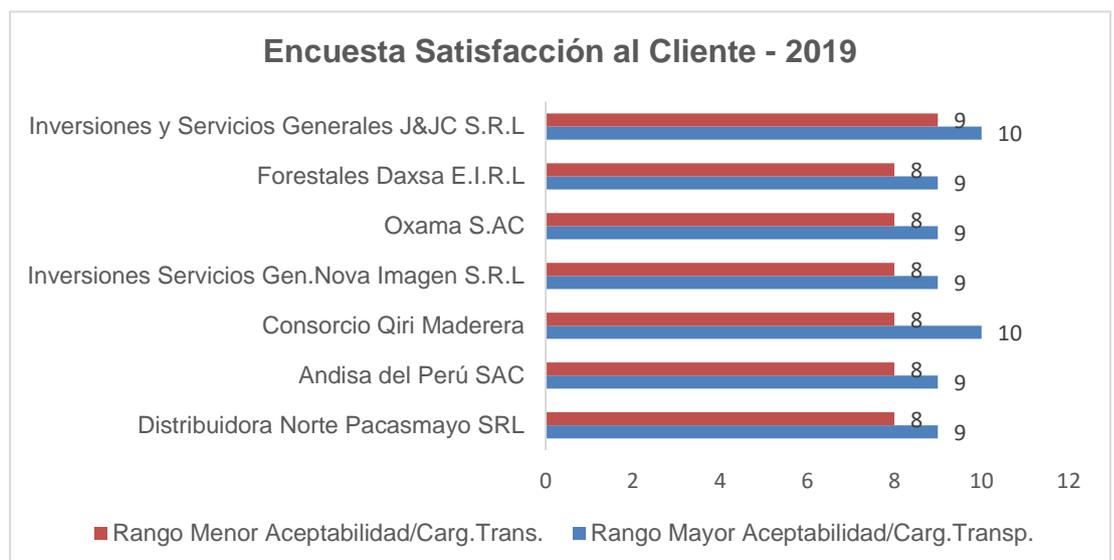
Según la Norma ISO 9001, las empresas analizan que el sector administrativo se involucra con la calidad. La administración participa en el diseño de la calidad debe de revisar los datos del SGC y tomar medidas necesarias para asegurarse de que se cumplan los objetivos de calidad, establecer nuevas metas y lograr un progreso continuo.

#### V.4.1.2. Clientes satisfechos

La empresa acrecentará el grado de satisfacción de los clientes porque la empresa analiza la opinión de los clientes para lograr una comprensión de sus necesidades. Así como también la satisfacción del cliente reduce los costos, procesos definidos, incremento de ventas, disminución de reclamos, mayor productividad, como se aprecia la encuesta de satisfacción al cliente del año 2019, como se detalla:

**Figura N° 28**

*Encuesta de satisfacción al cliente - 2019*



**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2019).

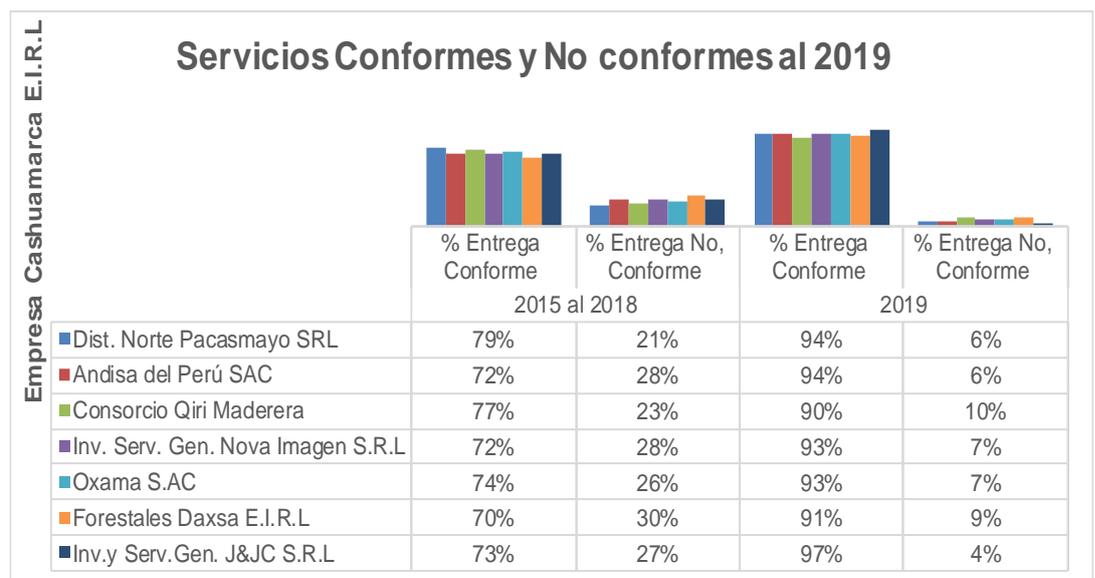
Según la Figura N° 28 de satisfacción del cliente de la empresa Cashuamarca E.I.R.L. se aprecia que de las 07 empresas entrevistadas el 18 de setiembre del 2019, el 71.43% muestran una calificación entre 8 a 9, el 28.6% muestran una calificación entre 10 a 9 de nivel de satisfacción del cliente lo que infiere, que el servicio de transporte de carga de la empresa Cashuamarca E.I.R.L, es considerado como **Aceptable**, el servicio de transporte de carga entregado. Siendo la empresa de Inversiones y Servicios Generales J&JC S.R.L y la empresa Consorcio Qiri Maderera, después de realizar la mejora continua.

#### V.4.1.3. Demandas de clientes

Evitar tiempos extras de personal por una mala calidad de servicio de la empresa, se aprecia el cambio de los servicios no conformes:

**Figura N° 29**

*Servicios Conformes y No conformes, Cashuamarca E.I.R.L 2019.*



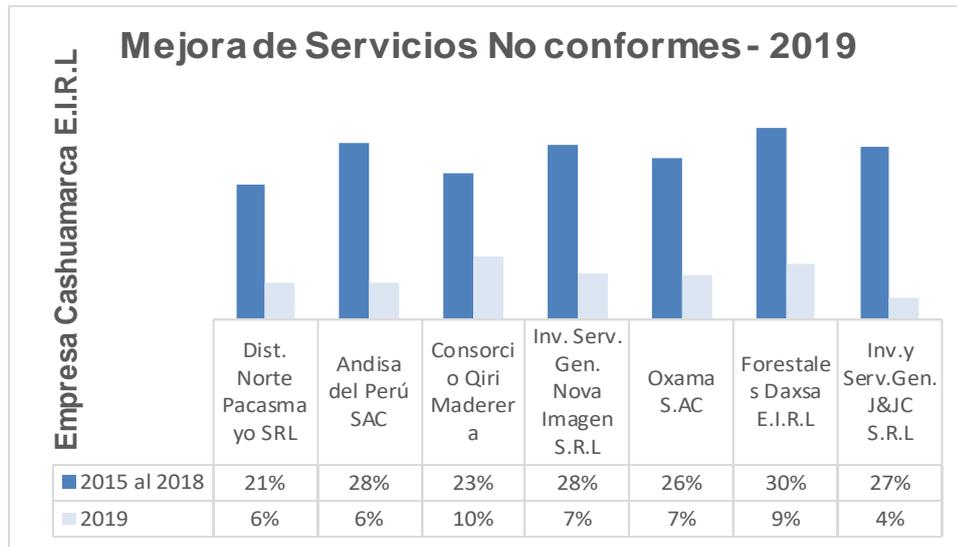
**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2019).

Según la Figura N° 29, se aprecia que el año 2019, el porcentaje de fechas de Entrega No Conformes ha disminuido de un 26.0% (2015 al 2018) a un 6.7% (2019), disminuyendo en un 19.3 % del total de Entregas No Conformes.

A continuación, se aprecia la mejora de las Entregas No Conformes logradas en el año 2019, como se detalla:

**Figura N° 30**

*Mejora de Servicios No conformes, Cashuamarca E.I.R.L 2019*



**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2019).

Se aprecia en la Figura N° 30 la disminución de Servicios No Conformes, lo que infiere que la empresa está que pone en marcha la mejora continua, alcanzando un logro de 19.3% en las empresas con más servicios no conformes (Inversiones y Servicios Gen. J&JC S.R.L y la empresa Andisa del Perú SAC), se aprecia que la empresa Cashuamarca E.I.R.L. está cumpliendo con los requerimientos de las empresas clientes reduciendo notablemente los servicios no conformes. Al preguntarle a gerencia que es lo que había pasado con las empresas de más servicios no conformes, nos expuso que tuvieron un accidente con el transporte de óxido de calcio por contratar a un chofer sin experiencia en ruta larga (Ver Apéndice S).

#### **V.4.2. Beneficios en la productividad**

El incremento de la productividad se obtiene tras la evaluación inicial y la mejora de los procesos que se producen durante su implementación. Para la etapa de Implementación del SGC, se consideró tres aspectos: Gastos generales, Instrumentos de supervisión y/o seguimiento, materiales y equipos.

Los gastos generados en las distintas etapas incluyen actividades de auditoría, revisión por la dirección y seguimiento de acciones desarrolladas. Los costos se calcularon en base al tiempo que tendrá de duración de cada etapa, tiempo disponible por los

representantes de cada actividad y al promedio del sueldo fijado para cada función. Por lo que, se analizó costos de prevención, evaluación y de No Calidad<sup>5</sup>.

**Tabla N° 41**
*Costos por etapas - 2019*

COSTOS POR ETAPAS		
I. Costos de Prevención		
ETAPAS	DESCRIPCIÓN DEL COSTO	COSTO POR PLAN
Presentación del Proyecto	Contratación especialista en Calidad (Coordinadora de Calidad)	28000
	Equipos y recursos (Laptops, computadora, movilidad, artículos de escritorio)	4000
Diagnóstico, Preparación y Diseño	Horas de trabajo del Comité de Implementación (4 personas 10 horas semana c/u) Etapa Diagnóstico	2500
	Equipos y recursos (Laptops, computadora, movilidad, artículos de escritorio)	4000
Planificación	Horas de trabajo del Comité de Implementación (4 personas 10 horas semana c/u) - Por Año	21000
	Equipos y recursos (Laptops, computadora, movilidad, artículos de escritorio)	6000
Sensibilización y Formación	Capacitación de Comité de Implementación (Consultora)	4000
	Programa de sensibilización (Consultora)	5000
	Programas de capacitación y formación continua (Consultora)	7000
	Evaluación de capacitaciones (Consultora y Coordinador de Calidad)	1500
	Materiales (Equipos de cómputo, artículos de escritorio)	1000
Implementación del SGC	Gastos Generales	9600
	Instrumentos de supervisión	5000
	Materiales y equipos	4000
<b>TOTAL S/.</b>		<b>S/.102,600.00</b>
II. Costos de Evaluación		
ETAPAS	ASPECTO	COSTO POR PLAN
Verificación y Validación	Gastos Generales	5000
	Gastos de Auditoría (Horas-hombre)	3500
	Gastos visitas de inspección a proveedores	1200
	Gastos inspección de servicios	1500
	Gastos de validación de Mantenimiento Preventivo	4000
<b>TOTAL</b>		<b>S/.15,200.00</b>
III. Costos de No Calidad		
ETAPAS	Costo	
Mejora Continua	Reprocesos administrativos	1500
	Reprocesos de servicios	25000
	Reclamos	20000
	Servicio de carga de transporte no conformes	22000
	Tiempos muertos en Transporte	22000
	Visita a clientes insatisfechos	16000
	Cientes perdidos (02 por año)	70000
	<b>TOTAL</b>	

**Fuente:** (Valenzuela, 2015).

<sup>5</sup> **Costos de No Calidad:** Costos generados por hacer las cosas mal, por ineficiencias o incumplimiento son evitables. como reprocesos, desecho, gastos por reclamos, inspecciones innecesarias, pérdida de clientes, entre otros. (Flores y Pérez, 2015). [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cya/cya\\_v12\\_n23\\_05.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cya/cya_v12_n23_05.pdf)

Si la empresa cumple con los requerimientos del cliente, se obtendrán beneficios porque la empresa ahorrará en trabajos que generaron pérdida (reclamos, penalidades). Porque si se cumple con los requerimientos del cliente se evitarán los reclamos y producto no conformes. Por lo que, en Análisis costo – beneficio en los años 1, 2 y 3 son costos de No Calidad y se consideran como ahorros.

### Beneficio de implementación del SGC

Para analizar el beneficio de la implementación del SGC en la empresa Cashuamarca E.I.R.L se estimó un horizonte de tiempo de 03 años y se trabajará con una tasa de 12%<sup>6</sup> considerando lo siguiente:

### Flujo Económico

Los egresos para el flujo económico están conformados por: *Costos de Inversión, prevención y evaluación*. Los cuáles serán considerados de la siguiente manera:

- **Costo de inversión** igual a S/. 102,600.
- **Costos de prevención** a partir del Año 1, se considerará como egresos que serán aproximadamente 10% del costo de prevención (Inversión inicial).
- **Costos de evaluación** se justifica porque cada año surgirán oportunidades de mejora que deben de ser evaluadas (S/. 15,200.00).

Así mismo, para analizar los ingresos o beneficios

**Costos de No Calidad**<sup>7</sup> en estos costos se consideran los Ingresos del Año 1 como ingreso, en cambio en el Año 2 y 3 se considerará como ingreso el aspecto de pérdida de clientes (02 por año) S/. 70,000 por año, es decir sólo se considerará el ahorro por pérdida de clientes. En la siguiente tabla se muestra el flujo económico:

**Tabla N° 42**

*Flujo Económico con implementación*

EGRESOS	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3
Costos de Prevención	-S/102,600.00	-S/ 10,260.00	-S/ 10,760.00	-S/ 10,760.00
Costos de Evaluación	-S/15,200.00	-S/15,200.00	-S/15,200.00	-S/15,200.00
INGRESOS	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Costos de No Calidad</b>		S/176,500.00	S/70,000.00	S/70,000.00
<b>TOTAL</b>	-S/117,800	S/151,040.00	S/44,040.00	S/44,040.00
Tasa	12%			
<b>VAN</b>	<b>S/74,564.61</b>			

<sup>6</sup> **Tasa de 12% anual:** Tasa de referencia promedio establecida por el BCRP (Banco Central de Reserva del Perú) para microempresas en nuevos soles para cada año de emisión.  
[https://usuariofinanciero.bcu.gub.uy/Paginas/Tasas\\_Simple\\_Compuesto.aspx](https://usuariofinanciero.bcu.gub.uy/Paginas/Tasas_Simple_Compuesto.aspx)

Según la Tabla N° 42, se observa que la propuesta de implementación del SGC de la empresa Cashuamarca E.I.R.L. es una opción viable y rentable, porque presenta un VAN de S/. 74,564.61 lo que muestra que la empresa se beneficiará si aplica esta propuesta.

### Análisis Costo-Beneficio

Se utilizará la misma información de la Tabla N° 41 se realizará un VAN para los Egresos (Costos de Prevención y Costos de Evaluación) y para los Ingresos (Costos de No Calidad), y se realizará el ratio B/C.

**Tabla N° 43**

Valor Actual Neto (VAN) de los Egresos

EGRESOS	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Valor Presente (VAN)
Costos de Prevención	S/ 102,600	S/10,760	S/10,760	S/10,760	S/ 114,681
Costos de Evaluación	S/ 15,200	S/ 15,200	S/ 15,200.	S/ 15,200	S/ 46,167
<b>TOTAL</b>					<b>S/ 160,850</b>

**Tabla N° 44**

Valor Actual Neto (VAN) de los Ingresos

INGRESOS	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Valor Presente (VAN)
Costos de No Calidad		S/176,500	S/70,000	S/70,000	<b>S/263,217</b>

Según la Tabla N° 43, el Valor Actual de los egresos (COSTOS) es de S/. 160,850 y de los ingresos Beneficios es S/. 263,217; por lo que, el Ratio B/C<sup>8</sup> es de 1.39 (Esto quiere decir que, por cada Nuevo Sol invertido, la empresa obtendrá un beneficio de 1.39 nuevos soles) por lo que, a partir de este ratio se concluye que la propuesta de implementación es viable, generará beneficios económicos y beneficiará a Cashuamarca E.I.R.L. Existiendo en comparación la diferencia del flujo económico sin implementación de la propuesta que sería:

**Tabla N° 45**

Flujo Económico sin implementación

Flujo Económico sin Implementación de Propuesta				
EGRESOS	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3
Costos de No Calidad		-S/176,500.00	-S/176,500.00	-S/176,500.00
<b>TOTAL</b>		<b>-S/176,500.00</b>	<b>-S/176,500.00</b>	<b>-S/176,500.00</b>
Tasa	12%			
<b>VAN</b>		<b>-S/423,923.22</b>		

<sup>8</sup> B/C Beneficio Costo: Por cada sol invertido se tienen un beneficio de 1.39. es decir 0.39 centavos se recuperaría de lo invertido. <https://www.significados.com/costo-beneficio/>

Si la situación actual, Cashuamarca E.I.R.L. se mantiene como está en la actualidad, tendrá pérdidas por los Costos de No Calidad, que en un plazo de 03 años generará una pérdida de S/. 423,923.22, que comparado con los S/. 74.564.31 (Ver Tabla 42) que ahorraría con la implementación de la propuesta se lleva a la conclusión que se debe de implementar la propuesta.

### V.4.3. Determinación del impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad

Según Díaz (2016) sostiene que impacto “Es cualquier cambio que se produce en la organización siendo el resultado de la acción de todos o parte de los aspectos productivos y económicos/financiero de la empresa. Puede resultar beneficioso o desfavorable” (p.89).

Se determinó el impacto que tiene la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad de la empresa Cashuamarca E.I.R.L para el año 2018 en base a indicadores de productividad y beneficio económico seleccionados de las dimensiones en estudio que fueron desarrolladas en cada objetivo de la investigación. Cada indicador calificó el impacto de 1 a 3 como se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla N° 46**

*Clasificación de Impacto*

Número	Tipo de impacto	Criterio
3	Importante (II)	Influye en el cambio que se produce sobre el indicador y además sobre los resultados de la organización.
2	Leve (IL)	Influye en el cambio que se produce sobre el indicador.
1	No existe (INE)	No influye en el cambio que se produce en el indicador ni en los resultados de la organización

**Fuente:** (Díaz, 2016).

Después de identificar los procesos, darle seguimiento y medición se apreció la mejora de los procesos de la empresa como se observa en el punto V.4.1.2 de Clientes satisfechos, en la Figura N° 30 la entrega de servicios No Conformes ha disminuido en un 19% y según la Tabla N° 42 de Flujo económico la propuesta de implementación del SGC de Cashuamarca E.I.R.L presenta una opción viable y rentable con un VAN de S/. 74,564.61 lo que indica que la empresa se beneficiará si aplica esta propuesta.

Por lo que, para encontrar el impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 de cada objetivo se consideró los indicadores de productividad y beneficio económico donde según la Tabla N° 46 cada impacto se clasifica en **Importante, Leve** o **No Existe**, de acuerdo con los criterios de las dimensiones desarrolladas en la operacionalización de variables. (Ver Tabla N° 7)

Una vez se tuvo la tabla con sus respectivos valores de impactos se procedió a hallar en promedio de cada uno para ver el impacto general que tuvo la implementación de SGC en las empresas con respecto a cada indicador. Mostrando el valor con decimales y aproximado para analizar sus posibles causas:

**Tabla N° 47**
*Indicadores del impacto*

N°	Implementación SGC	INDICADORES	
		Productividad	Beneficios Económicos
1	Impacto de la a aplicación de la Norma ISO 9001: 2015 en el compromiso de la Gerencia General de la empresa Cashuamarca EIRL.	3	3
2	Impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001: 2015 en la Planificación del SGC, control operacional y evaluación del desempeño de la empresa Cashuamarca EIRL.	3	3
3	Impacto de la evaluación del Diagnóstico ISO 9001:2015 de la empresa Cashuamarca EIRL 2018.	3	2
4	Incidencia de la aplicación de la Norma ISO 9001: 2015 en la identificación de los procesos encontrados en la empresa Cashuamarca EIRL 2018.	3	3
5	Incidencia de la aplicación de la Norma ISO 9001: 2015 en el análisis de procesos encontrados en la empresa Cashuamarca EIRL, 2018.	3	1
6	Incidencia de la aplicación de la Norma ISO 9001: 2015 en el seguimiento y medición de los procesos encontrados en la empresa Cashuamarca EIRL 2018.	3	3
7	Incidencia de la aplicación de la Norma ISO 9001: 2015 en la mejora de los procesos desarrollados en la empresa Cashuamarca EIRL, 2018.	3	3
8	Beneficios para la mejora en la gestión de la calidad de la empresa Cashuamarca EIRL.	2	3
9	Certificación de calidad ISO 9001 y su efecto en la competitividad de las empresas del sector transporte de carga seca.	3	1
10	Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad de la empresa Cashuamarca EIRL.	3	1
11	Factores de éxito de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la Gestión de la calidad de la empresa Cashuamarca EIRL.	1	3
12	Incidencia de la certificación ISO 9001 en la empresa Cashuamarca EIRL.	1	1
<b>Promedio</b>		<b>2.75</b>	<b>2.25</b>
<b>Promedio aproximado</b>		<b>3</b>	<b>2</b>

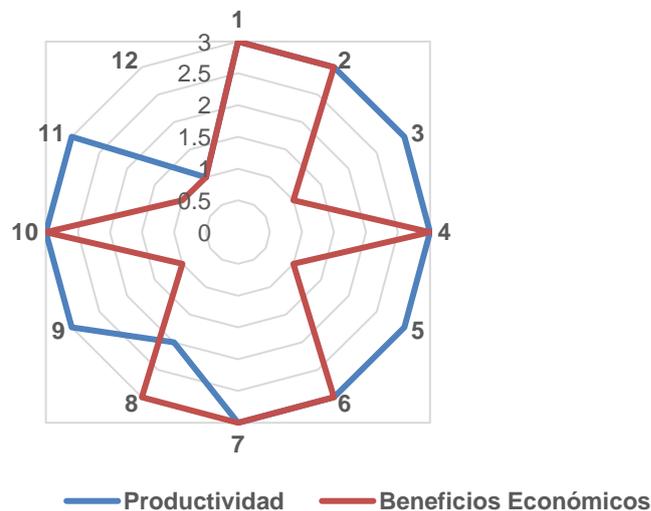
**Fuente:** (Logística, Cashuamarca, 2018).

Se aprecia en la Tabla N° 47 el promedio aproximado de los indicadores que dan como resultado de 2.75 para *Productividad* y de 2.25 para *Beneficios Económicos*, se observa un impacto mayor en el indicador de *Productividad*. Según la *clasificación de Impacto* (Ver Tabla N° 46) señala un **Impacto Leve** del SGC sobre el indicador de *Costo Beneficio*. Por ende, el promedio de los impactos de los dos indicadores es 2.50 con aproximación es 3, lo que confirma que la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad de la empresa Cashuamarca E.I.R.L genera un Impacto **Importante** para la empresa, como se aprecia en la siguiente figura:

**Figura N° 31**

*Análisis de la clasificación de Impacto - 2019*

**Impacto de la Aplicación de la Norma Iso 9001: 2015**



**Fuente:** (Logística, Cashuamarca, 2018).

Según la Figura N° 31. Los números en los extremos de la gráfica que van del 1 al 12 representan los indicadores de las dimensiones de las variables en estudio de líneas color azul representa los resultados del indicador de productividad y la línea de color rojo representa el indicador Beneficio económico. Se observa que el indicador de mayor impacto es el indicador productividad. Pero en el indicador Beneficio económico los resultados son más variables (IL e INE). Los resultados obtenidos se considerarán para tener en cuenta al momento de tomar la decisión de implementar un SGC en la empresa porque los resultados se verán reflejados en la producción más que a nivel económico.

## VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

### VI.1. Discusión

La actual investigación tuvo como objetivo principal determinar el impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L en el año 2018; de manera que se desarrolló las dimensiones de la variable dependiente considerando que las dimensiones de la variable independiente impactan en las dimensiones de la variable dependiente. Por lo que, se trabajó las cuatro dimensiones (Diagnóstico de la situación actual, análisis de los procesos, modelo de la aplicación de la Norma ISO 9001: 2015 y beneficios para la mejora de la gestión de la calidad) en la investigación que confirman que la implementación del SGC es importante para la empresa.

**Dimensión I:** Diagnóstico de la situación actual, se realizó el diagnóstico de la empresa en base a la elaboración de un cuestionario según lo exigido por la Norma, revisando al detalle el cumplimiento que tiene Cashuamarca E.I.R.L. El cumplimiento de los requisitos encontrados es de 15.79%. La metodología aplicada también fue usada por Cañas, (2018) en su investigación análisis de la implementación de un SGC bajo la Norma ISO 9001 versión 2015, sostiene que la empresa Totality Services S.A.S. no está cumpliendo con los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2015 logrando un 17% del diagnóstico de cumplimiento en el SGC, no posee indicadores y no realizan el seguimiento a sus procesos. Por lo que, respecto a los resultados obtenidos se pudo determinar que el diagnóstico de la situación actual, también tuvo inconvenientes en el análisis de proceso, realizando un análisis FODA se evaluó las posibles estrategias a considerar para mejorar la gestión de la empresa (Ver Tabla N° 15) se verificó que la empresa tiene una planificación inadecuada, no cuenta con procedimientos de trabajo, selección de personal inapropiado, las unidades no tienen un buen control ni mantenimiento adecuado, por ende, se elaboró un plan de propuesta de mejora. Se concluyó que la empresa se encuentra en una Etapa Inicial y Básica en cuanto a la implementación del SGC. En el Desarrollo del Diagnóstico ISO 9001:2015 se concluye que del 100% de requisitos que exige la Norma ISO 9001:2015, solo cumple el 15.79%.

**Dimensión II:** En el análisis de procesos, se diseñó y elaboró el diagrama de procesos (Ver Figura N° 13) así mismo se describió, las características del proceso en una Ficha de Caracterización de Proceso (Ver Figura N° 18) considerando el proceso general de Programación, Monitoreo y Control de la empresa. Para dar seguimiento, medición y la mejora de los procesos de la empresa considerando el Ciclo de Mejora continua (Planear, hacer, verificar y actuar).

Según (Romero y Rincón, 2018) en su investigación Propuesta de implementación se concluyó que la empresa cumple en el área del programa de producción un 98%, en el porcentaje de producto no conforme el 2% y en el porcentaje de productividad de la mano de obra de 95%., por lo que, respecto a los resultados obtenidos se determinó que después de implementar se midió el grado de satisfacción del cliente, se logró un nivel de satisfacción de 8 a 9 considerado como Aceptable. Así mismo, se aprecia que el porcentaje de Entrega No Conformes ha disminuido de un 26% (2015 al 2018) a 6.7% (2019) disminuyendo en un 19.3% del total de Entregas No Conformes, lo que infiere, que la empresa está efectuando adecuadamente la mejora continua.

**Dimensión III:** Modelo de aplicación de la Norma ISO 9001:2015, se desarrolló el modelo de aplicación de la Norma ISO 9001:2015 (Ver Tabla N° 21) se planificó en 12 meses hasta las auditorías de certificación, para posteriormente obtener la certificación, así como también se desarrolló la Planificación de la calidad considerando: El Alcance del SGC, el Contexto de la organización en este punto se analizó qué aspectos influyen de forma positiva o negativa. Por lo que, a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) se evaluó que la empresa Cashuamarca E.I.R.L está por debajo de la media, en una posición interna menor, con un valor de 2.4 es decir no aprovecha sus fortalezas y no ataca sus debilidades amenazas (Ver Tabla N° 25)., así mismo con la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) se evaluó que la posición estratégica externa general de la empresa está por debajo de la media, con un valor de 2.08 que indica que la empresa no aprovecha ni capitaliza las oportunidades, menos minimiza las amenazas (Ver Tabla N° 29). Por lo que se consideró las necesidades y expectativas de las partes interesadas (Ver Tabla N° 30) para tener conocimiento qué es lo que buscan los clientes. Considerando cuáles son los requisitos del cliente (Ver Tabla N° 31). Así como también se identificó y modificó: Los procesos, el organigrama de la empresa (Ver Tabla N° 34) y el Mapa de Procesos del año 2018 (Ver Figura N° 21).

Se realizó un procedimiento de identificación y evaluación de riesgos y oportunidades (Ver Tabla N° 37) enfocado en los procesos operativos de la empresa. Se elaboró la política de la empresa (Ver Apéndice F) en base a los objetivos de calidad y se aplicó una encuesta para medir el grado de satisfacción y cumplir con el requisito del Sistema de Gestión de Calidad obteniendo que de las 07 empresas entrevistadas el 71.43% califican a la empresa en un nivel de satisfacción de Aceptable, pero Bajo Condiciones Mínimas.

La mejora de los procesos administrativos y operativos que ofrece Cashuamarca E.I.R.L. se vio expresado en la mejora de sus indicadores de procesos, como el incremento de la satisfacción de sus clientes y proveedores.

**Dimensión IV:** Beneficios para la mejora en la gestión de la calidad, se consideró en este punto la participación directa de la Gerencia General con el personal administrativo y operativo para cumplir con los objetivos de calidad, la empresa logro un nivel de satisfacción de 8 a 9 considerado como Aceptable. El porcentaje de fechas de entrega no conformes ha disminuido en un 19.3% al 2019), lo que infiere, que la empresa está efectuando la mejora continua. Se realizó el análisis económico y costo-beneficio de implementación del SGC, donde se aprecia que la propuesta de implementación del SGC de Cashuamarca E.I.R.L es una opción viable y rentable, porque presenta un VAN de S/. 74,564.61 lo que muestra que la empresa se beneficiará si aplica esta propuesta. Finalmente se determinó el impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 obteniendo un promedio aproximado de 3 (Ver Tabla N° 47) lo que confirma que la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad de la empresa Cashuamarca E.I.R.L genera un impacto importante.

Según (Mogrovejo, 2018) en su investigación se comprobó que del 100% de los requisitos que demanda la Norma ISO 9001:2015, mejoró el rendimiento de la empresa, aumentó la satisfacción de los clientes. Logrando un VAN positivo de S/. 79,130.17. Por lo que, respecto a los resultados obtenidos aumentó la satisfacción de los clientes, el porcentaje de fechas de Entrega No Conformes disminuyó en un 19.3%. La propuesta de implementación del SGC de Cashuamarca E.I.R.L es viable y rentable, presenta un VAN de S/. 74,564.61 que muestra que la empresa se beneficiará si aplica esta propuesta.

## VI.2. Conclusiones

### V.2.1. En lo referido a las hipótesis planteadas se concluye:

#### V.2.1.1. De la Hipótesis General: Existe un impacto significativo de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad en la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018.

**HG:** En lo referente a la Hipótesis General, se logró determinar que Sí, existe un impacto significativo con un promedio de 3 (Ver Tabla 47 y Figura N° 31) clasificado como Impacto Importante, por ende, se acepta la Hipótesis General, porque influye significativamente la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la productividad de la empresa.

#### V.2.1.2. De las Hipótesis Específicas: Se determinó lo siguiente:

##### **HE<sub>1</sub>:** La aplicación de la Norma ISO 9001:2015 impacta significativamente en el diagnóstico de la situación actual de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018.

En lo referente a la HE<sub>1</sub>, se logró determinar que del 100% de requisitos que exige la Norma ISO 9001:2015, la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L en el año 2018 solo cumple el 15.79% (Ver Apéndice Y) de los requisitos. Por lo que, No se acepta la HE<sub>1</sub> porque la empresa se encuentra en una Etapa Inicial y Básica en cuanto a la implementación del SGC. (Ver Figura N° 12)

##### **HE<sub>2</sub>:** La aplicación de la Norma ISO 9001:2015 impacta significativamente en el análisis de procesos de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018.

En lo referido a la HE<sub>2</sub>, se logró determinar que la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en el análisis de procesos de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L logró una mejora continua de los procesos aumentando el grado de satisfacción del cliente en un 19.3%. Por lo que, Sí, se acepta la HE<sub>2</sub> porque la empresa está efectuando adecuadamente la mejora continua. (Ver Figura N° 30)

##### **HE<sub>3</sub>:** La aplicación de la Norma ISO 9001:2015 impacta significativamente en el modelo de aplicación de la Norma ISO 9001:2015 de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018.

En lo referido a la HE<sub>3</sub>, se ha establecido el modelo de aplicación de la Norma de acuerdo a la documentación revisada y al diagnóstico actual de la empresa, se planificó por un periodo aproximado de 12 meses. Por lo que, Sí, se acepta la HE<sub>3</sub> en el cumplimiento de las 8 etapas hasta obtener la certificación. (Ver Tabla 40)

**HE<sub>4</sub>: La aplicación de la Norma ISO 9001:2015 impacta significativamente en los beneficios para la mejora en la gestión de la calidad de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018.**

En lo referido a la HE<sub>4</sub>, se realizó el análisis económico y costo-beneficio de implementación del SGC, donde la propuesta de implementación del SGC de Cashuamarca E.I.R.L presenta un VAN de S/. 74,564.61 que señala que la empresa se beneficiará si aplica esta propuesta. Por lo que, Sí, se acepta la HE<sub>4</sub> por su opción positiva de viabilidad y rentabilidad. (Ver Tabla 42)

**V.2.2. En respuesta a los objetivos planteados a continuación, se presenta las principales conclusiones del trabajo de investigación**

- V.2.2.1. El impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018, logró un promedio de 3 calificado como Impacto Importante, es decir Influye en la productividad, en los beneficios económicos y en los resultados de la empresa.
- V.2.2.2. El impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en el diagnóstico de la situación actual de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018 determina que del 100% de requisitos que exige la Norma ISO 9001:2015, solo cumple el 15.79%.
- V.2.2.3. El impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en el análisis de procesos de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018, logró una mejora continua de los procesos, aumentando el grado de satisfacción del cliente en un 19.3% se modificó el mapa de procesos, se creó el Proceso Estratégico, Proceso de Gestión de la Dirección General y Gestión de Control de Calidad SGC, así como también se modificó el Proceso de Soporte Apoyo.
- V.2.2.4. El impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en el modelo de aplicación de la Norma ISO 9001:2015 de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018 de acuerdo a la documentación revisada y el diagnóstico

actual de la empresa se ha trazado para un periodo aproximado de 12 meses, hasta la auditoria de certificación.

- V.2.2.5. El impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 con respecto a los beneficios para la mejora en la gestión de la calidad de la empresa Cashuamarca E.I.R.L según el análisis económico y costo-beneficio del SGC de la propuesta de implementación presenta un VAN de S/. 74,564.61 que es una opción viable y rentable que beneficiará a la empresa.

### **V.2.3. Conclusiones secundarias del trabajo de investigación**

- V.2.3.1. De igual manera en la presente investigación se demostró la efectividad de la teoría del Diagrama Causa-Efecto (Diagrama de Ishikawa) que logró identificar las principales causas de los inconvenientes de la empresa (Planificación inadecuada, no cuenta con procedimientos de trabajo, selección de personal inapropiado, unidades de transporte no tienen un buen control ni mantenimiento adecuado) haciendo cierta la teoría del Diagrama de Ishikawa de ser una herramienta de calidad eficaz y eficiente que examina los elementos que intervienen en la calidad del producto/servicio y que ayuda a sacar a la luz las causas de la dispersión (Burgasí, 2021). Así mismo con la teoría del Ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) se analizó, mejoró y ordenó los procesos, para asignar responsabilidades a las diferentes áreas de la empresa (Bernal, 2015) incrementándose en 12.67% el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 de un 15.79% (2018) a un 28.47% (2019) en la empresa Cashuamarca E.I.R.L.
- V.2.3.2. Se logró el Modelo Evolución de las Normas ISO y su aplicación universal, se cumplió con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 en un 28.47% mejorando la satisfacción y expectativa de las 07 empresas entrevistadas el 71.43% muestran una calificación entre 8 a 9, el 28.6% muestran una calificación entre 10 a 9 de nivel de satisfacción del cliente lo que infiere, que el servicio de transporte de carga entregado de la empresa Cashuamarca E.I.R.L, es considerado como Aceptable.

### **VI.3. Recomendaciones**

- VI.3.1.** A la gerencia cumplir la revisión y seguimiento de implementación del modelo de aplicación de la Norma ISO 9001:2015 porque son actividades que deben de realizarse antes, durante y después de la implementación, para que el modelo implementado genere mejoras en la gestión de la empresa.
- VI.3.2.** Se debe de concientizar a los trabajadores en el desarrollo, seguimiento y control de los procesos porque son el soporte de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, y se debe de contar con el compromiso de todos los trabajadores de la empresa.
- VI.3.3.** Se recomienda a la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L, obtener la certificación ISO 9001:2015 porque es una empresa joven y muestra potencial hacia un crecimiento empresarial y está en la capacidad de brindar diversidad de servicios a sus clientes a nivel nacional, aprovechando al 100% de su capacidad y su capital humano con experiencia.
- VI.3.4.** Se recomienda realizar investigaciones similares sobre la base de la investigación ejecutada para ver el cumplimiento de la empresa Cashuamarca E.I.R.L con los requisitos de la Norma ISO 9001: 2015 para lograr la mejora continua.
- VI.3.5.** Se deben de implementar más modelos sobre la base del SGC (Sistemas de Gestión de Calidad) como el Modelo EFQM (European Foundation For Quality Management) para entender la causa y efecto entre lo que hace la empresa y los resultados que consigue, en base a valores de excelencia, criterios y el esquema Lógico REDER, para mejorar las áreas administrativas y de operación de la empresa Cashuamarca E.I.R.L. (EFQM, 2018)
- VI.3.6.** Se debe de realizar estudios de investigación referidos a medir los procesos de control y programación de las unidades de transporte de carga seca, para controlar de forma detallada la ubicación de las unidades durante el viaje y de esta manera mejorar la gestión de calidad de la empresa Cashuamarca E.I.R.L.
- VI.3.7.** Se debe sistematizar todo el proceso de la implementación y mejora continua de los sistemas de gestión de calidad a efectos de mantener actualizada la información referida a indicadores de gestión, planes, oportunidades de mejora, cumplimientos de requisitos, incidentes, acciones correctivas, lecciones aprendidas entre otras actividades, teniendo en consideración que en la actualidad ya no es posible el poder realizarlo de manera manual.

## Lista de referencias

- Benzaquen de las Casas, J. (2017). *La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas*. <https://www.redalyc.org/journal/1872/187255450011/html/>
- Benzaquen de Las Casas, J. y Convers Sorza, J. (2015). *Jornal of Globalization, Competitiveness & Governability / Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*. Vol. 9, núm. 3, septiembre-diciembre, 2015, pp. 107-128. Archivo digital. <https://www.redalyc.org/pdf/5118/511851345005.pdf>
- Bernal Jimeno, J. (2015). *Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua*. Artículo digital. <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- Burgasí Delgado, D. (2021). *El diagrama de ishikawa como herramienta de calidad en la educación: una revisión de los últimos 7 años*. Artículo digital. [http://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA\\_FINAL-PDF.pdf](http://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf)
- Cabrera De Palacio, M. (2018). *La contabilidad de costos en la producción de bienes y servicios*. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5518/551857283010/551857283010.pdf>
- Cañas Roa, J. (2018). *Análisis de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001 versión 2015 en la empresa Totality Services S.A.S.* [Tesis de Pregrado, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Bogoá de Bogotá. Colombia]. Bitstream & Handle. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/4683/Tesis%202018%20v6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castillo Montaña, R y Cueva Peltroche, M. (2019). *Implementación del sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 en el Molino Capricornio Import S.A.C., Chiclayo*. [Tesis de grado, Universidad Politécnica de Cartagena de Colombia]. Bitstream & Handle. [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2025/1/TL\\_CastilloMonta%c3%b1oRosa\\_CuevaPeltrocheMarjorie.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2025/1/TL_CastilloMonta%c3%b1oRosa_CuevaPeltrocheMarjorie.pdf)
- Cuatrecasas Arbós, LI. (2012). *Gestión de la calidad total. Organización de la producción y dirección de operaciones*. Archivo digital. [https://www.imosver.com/es/ebook/gestion-de-la-calidad-total\\_E0000647974](https://www.imosver.com/es/ebook/gestion-de-la-calidad-total_E0000647974)
- Cuyutupa, J. C. (2017). *Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 para la mejora de la productividad en la empresa Sc Ingenieros de Proyectos S.A.C.* [Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo de Perú]. Bitstream & Handle. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9337>

- Díaz Romero, C. (2016). *Beneficios e impactos de la implementación de Normas técnicas en las organizaciones: una revisión sistemática*.  
[https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6\\_kh-U5j\\_zoJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6726362.pdf+&cd=11&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6_kh-U5j_zoJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6726362.pdf+&cd=11&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe)
- Domínguez Navarrete, M. (2019). *Criterios para la calificación de auditores de la Norma . Norma ISO 9001:2015*.  
[https://tapachula.tecnm.mx/sig/04\\_Proceso\\_de\\_calidad/ITTAP-SIG-PG-003\\_Auditoria\\_interna/ITTAP-SIG-RC-003-004\\_Criterios\\_para\\_calificacion\\_de\\_auditores.pdf](https://tapachula.tecnm.mx/sig/04_Proceso_de_calidad/ITTAP-SIG-PG-003_Auditoria_interna/ITTAP-SIG-RC-003-004_Criterios_para_calificacion_de_auditores.pdf)
- European Foundation For Quality Management (EFQM). (2018). *Introducción al Modelo EFQM*.  
Archivo digital. <https://www.efqm.org>: <https://www.efqm.org>
- Evans, J. R. (2005). *Administración y Control de la Calidad*. International Thomson Editores, México.
- González Bohle, J. (2019). *Propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad en la empresa “Sociedad Inmobiliaria Hurtado Limitada” bajo la Normativa ISO 9001:2015*. [Tesis de Pregrado, Universidad Austral de Chile. Puerto Mont de Chile]. Archivo digital.  
<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2019/bpmg643p/doc/bpmg643p.pdf>
- Gonzalez, C. H. (2017). *Implementación de ISO 9001:2015 – pasos a seguir*.  
<https://calidadgestion.wordpress.com/2017/05/29/implementacion-de-ISO-9001-2015-pasos-a-seguir/>
- Helmut Sy Corvo. T. (2018). *Cultura de calidad: características, desarrollo y ejemplo*. Archivo en línea.  
<https://www.lifeder.com/cultura-de-calidad/>
- Hernandez, Luque J. (2019). *Propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad con base en la Norma ISO 9001:2015 en la empresa Lipogen S.A.S*. [Tesis de Pregrado, Universidad Católica de Colombia]. Bitstream.  
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23278/1/PROPUESTA%20DE%20IMPLEMENTACION%20DEL%20SISTEMA%20DE%20GESTION%20DE%20CALIDAD%20CON%20BASE%20EN%20LA%20NORMA%20ISO%209001-2015%20.pdf>
- Hernández, R. (2016). *Diseño de investigación transversal y longitudinal*.  
<https://es.slideshare.net/Spaceeeboy/diseo-de-investigacion-transversal-y-longitudinal>
- Hurtado R, Rodríguez W, Fuentes H y Gallegillos C. ( 2009). *Impacto en los beneficios de la implementación de las Normas de calidad ISO 9000 en las empresas*.  
<http://www.revistaingenieria.uda.cl/Publicaciones/230003.pdf>

- Instituto Nacional de Calidad (INACAL). (2017). *Empresas en el Perú. el aporte de INACAL.*  
<https://rpp.pe/seamos-peruanos-de-calidad/impresionante-conoce-cuantas-empresas-en-el-peru-producen-con-calidad-noticia-1091508>
- López Gumucio, R. (2015). *La calidad total en la empresa moderna.* Archivo digital.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942412006.pdf>
- López, I. (2007). *Medición y Mejora Continua. Conceptos y herramientas para la medición y mejora del Desempeño.* Indiana: ITSON.
- Maderni G., Candia C. y Varela A. (2016). *La Norma ISO 9001:2015. Anatomía del Cambio.* Uruguay: Laboratorio tecnológico de uruguay.
- Martínez, L (2013). *ISO 9000 y TQM: Substitutes or complementaries? An empirical study in industrial companies.* Vol.21 No.3 (2004), 260-276.
- Meléndez Lahura, A. (2017). *Propuesta de Implementación del sistema de gestión de calidad en una industria Pesquera según la Norma ISO 9001:2015* [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú de Perú]. Bitstream & Handle.  
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9337>
- Mogrovejo, Román, P. (2018). *Propuesta de implementación de un sistema de gestión de la calidad en base a la Norma ISO 9001:2015 en una empresa de fabricación de calzados de cuero femenino ubicada en Lima Metropolitana.* [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú]. Bitstream & Handle.  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13685/MOGROVEJO\\_ROM%c3%81N\\_PATRICIA\\_MARILEY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13685/MOGROVEJO_ROM%c3%81N_PATRICIA_MARILEY.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Montes Luna, M. (2016). *Beneficios de un sistema de gestión de calidad.* Archivo digital.  
<https://gestionintegra.com/7-beneficios-de-un-sistema-de-gestion-de-calidad/>
- Norma Internacional. (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad*”.  
<http://www.unc.edu.ve/pdf/calidad/NormasISO/ISO%209000-2015.pdf>
- Norma Internacional (2008). *Traducción oficial Official translation.* Traduction officielle  
[http://www.cusur.udg.mx/sgc/docs/controlados/ISO%209001\\_2008%201%20es.pdf](http://www.cusur.udg.mx/sgc/docs/controlados/ISO%209001_2008%201%20es.pdf)
- Osorio Gómez, J. (2016). *Impacto de la certificación ISO. Estrategia y organizaciones 9001 en clínicas de Cali, Colombia 1.* Archivo digital. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81843213004.pdf>

- Orozco Csorio Gómez, J. (2016). *Impacto de la certificación ISO. Estrategia y organizaciones 9001 en clínicas de Cali, Colombia*. Archivo digital. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81843213004.pdf>
- Real academia española. (2015). *Asociación de academias de la lengua española*: Ediciones Díaz Santos. <https://www.asale.org/academias/real-academia-espanola>
- Rentería, Maurate. J. (2019). *Implementación del sistema de gestión ISO 9001:2015 en el laboratorio de la Compañía Minera Azulcocha - Lima – 2019*. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Cerro de Pasco de Perú]. Bitstream & Handle. [http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1697/1/T026\\_70303261\\_T.pdf](http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1697/1/T026_70303261_T.pdf)
- Romero Hernandez, W y Rincón Peña, G. (2018). *Propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 del área de producción de la Empresa Papeles Primavera S.A.* [Tesis de Pregrado, Universidad Distrital Francisco Jose de Caldas de Bogotá. Colombia]. Bitstream & Handle. <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/6069/Rinc%F3nPe%F1aGersonJul%E1n2017.pdf;jsessionid=C3F56080DA0D8A28E7AAB7A7EF8E4D9F?sequence=1>
- Rubio, J. (2015). *Métodos de evaluación de riesgos laborales*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Sánchez , R. (2016). *Proyecto de Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en la Empresa Pinatar Arena Football Center S.L.* [Tesis de grado, Universidad Politécnica de Cartagena de Colombia]. Bitstream & Handle. <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5818/tfg-san-pro.pdf?sequence=1>.
- Significados. (2018). *Significado de Stakeholder*. Artículo en línea. <https://www.significados.com/stakeholder/>
- Singels, G. (2016). *ISO 9000 series. Certification and performance, International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol.18 No.1, 62-75.
- Teruel Cabrero, M; La Presta Dominguez y Rosell Martínez N. (2016). *Guía para la implantacion de un Sistema de Gestión de Calidad en I.E.S que imparten formacion profesional en Aragón basado en la Norma ISO 9001-2000*. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-08/Unidad3/3.4%20SGC.pdf>
- Torres Santa Cruz, E. (2014). *Impacto de gestión de calidad en el rendimiento organizacional de empresas*. <https://pdfs.semanticscholar.org/3efb/3dcc7174476158ecb380442b9aef72e05736.pdf>

Valenzuela Reynaga, R. (2015). *La planeación de tiempos y costos como estrategia en la administración de proyectos.* Archivo digital.  
[https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no64/14a-la\\_planeacion\\_de\\_tiempos\\_y\\_costos\\_como\\_estrategia\\_de\\_un\\_proyecto.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no64/14a-la_planeacion_de_tiempos_y_costos_como_estrategia_de_un_proyecto.pdf)

Vásquez, Álvarez, C. (2017). *Análisis FODA.*  
<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/69284/secme-10976.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vaughn, R. (2013). *Control de calidad.* Limusa: México.

Villafaña Figueroa, R. (2016). *Calidad Total. Conceptos basicos sobre calidad Total.* <http://inn-edu.com/Calidad/CalidadTotal.pdf>

## Apéndice

### Apéndice A. Matriz de Consistencia

**Tabla N° 48**

Matriz de consistencia

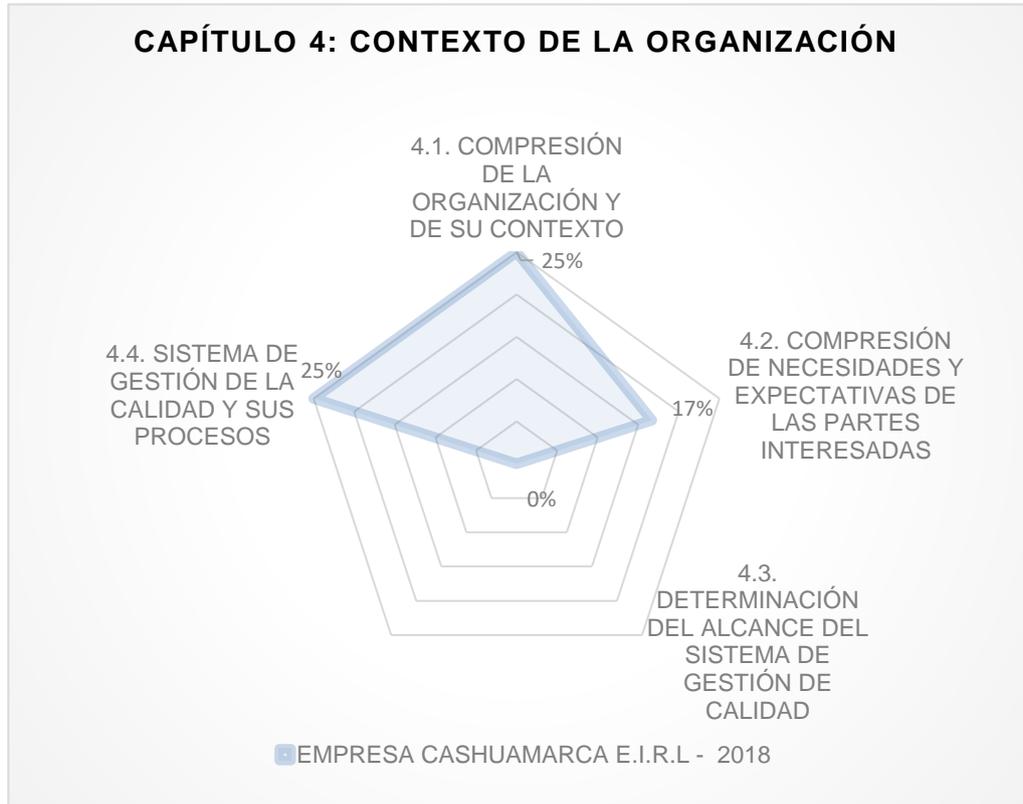
TÍTULO: IMPACTO DE LA APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA DE SERVICIOS GENERALES CASHUAMARCA E.I.R.L CAJAMARCA, 2018.				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<b>1. Problema General:</b> ¿Cuál es el impacto de la aplicación de la Norma Iso 9001:2015 en la gestión de la calidad de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018?	<b>1. Objetivo General:</b> Determinar el impacto de la aplicación de la Norma Iso 9001:2015 en la gestión de la calidad de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018.	<b>1. Hipótesis General:</b> Existe un impacto significativo de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad en la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018.	<b>V. Independiente</b>  Aplicación de la Norma Iso 9001:2015	<b>1. Tipo de Investigación Aplicada:</b> Porque se analizó una situación inicial de la empresa, se identificó sus procesos, encontrando faltas e incumplimientos en la gestión de sus procesos con la finalidad de obtener resultados para solucionar el problema de baja productividad de la empresa a través de un Sistema de Gestión de calidad. <b>2. Nivel de Investigación Explicativo:</b> Porque explica la causa de la mejora de la calidad, buscó conocer y explicar el porqué de las causas de los problemas de gestión de los procesos de la empresa Servicios Generales Cashuamarca y el control de calidad en la empresa y proponer soluciones a los mismos. <b>3. Método:</b> Hipotético deductivo <b>4. Diseño de la Investigación:</b> Es experimental con un solo grupo, porque la obtención de antecedentes se realizó por año para analizar los cambios en la recolección de datos y se comprobó la eficacia al aplicar la Norma ISO 9001:2015 en la Gestión de la Calidad de la empresa. <b>5. Marco Muestral:</b> Constituido por el tiempo que se aplicó las normas Iso <b>6. Población:</b> Se consideró a 24 trabajadores involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad en la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L. incluidos los proveedores de servicios, durante todo el año 2018. <b>7. Muestra:</b> Se consideró como muestra a todos los integrantes de la población, a los 24 trabajadores, durante el período de estudios.
<b>2. Problemas Específicos:</b> ¿Cuál es el impacto de la aplicación de la Norma Iso 9001:2015 en el diagnóstico de la situación actual de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018?  ¿Cuál es el impacto la aplicación de la Norma Iso 9001:2015 en el análisis de procesos de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018?  ¿Cuál es el impacto la aplicación de la Norma Iso 9001:2015 en el modelo de la aplicación de la norma Iso 9001:2015 de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018?  ¿Cuál es el impacto la aplicación de la Norma Iso 9001:2015 en los beneficios para la mejora en la gestión de la calidad de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018?	<b>2. Objetivos Específicos</b> Determinar el impacto de la aplicación de la Norma Iso 9001:2015 en el diagnóstico de la situación actual de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018.  Determinar el impacto de la aplicación de la Norma Iso 9001:2015 en el análisis de procesos de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018.  Determinar el impacto de la aplicación de la Norma Iso 9001:2015 en el modelo de aplicación de la norma Iso 9001:2015 de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018.  Determinar el impacto de la aplicación de la Norma Iso 9001:2015 en los beneficios para la mejora en la gestión de la calidad de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018.	<b>2. Hipótesis Específicas:</b> La aplicación de la Norma Iso 9001:2015 impacta significativamente en el diagnóstico de la situación actual de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018.  La aplicación de la Norma Iso 9001:2015 impacta significativamente en el análisis de procesos de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018.  La aplicación de la Norma Iso 9001:2015 impacta significativamente en el modelo de aplicación de la norma Iso 9001:2015 de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018.  La aplicación de la Norma Iso 9001:2015 impacta significativamente en los beneficios para la mejora en la gestión de la calidad de la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018.	<b>V. Dependiente:</b>  Gestión de la calidad  <b>V. Interviniente:</b>  Estabilidad en la política económica. Riesgos por accidentes laborales.	

Fuente: Elaboración propia.

**Apéndice B. Interpretación cuestionario diagnóstico ISO 9001:2015-2018**

**Figura N° 32**

*Interpretación del Capítulo 4: Contexto de la organización*



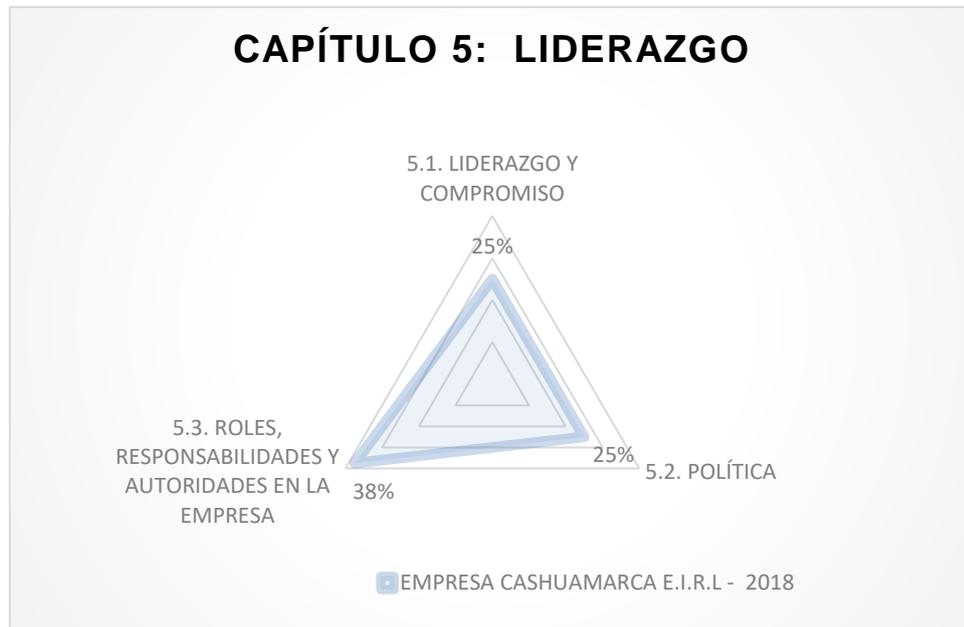
**Fuente:** Elaboración propia.

El Capítulo 4: Contexto de la organización, logra un nivel de cumplimiento de 16.67%, por ende, no se ha implementado ningún sistema de gestión de calidad, la empresa cuenta con una matriz Foda desactualizada.

La empresa no cuenta con un plan estratégico, lo cual dificulta la identificación y comprensión del análisis del entorno de la organización, se requiere aplicar herramientas para poder identificar los requisitos de las partes interesadas del SGC. Conocen algunos procesos que participan en la SGC, falta establecer la secuencia lógica de procesos del servicio de transporte que brinda y el registro de revisión y control de documentos internos y externos. La empresa cuenta con documentos para la operación de los procesos, pero no existe evidencia que use esta información.

**Figura N° 33**

*Interpretación del Capítulo 5: Liderazgo*



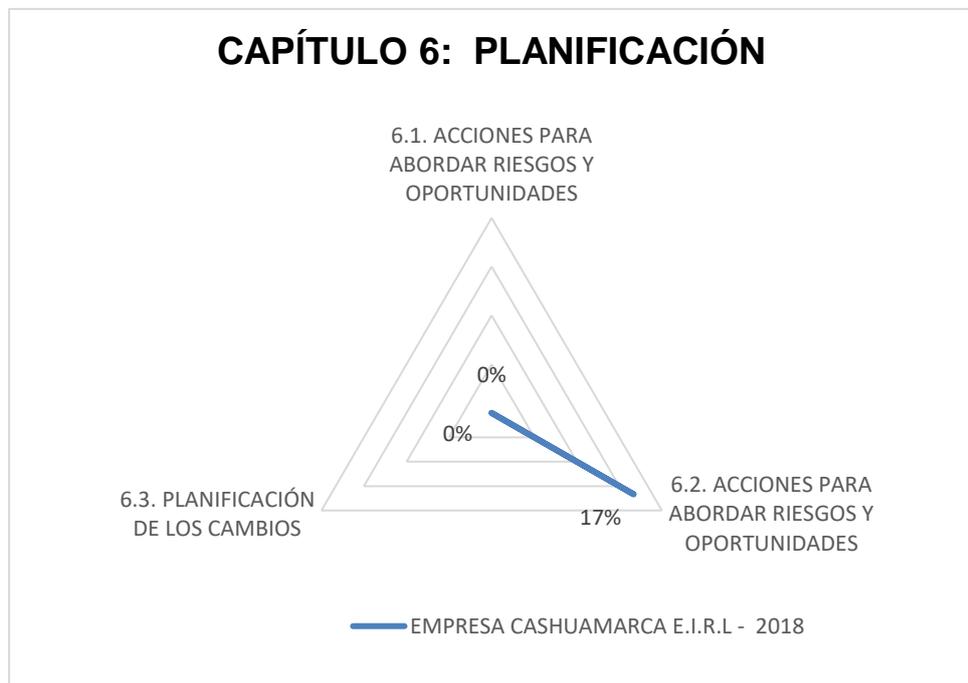
**Fuente:** Elaboración propia.

El Capítulo 5: Liderazgo, logra un nivel de cumplimiento de 29.17%, por ende, falta de personal comprometido con la calidad del servicio y de sus procesos, falta de identificación organizacional del personal, como resultado encontramos clientes disconformes con el servicio ofrecido de entregas a destiempo, falta de coordinación y comunicación con el personal administrativo y de operación. Falta documentar el organigrama general de la empresa y el Manual de organizaciones y funciones en donde se defina las funciones de cada puesto de trabajo de las diferentes áreas, esto conlleva a la duplicidad de trabajo y a la descoordinación con los horarios de viajes, lo que genera insatisfacción del cliente.

No existe el compromiso de la gerencia para los trabajos operativos no hay supervisión a conductores, incluso puede ocurrir accidentes e incidentes porque trabajan sin responsabilidad. Se cuenta con un organigrama, desactualizado. Se han designado responsabilidades al jefe de operaciones, en las cuales no se brinda temas de aseguramiento de la calidad.

**Figura N° 34**

*Interpretación del Capítulo 6: Planificación*



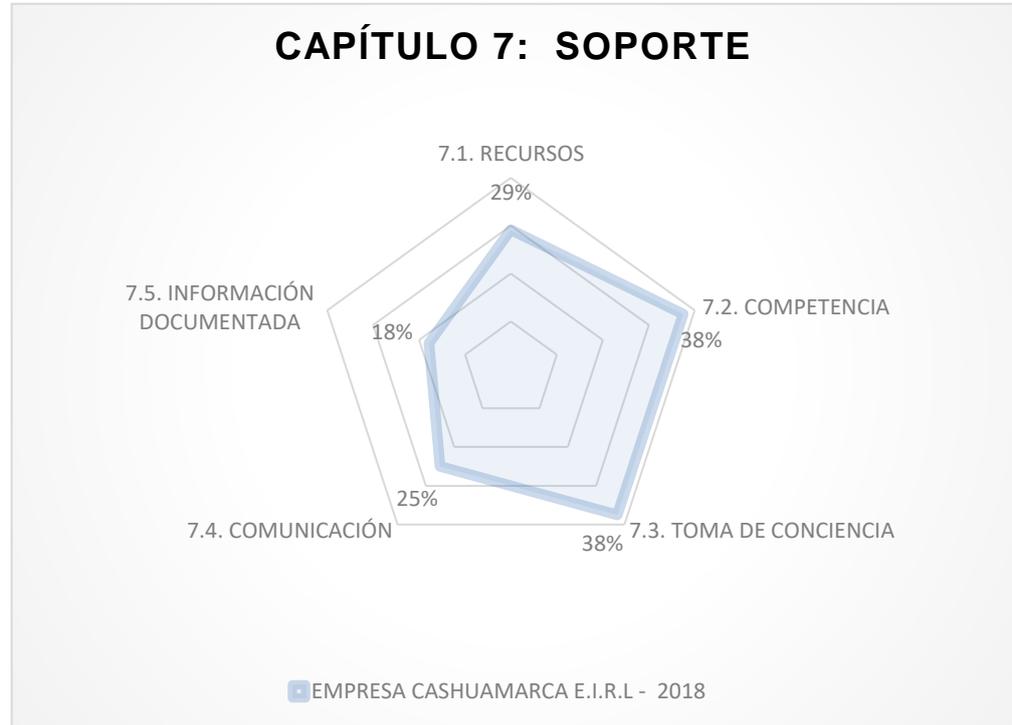
**Fuente:** Elaboración propia.

El Capítulo 6: Planificación, logra un nivel de cumplimiento de 5.56%, la empresa no promueve el pensamiento basado en riesgos, por ende, no se ha identificado riesgos ni oportunidades por lo que, en este Capítulo se considerará el requisito 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades, en este sub capítulo es vital que la empresa Cashuamarca E.I.R.L. elabore una Matriz de riesgo.

Al no existir antecedentes del SGC, la empresa debe de crear, comunicar y difundir una política de calidad considerando a los objetivos los mismos que deberán estar relacionados con la misión y visión. Los objetivos de calidad no son pertinentes para la conformidad del servicio. Se planificará una metodología para la realizar cambios.

**Figura N° 35**

*Interpretación del Capítulo 7: Soporte*

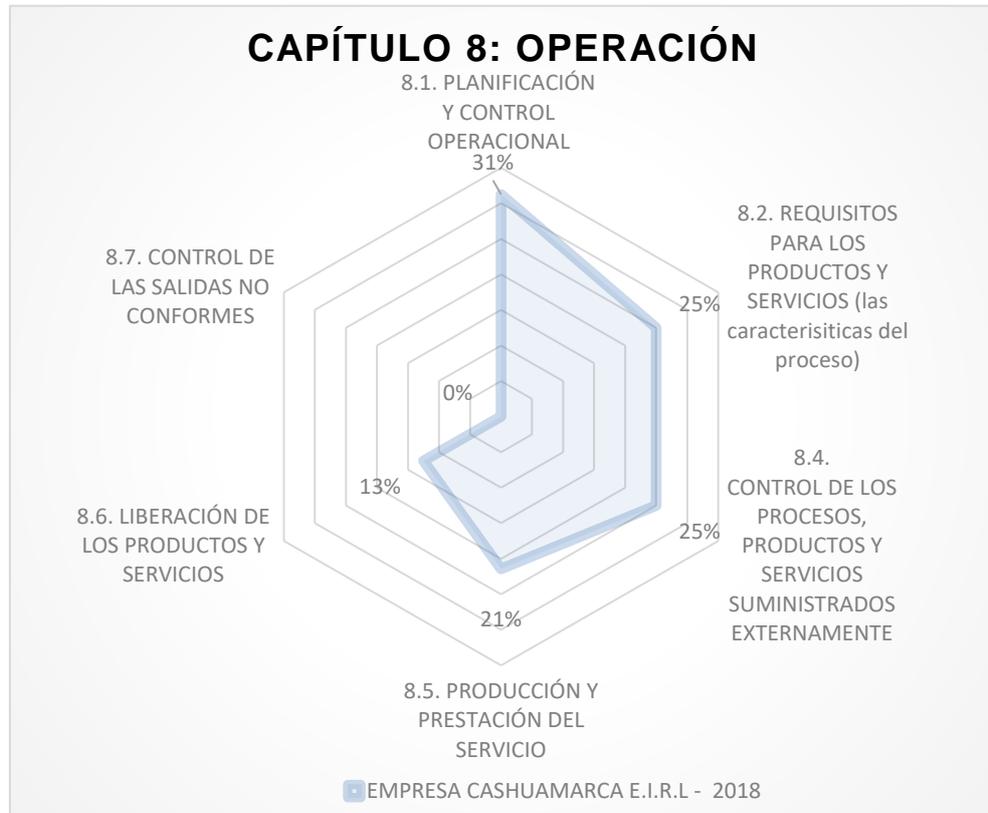


**Fuente:** Elaboración propia.

El Capítulo 7: Soporte, logra un nivel de cumplimiento de 21.89%. En Recursos, la empresa no cuenta con medios suficientes para la implementación y mantenimiento del SGC. La empresa evalúa el curriculum vitae documentado de su personal, mas no cuenta con una metodología adecuada de contratación. La empresa cuenta con una base de datos de las unidades de transporte, recursos, no actualizada, no tiene un programa de mantenimiento al SGC por no encontrarse implementado. No se ha definido ningún control porque todavía no se han identificado todas las condiciones de trabajo. No identifica las disconformidades, sólo se codifica en una ficha técnica las unidades identificadas. La empresa cuenta con perfil de cada trabajador, dependiendo de su puesto y actividad, pero no hay evidencia que estos conocimientos hayan sido evaluados. Se realiza inducción al personal, pero no se mantiene registro del mismo. No existe programa de concientización, solo existen procesos de comunicación, los cuales son espontáneos según las situaciones que se presentan día a día. La empresa cuenta con procedimientos documentados, pero no testifica que la información esté disponible y menos protegida.

**Figura N° 36**

*Interpretación del Capítulo 8: Operación*



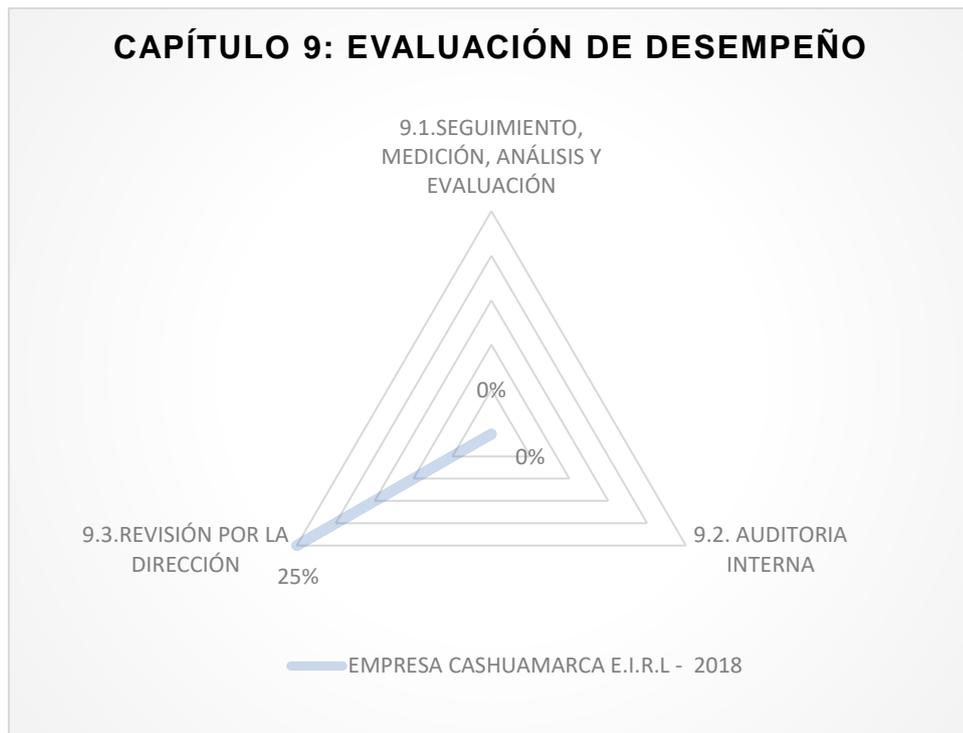
**Fuente:** Elaboración propia.

El Capítulo 8: Operación, logra un nivel de cumplimiento de 16.44%. En planificación y control operacional la empresa Cashuamarca ha determinado los requisitos más relevantes, sólo se han considerado a los clientes más frecuentes de la empresa. Se cuentan con criterios, pero no hay evidencia de su uso. Sólo se mantiene información documentada de transportes de viajes. El supervisor de operación lleva un registro de los procesos, productos, y guías de remisión firmadas por el cliente, pero no se encuentra actualizado. La empresa no cuenta con ningún control para este requisito. En requisitos para los productos y la empresa no ha establecido procesos de comunicación con el cliente relacionados con la información relativa a los servicios, con el cliente se comunica vía Teléfono y/o e-mail. No existe procedimiento de atención de quejas y reclamos. La empresa sí, considera algunos requisitos legales, pero no están documentados. La empresa realiza las programaciones de viajes, pero resuelve diferencias entre los requisitos del contrato que no están documentados. Producción y prestación del servicio. Se cuenta con una descripción de los procesos para prestar el servicio, pero no se evidencia su uso. Sí, se cuenta con documentos y sistemas de

monitoreo GPS, donde se establecen actividades para la ubicación de la unidad. En Liberación de los productos y Servicios. Se realiza una revisión (visual) del producto final antes de su entrega, pero no se cuenta con una metodología correcta. En control de las salidas no conformes, no se cuenta con un procedimiento.

**Figura N° 37**

*Interpretación del Capítulo 9: Evaluación de desempeño*

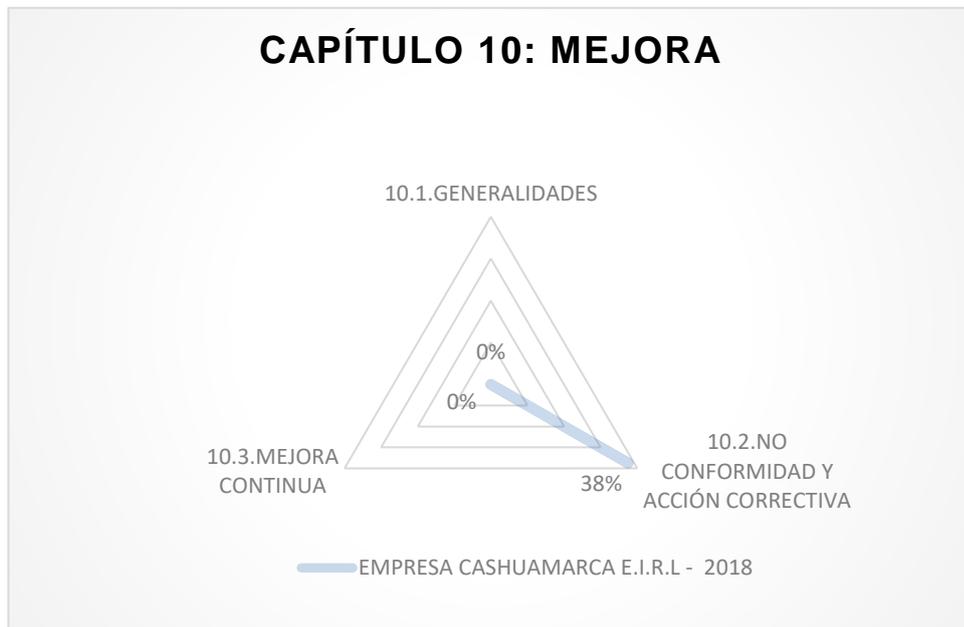


**Fuente:** Elaboración propia.

El Capítulo 9: Evaluación de Desempeño, logra un nivel de cumplimiento de 8.33%. En seguimiento, medición, análisis y evaluación la empresa No realiza seguimiento a la satisfacción del cliente. No se realiza análisis y evaluación de datos e información. No se realiza análisis y evaluación de datos e información. No cuenta con programa de auditorías internas No cuenta con información documentada. No cuenta con un sistema de evaluación. En revisión por la dirección, solo realizan reuniones solo para verificar el avance de proyectos (plan de seguridad), o programaciones de viajes, que no son planificados. No se han determinado resultados y características del proceso de revisión por la dirección de la empresa.

**Figura N° 38**

*Interpretación del Capítulo 10: Mejora*



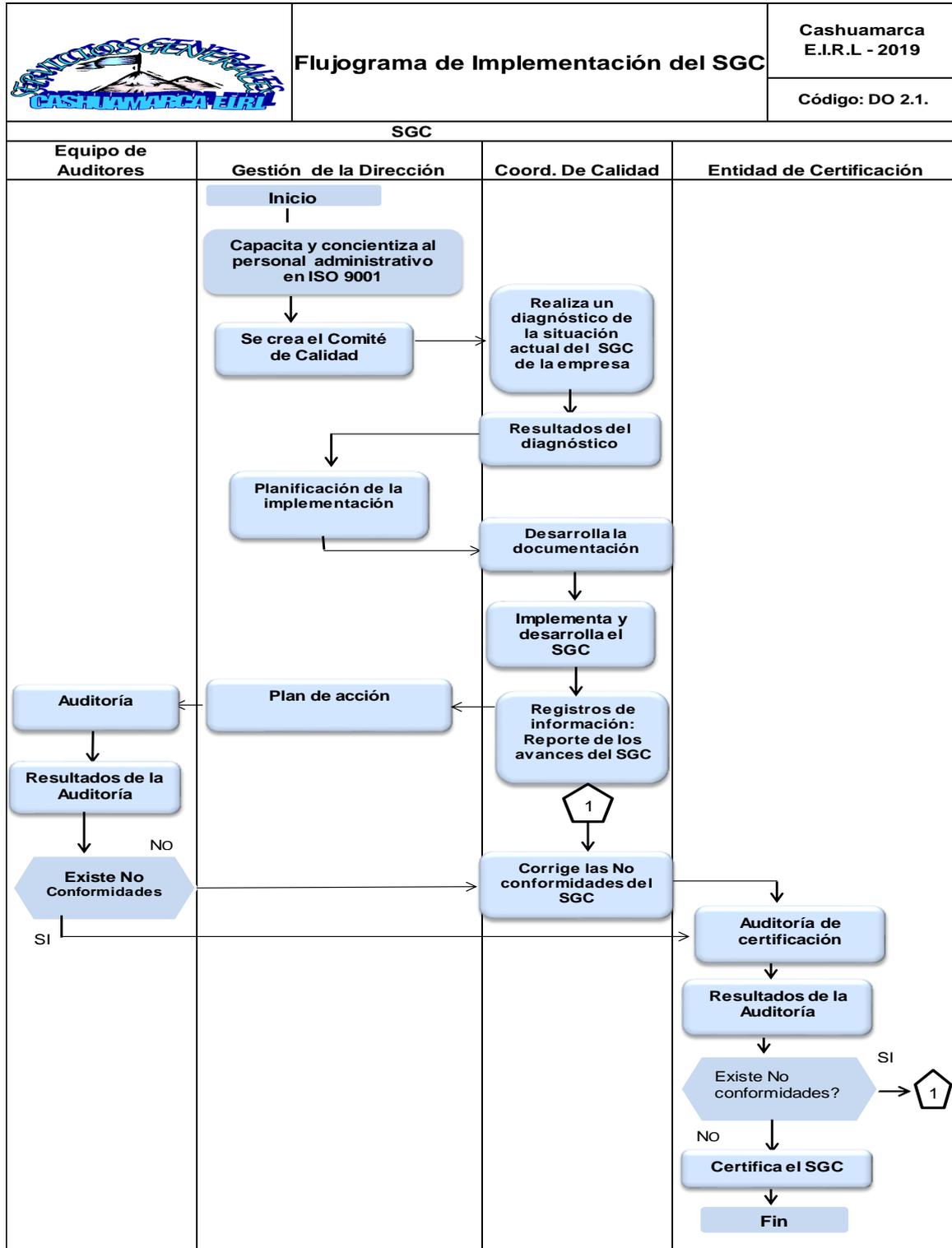
**Fuente:** Elaboración propia.

El Capítulo 10: Mejora, logra un nivel de cumplimiento de 12.50%. La empresa identifica oportunidades de mejora, pero no implementa acciones necesarias. No cuenta con un procedimiento. Se mantiene información documentada de algunas no conformidades y cualquier acción posterior considerada, pero no tiene información de los resultados de las acciones correctivas. Además, No es demostrable la mejora que se ha logrado en la empresa.

### Apéndice C. Flujoograma de implementación del SGC

Tabla N° 49

Flujoograma de implementación del SGC



## Apéndice D. Cuestionario de Satisfacción al Cliente

Tabla N° 50

### Cuestionario de Satisfacción al Cliente

Cashuamarca EIRL		FORMATO									
CÓDIGO: SGC-F-015											
VERSIÓN: V 1.0											
VIG. DESDE:											
El presente cuestionario tiene por objetivo medir el grado de satisfacción del cliente y cumplir el requisito del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Cashuamarca E.I.R.L. Favor marcar de 1 a 10 el desempeño en cada uno de los temas consultados.											
N°	ÍTEMS	Muy Satisfecho			Satisfecho			Insatisfecho			
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
<b>PROCESOS OPERATIVOS</b>											
1	¿La entrega de la carga de transporte fue realizado en conformidad de la guía de remisión?										
2	¿La entrega de carga de transporte fue realizado respetando el marco legal										
3	¿La entrega de la carga de transporte fue entregado en el plazo establecido?										
4	¿Cómo ha sido nuestro cumplimiento en cuanto a los plazos de entrega?										
5	¿Se siente satisfecho con el servicio de transporte recibido?										
6	En cuanto al cumplimiento del contrato de conformidad, ¿Se ha cumplido con lo establecido?										
7	¿Se siente a gusto con el trato del personal de ruta?										
<b>COMUNICACIÓN</b>											
8	¿Le resulta fácil interactuar con el personal de programación de viajes?										
9	¿En qué medida el personal administrativo que lo atiende vía teléfono, ha solucionado su requerimiento?										
10	¿Le resultó fácil contactarse con la empresa para solucionar su reclamo?										
11	¿La empresa cumple con su requerimiento y se siente atendido?										
<b>INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA</b>											
12	¿Conoce usted, los servicios que brinda Cashuamarca EIRL.?										
13	¿Conoce usted el proceso para un requerimiento?										
14	¿Qué concepto tiene usted de la empresa Cashuamarca EIRL?										
	¿Existen algunas expectativas que no fueron cubiertas en su total satisfacción?										
	¿Qué servicios cree que debe mejorar nuestra empresa?										
<b>Cliente:</b>		<b>Empresa:</b>				<b>Fecha:</b>					

### Apéndice E. Ficha de caracterizaciones de procesos

Figura N° 39

Ficha de Procesos - Caracterización- Gestión comercial - 2019

		<b>FORMATO</b>			Cashuamarca EIRL		
		<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN - PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL</b>			CODIGO: SGC-F-010		
					VERSION: V 1.0		
					VIG. DESDE:		
NOMBRE		GESTIÓN COMERCIAL			RESPONSABLE		
OBJETIVO		Asegurar la consecución del contrato de licitación			ENCARGADO DE VENTAS		
PROCESOS PROVEEDOR		ENTRADAS		ACTIVIDADES		ALCANCE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Requerimientos del cliente</li> <li>- Especificaciones técnicas del cliente</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Base de licitación</li> <li>-Procedimiento de Evaluación y Calificación</li> <li>- Procedimientos de carga segura.</li> <li>- Contratos</li> <li>- Programa de actividades.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de Mercado para identificación y selección de clientes potenciales.</li> <li>-Elaboración de documentación para licitación.</li> <li>- Presentación de propuesta económica y técnica.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reporte de presupuestos.</li> <li>- Consultas al cliente</li> <li>-Presupuestos.</li> <li>-Especificaciones técnicas de combustible, repuestos, implementos de seguridad, servicios de mecánica.</li> <li>-Prueba del alcoholímetro</li> </ul>	
				CONTROLES		SALIDAS	
						<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrega de documentación de licitación a cliente.</li> <li>- Planeamiento</li> </ul>	
<b>IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROCESOS</b>							
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>			<b>EQUIPOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimientos en ventas.</li> <li>- Comunicación efectiva.</li> <li>- Empatía.</li> <li>- Persuasión.</li> </ul>		Oficinas de la empresa			<ul style="list-style-type: none"> <li>Teléfono celular</li> <li>Computadora / Laptop.</li> <li>- Útiles de escritorio.</li> <li>- Impresora / fotocopidora.</li> </ul>		
<b>DOCUMENTOS APLICADOS</b>		<b>REGISTROS QUE SE CONTROLAN</b>			<b>INDICADORES - PARÁMETROS DE CONTROL Y MEDICIÓN</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Política de servicio al cliente.</li> <li>- Formularios de licitación.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formularios de licitación y garantía.</li> <li>-Especificaciones técnicas de Unidades de transporte.</li> <li>- Plan de operación, Procedimientos.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de la Base y Formularios de licitación.</li> <li>- Tiempo de realización de documentación.</li> </ul>		

Fuente: (Información - Logística Cashuamarca, 2018).

Figura N° 40

Ficha de procesos - caracterización- gestión abastecimiento - 2019

		FORMATO			Cashuamarca EIRL	
		FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DEL ABASTECIMIENTO			CODIGO: SGC-F-0011	
NOMBRE		GESTIÓN DEL ABASTECIMIENTO			ENCARGADO DE COMPRA	
OBJETIVO		Asegurar la compra y abastecimiento de unidades de transporte de carga modernas y accesorios para la realización de las labores.			ALCANCE	
PROCESOS PROVEEDOR		ENTRADAS	ACTIVIDADES	CONTROLES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTE
-Gestión Comercial		- Orden de Compra de Unidades de Transporte. - Ficha técnica de características de las Unidades de Transporte.	-Comunicación con Proveedor. - Cotización de la Unidad de Transporte. - Envío de Orden de Compra. - Depósito de dinero al Proveedor. - Recepción de Unidad de Transporte. - Control de garantía de la unidad de la Unidad de Transporte.	-Ficha técnica de características de calidad y garantía de Unidad de Transporte.	- Documentos de garantía de la Unidad de Transporte. - Permisos para la circulación de la Unidad de Transporte.	-Operación Mecánica
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROCESOS						
COMPETENCIAS		AMBIENTE DE TRABAJO		EQUIPOS		
- Conocimientos en compras de Unidades de Transporte. - Empatía - Trabajo en Equipo - Compromiso		Oficinas de la empresa		Teléfono celular Computadora / Laptop. - Útiles de escritorio.		
DOCUMENTOS APLICADOS		REGISTROS QUE SE CONTROLAN		INDICADORES - PARAMETROS DE CONTROL Y MEDICIÓN		
- Política de calidad - Procedimientos de compra Unidades de Transporte.		- Especificaciones técnicas de Unidades de Transporte. - Ficha técnica de garantía de Unidad de Transporte.		- Tiempo entre compra y entrega de Unidades de Transporte.		

Fuente: (Información - Logística Cashuamarca, 2018)

Figura N° 41

Ficha de procesos - caracterización- planeamiento - 2019

		<b>FORMATO</b>			<b>Cashuamarca EIRL</b>	
		<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO</b>			CODIGO: SGC-F-0012 VERSION: V 1.0 VIG. DESDE: Página 01 de 01	
<b>NOMBRE</b>	<b>PLANEAMIENTO</b>			<b>RESPONSABLE</b>		<b>SUPERVISOR DE PLANEAMIENTO</b>
<b>OBJETIVO</b>	Realizar la planificación y seguimiento de Servicio de Transporte solicitados.			<b>ALCANCE</b>		Inicio: Cálculo de ratios, definición de servicios solicitados. Fin: Genera orden de salida de la Unidad de Transporte.
<b>PROCESOS PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CONTROLES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>PROCESOS CLIENTE</b>	
-Gestión Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requerimiento del servicio de transporte.</li> <li>- Presupuesto del viaje.</li> <li>- Análisis de precios unitarios.</li> <li>- Especificaciones del producto a transportar.</li> <li>- Distancia del lugar</li> <li>- Croquis del lugar a entregar la carga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cálculos de ratios.</li> <li>- Cronograma de programaciones de viaje.</li> <li>- Seguimiento monitoreo de flota (GPS)</li> <li>- Generación de Guías de remisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plazo de entrega del Producto.</li> <li>-Cumplimiento de la fecha de entrega.</li> <li>- Seguridad y garantía en la entrega del servicio.</li> </ul>	Cronograma de programaciones de viaje. - software SPSS (IBM STATISTICS, USA v. 23).	- Producción	
<b>IDENTIFICACION DE RECURSOS CRITICOS PARA LA EJECUCION Y CONTROL DE PROCESOS</b>						
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>		<b>EQUIPOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia y conocimientos en planeamiento.</li> <li>- Responsabilidad.</li> <li>- Etica profesional.</li> </ul>		Oficinas de la empresa		Computadora / Laptop. Calculadora. - Microsoft Excel. - Impresora.		
<b>DOCUMENTOS APLICADOS</b>		<b>REGISTROS QUE SE CONTROLAN</b>		<b>INDICADORES - PARÁMETROS DE CONTROL Y MEDICION</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especificaciones técnicas del producto.</li> <li>- Alcances del producto.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes semanales y mensuales de viajes realizados.</li> <li>-Monitoreo de flota (GPS)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plazo de entrega del producto</li> <li>-Indice de productividad.</li> <li>- Horas-hombre y Horas.</li> <li>- Viajes realizados/semana.</li> <li>- % avance real vs programado.</li> </ul>		

Fuente: (Información - Logística Cashuamarca, 2018).

Figura N° 42

Ficha de caracterización del proceso de entrega de carga - 2019

		<b>FORMATO</b>			<b>Cashuamarca EIRL</b>	
		<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE ENTREGA DE CARGA</b>			CÓDIGO: SGC-F-0014	
					VERSION: V 1.0	
					VIG. DESDE:	
<b>NOMBRE</b>		<b>ENTREGA Y ENTREGA DE CARGA</b>		<b>RESPONSABLE</b>		<b>JEFE DE LOGÍSTICA</b>
<b>OBJETIVO</b>	Asegurar la entrega correcta del producto al cliente y asegurar su satisfacción por medio de seguimiento de su percepción.			<b>ALCANCE</b>		Inicio: Orden entrega de producto Fin: Entrega de producto
<b>PROCESOS PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CONTROLES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>PROCESOS CLIENTE</b>	
-Producción	- Eficiencia del transporte	- Entrega de la carga de transporte - Firma de conformidad de entrega de la carga transportada.	- Reporte de Control de No conformidades	Guía de remisión del transportista	Entrega final del proyecto al cliente	
<b>IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROCESOS</b>						
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>		<b>EQUIPOS</b>		
-- Comunicación Efectiva. - Empatía - Compromiso		Lugar de entrega del producto transportado		- Teléfono Fijo y Celular.		
<b>DOCUMENTOS APLICADOS</b>		<b>REGISTROS QUE SE CONTROLAN</b>		<b>INDICADORES - PARÁMETROS DE CONTROL Y MEDICIÓN</b>		
- Política de servicio al cliente. - Formularios de licitación y acta de cierre		- Especificaciones Técnicas y de calidad del producto entregado. - Guía de remisión		- Firma y sellado de la conformidad de la guía de remisión. - % Viajes conformes: (N° Viaj. conformes / N° Viaj. totales) * 10		

Fuente: (Información - Logística Cashuamarca, 2018).

## Apéndice F. Política de calidad

Figura N° 43

Política de calidad de Cashuamarca E.I.R.L

	<b>"POLÍTICA DE CALIDAD"</b>	Cashuamarca E.I.R.L - 2019	
		CÓDIGO: SGC-F-002.	
		VERSIÓN: V 1.0	
		VIG. DESDE	
<b>COMO EQUIPO DE TRABAJO PROPORCIONAMOS A NUESTROS CLIENTES SERVICIOS DE CALIDAD EN TRANSPORTE DE CARGA GUIADOS POR LOS SIGUIENTES VALORES</b>			
<b>Integridad</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Agilidad y Seguridad en las Operaciones</b>	
Compromiso sincero y permanente de practicar una relación segura y confiable	Trabajar con responsabilidad en el transporte encomendado, velando cumplir con el servicio de entrega a tiempo	Seguridad en el servicio brindado, con actitud proactiva	
<b>Relación de la política con los objetivos de la calidad</b>		<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
<b>Legal</b>	Somos una empresa que cumple con los requisitos legales aplicables y vigentes, normas internas, así como los compromisos que asumimos voluntariamente en temas de Seguridad y Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad	OBJ-01	Cumplir con la normativa aplicable a la actividad del transporte
<b>Cliente</b>	Asegurar la satisfacción de nuestros clientes a través del cumplimiento de los requisitos del servicio que proveemos, mejorando eficientemente nuestros procesos.	OBJ-02	Superar las necesidades y expectativas de sus clientes y proveedores
<b>Organización</b>	Para alcanzar los más altos estándares de la calidad en el transporte	OBJ-03	Alcanzar los más altos estándares de calidad
	Para consolidar el liderazgo y competitividad institucional a nivel local, regional y nacional	OBJ-04	Consolidar el liderazgo y competitividad en el transporte a nivel regional y nacional
<b>Procesos</b>	Minimizar el impacto ambiental en el desempeño de nuestras actividades mediante la implementación de procesos, prácticas, productos y/o técnicas para evitar la generación de cualquier tipo de contaminante o residuos y optimizando el uso racional de la energía, promoviendo la reducción, reúso y/o reciclaje de residuos, cuando sea posible contamos con un equipo humano competente y comprometido con la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad	OBJ-05	Formar un equipo humano con pensamiento crítico reflexivo para el logro y desarrollo de competencias de calidad
<b>Personal</b>		OBJ-06	Promover la mejora continua de los procesos que conforman el sistema de gestión de la calidad a través de la medición y seguimiento

**Fuente:** (Información - Logística Cashuamarca, 2018).

## Apéndice G. Lista maestra

**Tabla N° 51**
*Lista maestra*

	PROCEDIMIENTO		Cashuamarca EIRL	
	<b>MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>		CÓDIGO: SGC-M-001	
			VERSIÓN: V 1.0	
			VIG. DESDE:	
			Página 01 de 04	
MANUALES				
DESCRIPCION	CODIGO	FECHA DE APROBACIÓN	VERSIÓN	
Manual del Sistema de Gestión de Calidad	SGC-M-001		1.0	
Perfiles de Cargo y Responsabilidades	SGC-M-002		1.0	
PROCEDIMIENTOS				
DESCRIPCION	CODIGO	FECHA DE APROBACIÓN	VERSIÓN	
Procedimiento de Control de Información Documentada	SGC-P-001		1.0	
Procedimiento Selección y Contratación de Personal	SGC-P-002		1.0	
Procedimiento Identificación Requisitos Legales y otros requisitos aplicable	SGC-P-004		1.0	
Procedimiento de Selección, Evaluación y Re-evaluación de proveedores	SGC-P-006		1.0	
Procedimiento Objetivos de calidad	SGC-P-007		1.0	
Procedimiento de Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora	SGC-P-009		1.0	
Procedimiento de Capacitación y entrenamiento	SGC-P-010		1.0	
Procedimiento de Acciones Correctivas	SGC-P-011		1.0	
Procedimiento de Control de Salidas no Conformes	SGC-P-012		1.0	
Procedimiento de Auditoría Interna	SGC-P-013		1.0	
Procedimiento de Identificación y Trazabilidad	SGC-P-014		1.0	
Procedimiento Identificación y Evaluación de Riesgos y Oportunidades	SGC-P-024		1.0	
PROGRAMA/PLANES				
DESCRIPCION	CODIGO	FECHA DE APROBACIÓN	VERSIÓN	
Programa de Capacitación y Sensibilización del SGC	SGC-O-003		1.0	
FORMATOS O REGISTROS TRABAJADOS				
Alcance del SGC.	SGC-F-000		1.0	
Matriz FODA	SGC-F-000		1.0	
Resultados de evaluación de desempeño y eficacia del SGC	SGC-F-000		1.0	
Lista Maestra de Información Documentada del SGC	SGC-F-001		1.0	
Política de calidad del SGC	SGC-F-002		1.0	
Mapa de Procesos 2018	SGC-F-002		1.0	
Ficha de Indicadores	SGC-F-002		1.0	
Mapa de Procesos 2019	SGC-F-003		1.0	
Necesidades y Expectativas de las Partes Interesadas	SGC-F-005		1.0	
Identificación y Necesidades y expectativas de las partes interesadas	SGC-F-005		1.0	
Matriz de Requisitos Legales y Otros requisitos aplicables	SGC-F-006		1.0	
Objetivos y Metas de Calidad	SGC-F-007		1.0	
Matriz de Evaluación de Factores Internos	SGC-F-008		1.0	
Matriz de Evaluación de Factores Externos	SGC-F-009		1.0	
Ficha de caracterización del proceso de producción	SGC-F-010		1.0	
Caracterización de Proceso del abastecimiento	SGC-F-011		1.0	
Caracterización de Proceso de planeamiento	SGC-F-012		1.0	
Indicadores de desempeño, métodos y metas	SGC-F-013		1.0	
Planificación de los Cambios en el SGC	SGC-F-013		1.0	
Caracterización de Proceso de entrega y servicio	SGC-F-014		1.0	

Encuesta de Satisfacción del cliente	SGC-F-015	1.0	
Almacenamiento de Insumos y Productos	SGC-F-016	1.0	
Identificación y Trazabilidad	SGC-F-017	1.1	
Matriz de Identificación y Evaluación de Riesgos y Oportunidades	SGC-F-018	1.0	
Control Operacional	SGC-F-019	1.0	
Organigrama actualizado	SGC-F-020	1.0	
Requisitos de Cliente Interno	SGC-F-021	1.0	
Resultados de la Revisión por la Dirección	SGC-F-021	1.0	
Cargo de responsabilidades de personal	SGC-F-022	1.0	
Cuestionario de Satisfacción en el Trabajo	SGC-F-023	1.0	
Requisitos de Cliente Externo	SGC-F-024	1.0	
Cliente, Servicio, Requisitos y Características de Calidad	SGC-F-024	1.0	
Análisis de datos y mejora	SGC-F-025	1.0	
Ficha de Mantenimiento	SGC-F-027	1.0	
Formulario de Requerimiento de Personal	SGC-F-031	1.0	
Informe de Auditoría	SGC-F-032	1.0	
Ficha de Contratación	SGC-F-033	1.0	
Ficha de Contratación	SGC-F-033	1.0	
Descripción del cargo	SGC-F-034	1.0	
Programa de Inducción	SGC-F-035	1.0	
Evaluación de desempeño personal temporal	SGC-F-037	1.0	
Reporte diario de liberación	SGC-F-037	1.0	
Oportunidad de mejoramiento continuo	SGC-F-038	1.0	
Registro de Control de Calidad	SGC-F-039	1.0	
Requisición de compra	SGC-F-040	1.0	
Programa de Auditoría Interna	SGC-F-040	1.0	
Evaluación y Re-evaluación de Proveedores	SGC-F-041	1.0	
Orden de Compra	SGC-F-041	1.0	
Plan de Auditoría Interna	SGC-F-041	1.0	
Ficha de Propiedad del cliente	SGC-F-042	1.0	
Registro de Asistencia a eventos	SGC-F-052	1.0	
Lista de Verificación	SGC-F-053	1.0	
Formato de Calificación de Auditores Internos	SGC-F-054	1.0	
Definición de Indicadores, métodos y metas	SGC-F-056	1.0	
Registro de Acciones correctivas	SGC-F-057	1.0	
Control de Plazos	SGC-F-059	1.0	
Registro de asistencia a eventos	SGC-F-061	1.0	
DESCRIPCION	CODIGO	FECHA DE APROBACIÓN	VERSIÓN
Diagrama de Procesos de Producción	DO		1.0
Flujograma de implementación	DO		2.1

## Apéndice H. Selección y contratación del personal

Tabla N° 52

*Selección y Contratación del Personal*

Cashuamarca EIRL	REGISTRO	 Página 01 de 01																			
CÓDIGO: SGC-F-033	FICHA DE CONTRATACIÓN																				
VERSIÓN: V 1.0																					
VIG. DESDE:																					
<b>A. REFERENCIAS DEL CARGO</b> Empresa : _____ Área : _____ Nombre del Cargo : _____ Fecha de Ingreso : _____ Jefe de Operaciones _____ <b>B. REFERENCIAS PERSONALES TRABAJADO</b> Nombres: _____ Apellidos: _____ DNI : _____ Fecha de Nacimiento: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____ Correo Electrónico: _____ <b>C. REFERENCIAS DEL CONTRATO</b> Motivo Contratación: _____ Tipo y Plazo de Contrato Contrato plazo fijo: Desde: _____ Hasta: _____ <b>D. REMUNERACIÓN</b> <table border="0"> <thead> <tr> <th>Concepto</th> <th>Monto (S/.)</th> <th>Definición</th> <th>Periodicidad</th> <th>Inicio Vig:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sueldo base</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gratificación</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <b>E. AUTORIZACIÓN</b> Gerente General: _____ RRHH: _____		Concepto	Monto (S/.)	Definición	Periodicidad	Inicio Vig:	Sueldo base					Gratificación					Otros				
Concepto	Monto (S/.)	Definición	Periodicidad	Inicio Vig:																	
Sueldo base																					
Gratificación																					
Otros																					

**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

## Apéndice I. Programa de capacitación y sensibilización SGC.

Tabla N° 53

Programa de capacitación y sensibilización SGC.

CASHUAMARCA E.I.R.L.		REGISTRO		 Página 01 de 01
CÓDIGO: SGC-004		PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DEL SGC		
VERSIÓN: V 1.0				
VIG. DESDE:				
N°	CURSOS	FECHA DE INICIO	DIRIGIDO A:	RESPONSABLES DE LA CAPACITACIÓN
1	Planificación, implementación, verificación y mejora de un SGC	Por definir	Gerente General y Jefe de operación	Consultor Externo
2	Beneficios de un SGC	Por definir	Todo el Personal	Consultor Externo
3	Capacitación sobre las funciones de cada puesto clave del SGC	Por definir	Todo el Personal	Jefe de RRHH y Consultor Externo
4	Curso de Liderazgo en proyectos de implementación SGC	Por definir	Gerente General, Jefe de operación y Coordinadora SIG	Consultor Externo
5	Política y objetivos de calidad	Por definir	Gerente General, Jefe de operación y Coordinadora SIG	Consultor Externo
6	Riesgos y oportunidades en el SGC	Por definir	Gerente General, Jefe de operación y Coordinadora SIG	Consultor Externo
7	Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001	Por definir	Todo el Personal	Consultor Externo
8	Principios de Gestión	Por definir	Todo el Personal	Consultor Externo
9	Curso de Interpretación de la Norma ISO 9001:2015	Por definir	Gerente General, Jefe de operación y Coordinadora SIG	Consultor Externo
10	Gestión por Procesos	Por definir	Jefe de operación y Coordinadora SIG	Coordinador de Calidad
11	Gestión por Indicadores	Por definir	Jefe de operación	Coordinador de Calidad
12	Comunicación: Interna y externa	Por definir	Jefe de operación	Consultor Externo
13	Herramientas y técnicas de gestión para hallar causas raíz en problemas	Por definir	Jefe de operación	Consultor Externo
14	Recursos, personas, competencia y toma de conciencia	Por definir	Jefe de operación	Coordinador de Calidad
15	Infraestructura y ambiente para la operación de los procesos	Por definir	Jefe de operación	Jefe de RRHH y Consultor Externo
16	Recursos de seguimiento y medición	Por definir	Jefe de operación	Consultor Externo
17	Planificación y control operacional	Por definir	Jefe de operación	Consultor Externo
18	Control de los procesos, y servicios suministrados externamente	Por definir	Jefe de operación	Consultor Externo
19	Producción y prestación del servicio	Por definir	Jefe de operación	Consultor Externo
20	Control de las salidas no conformes	Por definir	Jefe de operación	Consultor Externo
21	Evaluación del desempeño	Por definir	Jefe de operación	Consultor Externo
22	Análisis y evaluación	Por definir	Jefe de operación	Consultor Externo
23	Conocimientos basados en normas legales	Por definir	Todo el personal	Asesor Legal
24	Introducción a la Gestión de Auditorías	Por definir	Jefe de operación	Consultor Externo
25	Curso de Formación de Auditor Interno en Norma ISO 9001:2015	Por definir	Jefe de operación y personal de cada a área, Coordinadora SIG	Consultor Externo
26	Curso de Redacción de no conformidades	Por definir	Jefe de operación y personal de cada a área, Coordinadora SIG	Consultor Externo
27	Técnicas de Auditoría para un SIG	Por definir	Jefe de operación y personal de cada a área, Coordinadora SIG	Consultor Externo

Fuente: (Información - Logística Cashuamarca, 2018)

### Apéndice J. Evaluación y reevaluación de Proveedores Externos

Tabla N° 54

Selección, evaluación y reevaluación de proveedores.

		REGISTRO		Cashuamarca EIRL	
		SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y RE-EVALUACIÓN DE PROVEEDORES EXTERNOS		CÓDIGO: SGC-P-006 VERSIÓN: V 1.0 VIG. DESDE: Página 01 de 10	
CRITERIO DE EVALUACIÓN	% ASIGNADO	PARÁMETROS (Asignar puntaje según corresponda)			CALIFICACION
		No Aceptado (10-30)	En observación (40-60)	Aceptado (70-100)	
Calidad de repuestos de marca y garantía	30%				
		No Aceptado (10-30)	En observación (40-60)	Aceptado (70-100)	
Cumplimiento de contrato de entrega e información	10%	No Aceptado (10-30)			
Cumplimiento en cantidad	30%				
		Encima del promedio de Mercado (10-30)	Promedio del mercado (40-60)	Debajo promedio de Mercado (70-100)	
Servicio durante y posventa	10%	Encima del promedio de Mercado (10-30)			
Precio	10%	Encima del promedio de Mercado (10-30)			
		No descuento y/o financiamiento (10-50)		Otorga Desc. y/o financiamiento (60-100)	
Descuento	5%	No Aceptado (10-30)			
		No entregada o incompleta (10-30)	Entregada con retraso (40-60)	Entregada Oportunamente (70-100)	
Documentación solicitada	5%				
				<b>CALIFICACION TOTAL</b>	

Fuente: (Logística Cashuamarca, 2018).

## Apéndice K. Indicadores de desempeño

**Tabla N° 55**
*Indicadores de desempeño*

		REGISTRO			Cashuamarca EIRL		
		INDICADORES DE DESEMPEÑO, MÉTODOS Y METAS			CÓDIGO: SGC-F-013	VERSIÓN: V 1.0	VIG. DESDE:
Área de Operación					Página 01 de 01		
N°	Indicadores Propuestos	Objetivo	Fórmula	Responsable	Acceptado SI/NO	Revisión	Observación
1							
2							
3							
N°	Métodos Propuestos	Objetivo	Fórmula	Responsable	Acceptado SI/NO	Revisión	Observación
1							
2							
3							
N°	Metas Propuestas	Objetivo	Fórmula	Responsable	Acceptado SI/NO	Revisión	Observación
1							
2							
3							

		FORMATO			Cashuamarca EIRL		
		ANÁLISIS DE DATOS Y MEJORA			CÓDIGO: SGC-F-025	VERSIÓN: V 1.0	VIG. DESDE:
Área de Operación					Página 01 de 01		
N°	DATOS ANALIZADOS	Objetivo	Referencia	Responsable	Fecha	Descripción de result	Revisión
1							
2							
3							
N°	PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA A TOMAR						
1							
2							
3							

**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

## Apéndice L. Control de salidas no conformes

Tabla N° 56

Control de salidas no conformes

		PROCEDIMIENTO		Cashuamarca EIRL
		CONTROL DE SALIDAS NO CONFORMES		CÓDIGO: SGC-P-012
				VERSIÓN: V 1.0
				VIG. DESDE:
				Página 01 de 06
N°	NO CONFORMIDAD	IDENTIFICACIÓN DE LA NO CONFORMIDAD	COMUNICACIÓN	REGISTRO
1	Servicio de carga de transporte no conforme detectado durante el proceso control final del servicio.	CASO I: Defecto particular: Se identifica los productos dañados seleccionandolos y apartándolos Comunicación verbal con Jefe de operación	Comunicación verbal con Jefe de Operación para su reparación.	SGC-F-037: Reporte diario liberación.
		CASO III: Elementos inservibles, rechazados indefectiblemente: Elemento perdido producto factor climático	Comunicación escrita a nivel Gerencial.	SGC-F-037: Reporte diario liberación. SGC-F-038: Oportunidad de mejoramiento continuo. SGC-F-039: Registro de control de calidad.
2	Servicio no conforme de proveedores	Productos suministrados por el proveedor, en mal estado son identificados con etiqueta roja (RECHAZADO) y/o etiqueta amarilla (RETENIDO) repuesto para cambio.	documento dirigido a Logística.	SGC-F-038: Oportunidad de mejoramiento continuo.
3	Servicios no conformes por no cumplir con los estándares establecidos por Cashuamarca EIRL	CASO I: Los documentos utilizados por la organización se identificarán con lapicero tinta azul cuando es una no conformidad	Comunicación verbal previa con responsables del proceso en el que se detectó la no conformidad. Comunicación escrita.	SGC-F-038: Oportunidad de mejoramiento continuo.
		CASO II: Programación incorrecta o guía de remisión incorrecta que afecte el proceso de desarrollo del servicio		
4	No conformidad de cliente	CASO I: Productos de carga transportados dañados, mojados, perdidos completamente	Comunicación escrita con el conductor responsable.	SGC-F-038: Oportunidad de mejoramiento continuo.
5	Hallazgo del proceso de verificación del programa de acción	No conformidad de las acciones correctivas del SGC-P-CA-012: Procedimiento de acciones correctivas.	Comunicación escrita a los responsables del hallazgo.	SGC-F-038: Oportunidad de mejoramiento continuo.
Elaborado por:		Aprobado por:		
		Revisado por:		
Este documento ha sido preparado para uso exclusivo de Cashuamarca EIRL. No debe ser reproducido sin autorización expresa de Cashuamarca EIRL				Fecha:

Fuente: (Logística Cashuamarca, 2018).







### Apéndice Ñ. Programa de Auditoría Interna

Figura N° 45

Programa de auditoría interna

		PROCEDIMIENTO										Cashuamarca EIRL
		PROGRAMA DE AUDITORÍAS INTERNAS										CÓDIGO: SGC-F-063
												VERSIÓN: V 1.0
												VIG. DESDE:
												Página 01 de 01
Proceso a ser auditado	Requisitos	N° DE AUDITORIAS	2019									
	ISO 9001		Enero	Febrero	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

Elaborado por:	Nombre y cargo
Fecha	

### Apéndice O. Plan de Auditoría

Figura N° 46

Plan de Auditoría

	<b>REGISTRO</b>		Cashuamarca EIRL	
	<b>PLAN DE AUDITORIA</b>		CÓDIGO:SGC -F-064	
			VERSIÓN: V 1.0	
			VIG. DESDE:	
			Página 01 de 01	
<b>I. INFORMACION GENERAL</b>				
Norma (s)				
Objetivo				
Alcance				
Criterios de Auditor				
Fecha		Lugar		
Empresa				
<b>II.- EQUIPO AUDITOR</b>				
Auditor Líder				
Auditor				
<b>III.- FECHA Y DURACION PREVISTA DE CADA ACTIVIDAD</b>				
<b>Responsable auditado</b>	<b>Proceso</b>	<b>Cláusulas</b>	<b>Auditor</b>	<b>Hora Inicio – Hora Fin</b>
DD/MM/AA				
<b>REUNION DE APERTURA</b>				
		ISO 9001:		
<b>ALMUERZO</b>				
		ISO 9001: 2015		
<b>REUNIÓN DE CIERRE</b>				

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre Auditor Líder: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

## Apéndice P. Informe de Auditoría

**Figura N° 47**
*Informe de Auditoría Interna*

	<b>REGISTRO</b>	Cashuamarca EIRL		
	<b>INFORME DE AUDITORÍA INTERNA</b>	CÓDIGO:SGC -F-065		
		VERSIÓN: V 1.0		
		VIG. DESDE:		
		Página 01 de 01		
<b>INFORMACION GENERAL</b>				
Norma (s)				
Alcance				
Lugares Auditados:				
<b>RESUMEN DE LA AUDITORÍA</b>				
Objetivos de Auditoría				
<b>Resumen de Auditoría</b>				
<b>Reunión de Inicio:</b>				
Asistencia:		Lugar:		
Nombre:		Cargo:		
<b>Desarrollo de la Auditoría:</b>				
<b>Resultados de la Auditoría:</b>				
Nº de No Conformidades				
Nº de Oportunidades de Mejora				
<b>Conclusiones</b>				
<b>Reunión de Cierre:</b>				
Asistencia:		Lugar:		
Nombre:		Cargo:		
<b>Detalle de Hallazgos de Auditoría</b>				
<b>PROCESO AUDITADO:</b>				
<b>Norma</b>	<b>Claus.</b>	<b>NC</b>	<b>OBS</b>	<b>EVIDENCIA</b>
Fecha:				
Nombre Auditor				
Firma:				

## Apéndice Q. Calificación de los auditores internos

Figura N° 48

Calificación de los auditores internos

	REGISTRO		Cashuamarca EIRL				
	CALIFICACIÓN DE LOS AUDITORES INTERNOS		CÓDIGO: SGC-F-067				
VERSIÓN: V 1.0							
VIG. DESDE:							
		Página 01 de 01					
<b>1. DATOS GENERALES:</b>							
FECHA DE AUDITORÍA	Dia:	Mes:	AÑO:	Proceso auditado			
NOMBRE DEL AUDITOR A EVALUAR :							
NOMBRE DEL EVALUADOR:							
PERFIL:							
Marque las respuestas con un (X) en una escala de valores : E = Excelente, B = Bueno, R = Regular y D = Deficiente.							
<b>2. EVALUACIÓN DE LA AUDITORIA:</b>				CALIFICACIÓN			
<b>ASPECTO</b>				E	B	R	D
2.1. Oportunidad en la notificación del plan de auditoría (Agenda de reuniones).							
2.2. Coherencia entre la metodología utilizada y el alcance planteado.							
2.3. Enfoque y orientación de la auditoría.							
2.4. Horario de la auditoría.							
2.5. Cumplimiento del objetivo de la auditoría.							
2.6. Cómo calificaría la auditoría en general.							
<b>3. EVALUACIÓN DEL AUDITOR:</b>				CALIFICACIÓN			
<b>ASPECTO</b>				E	B	R	D
3.1. Cumplimiento del horario de las reuniones de auditoría.							
3.2. Claridad de las preguntas realizadas durante la entrevista.							
3.3. Orden y coherencia de las preguntas de la auditoría.							
3.4. Conocimiento sobre las actividades, documentación y funcionamiento del proceso.							
3.5. Capacidad de análisis y observación de los procesos auditados.							
3.6. Eficiencia en el uso del tiempo de auditoría.							
3.7. Claridad en la explicación de los hallazgos y conclusiones de la auditoría.							
3.8. Equidad y respeto en el trato con los entrevistados.							
<b>4. OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS:</b>							
Nota: Este formato una vez diligenciado por el Auditado, debe ser entregado al Coordinador de Calidad.							

## Apéndice R. Consistencia de Requisitos SGC

Figura N° 49

Consistencia de Requisitos SGC

		REGISTRO					Cashuamarca EIRL
		TABLA DE CONSISTENCIA DE REQUISITOS SGC					CÓDIGO: SGC-F-068
ISO 9001		DESCRIPCIÓN	PROCESOS				
			PROC 1	PROC 2	PROC 3	PROC 4	PROC 5
4.1	Comprensión de la organización y de su contexto						
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas						
4.3	Determinación del alcance del SGC						
4.4	Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos						
5.1	Liderazgo y compromiso						
5.2	Política						
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización						
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades						
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos						
6.3	Planificación de los cambios						
7.1.2	Personas						
7.1.3	Infraestructura						
7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos						
7.1.5	Recursos de seguimiento y medición						
7.1.6	Conocimientos de la organización						
7.2	Competencia						
7.3	Toma de conciencia						
7.4	Comunicación						
7.5	Información documentada						
8.1	Planificación y control operacional						
8.2.1	Comunicación con el cliente						
8.2.2	Determinación de los requisitos relacionados con los productos y servicios						
8.2.3	Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios						
8.2.4	Cambios en los requisitos para los productos y servicios						
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externament						
8.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio						
8.5.2	Identificación y trazabilidad						
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos						
8.5.4	Preservación						
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega						
8.5.6	Control de los cambios						
8.6	Liberación de los productos y servicios						
8.7	Control de las salidas no conformes						
9.1	Seguimiento, medición, análisis y mejora						
9.1.2	Satisfacción del cliente						
9.1.3	Análisis y evaluación						
9.2	Auditoría interna						
9.3	Revisión por la Gerencia						
10	Mejora						
10.2	No conformidad y acción correctiva						

## Apéndice S. Accidente transportando óxido de calcio

**Figura N° 50**

*Unidad siniestrada en ruta - 2017*



**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

**Figura N° 51**

*Derrame de producto (Oxido de calcio)*



**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2018).

## Apéndice T. Viajes realizados 2015 al 2018

Figura N° 52

Viajes realizados 2015 al 2018



2015				
EMPRESAS	N° VIAJES	MESES	UNIDADES	N° VIAJES /ANO
Distribuidora Norte	12	11	3	413
Pacasmayo SRL				
Andisa del Perú SAC	7	5	3	101
Consortio Qiri Maderera	7	11	1	77
Inversiones Servicios Generales Nova Imagen S.R. L	12	11	1	127
Oxama S.AC	8	11	1	88
Forestales Daxsa E.I.R. L	8	10	1	80
Inversiones y Servicios Generales J&JC S.R. L	7	4	2	55

2016				
EMPRESAS	N° VIAJES	MESES	UNIDADES	N° VIAJES /ANO
Distribuidora Norte	11	11	3	367
Pacasmayo SRL				
Andisa del Perú SAC	12	10	1	121
Consortio Qiri Maderera	6	11	1	66
Inversiones Servicios Generales Nova Imagen S.R. L	9	8	2	139
Oxama S.AC	9	11	1	95
Forestales Daxsa E.I.R. L	9	11	1	95
Inversiones y Servicios Generales J&JC S.R. L	7	10	1	70

2017				
EMPRESAS	N° VIAJES	MESES	UNIDADES	N° VIAJES /ANO
Distribuidora Norte	12	11	3	400
Pacasmayo SRL				
Andisa del Perú SAC	11	10	1	111
Consortio Qiri Maderera	6	10	1	57
Inversiones Servicios Generales Nova Imagen S.R. L	12	10	1	123
Oxama S.AC	9	10	1	92
Forestales Daxsa E.I.R. L	8	11	1	89
Inversiones y Servicios Generales J&JC S.R. L	7	11	1	79

2018				
EMPRESAS	N° VIAJES	MESES	UNIDADES	N° VIAJES /ANO
Distribuidora Norte	12	12	3	419
Pacasmayo SRL				
Andisa del Perú SAC	9	11	1	96
Consortio Qiri Maderera	7	10	1	70
Inversiones Servicios Generales Nova Imagen S.R. L	12	11	1	129
Oxama S.AC	9	11	1	98
Forestales Daxsa E.I.R. L	9	5	2	99
Inversiones y Servicios Generales J&JC S.R. L	6	11	1	66

### Apéndice U. Formato mensual de viajes

Figura N° 53

Formato mensual de viajes 2019



<b>FORMATO N° FM - 04</b>	Rev. 03 JULIO 2019		
RESUMEN MENSUAL DE VIAJES MES / AÑO :	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Jul-19</b></td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>2019</b></td> </tr> </table>	<b>Jul-19</b>	<b>2019</b>
<b>Jul-19</b>	<b>2019</b>		

UNIDAD	VIAJE						CLIENTE			FLETE		GASTOS			
	Tracto	Plataforma	Conductor	Ruta	Fecha inicio	Fecha fin	N° de viajes	Proveedor	Producto	soles	N° Guia Cashua	Guia Cliente	Factura Cashuar	Persona que cobra	Tipo de Operación
T2M-825	M2V-998	JHONY SILVA	CAJAMARCA - TRUJILLO	1-Jul	2-Jul	1	FORESTALES DAXSA SAC	MADERA	S/ 1,561.30	2-000821	1-00099	E001-1642	RITA RUDAS	T/BCP	
T2M-825	M2V-998	JHONY SILVA	PACASMAYO- CAJAMARCA	2-Jul	5-Jul	1	DISTRIBUIDORA NORTE PACASMAYO S.R.L	Cemento	S/ 1,979.84	2-000822	155-00051451	E001-1637	RITA RUDAS	T/BCP	
T2M-825	M2V-998	JHONY SILVA	PORCON-OLMOS	6-Jul	7-Jul	1	DIAZ GARCIA JOSE RAUL	MADERA	S/ 2,864.50	2-000823	2-000933	E001-1643	RITA RUDAS	T/BCP	
T2M-825	M2V-998	JHONY SILVA	MORROPE- PACASMAYO	7-Jul	8-Jul	1	ABASTECER PACASMAYO SAC	YESO	S/ 930.79	2-000824	001-001369	E001-1645	RITA RUDAS	EFFECTIVO CONDUCTOR GASTOS DE VIAJE	
T2M-825	M2V-998	JHONY SILVA	PACASMAYO- ENCAÑA	8-Jul	9-Jul	1	DISTRIBUIDORA NORTE PACASMAYO S.R.L	CEMENTO	S/ 2,687.57	2-000825	155-52525	E001-1649	RITA RUDAS	T/BCP	
T2M-825	M2V-998	JHONY SILVA	LA ESTREMA - OLMOS	12-Jul	13-Jul	1	MADERERA ZAMBRANO EIRL	MADERA	S/ 2,778.30	2-000826	1-000114	E001-1653	RITA RUDAS	T/BCP	
T2M-825	M2V-998	JHONY SILVA	MORROPE- PACASMA	13-Jul	14-Jul	1	ABASTECER PACASMAYO SAC	YESO	S/ 1,030.84	2-000827	001-001374	E001-1654	RITA RUDAS	EFFECTIVO CONDUCTOR GASTOS DE VIAJE	
T2M-825	M2V-998	JHONY SILVA	PACASMAYO- CELEND	15-Jul	16-Jul	1	DISTRIBUIDORA NORTE PACASMAYO S.R.L	CEMENTO	S/ 3,190.34	2-000828	155-00053842	E001-1656	RITA RUDAS	T/BCP	
T2M-825	M2V-998	JHONY SILVA	CAJAMARCA - LAMBAY	17-Jul	18-Jul	1	NEGOCIOS DE CAFÉ SAN MIGUEL S.R.L	ASERRIN	S/ 1,500.00	2-000829	0001-0000062	S/F	RITA RUDAS	PAGO EN EFECTIVO	
T2M-825	M2V-998	JHONY SILVA	PACASMAYO - LLACAN	19-Jul	20-Jul	1	CEMENTOS PACASMAYO S.A.A	CEMENTO	S/ 1,979.84	2-000830	101-0007501	E001-1662	RITA RUDAS	T/BCP	
T2M-825	M2V-998	JHONY SILVA	PORCON-OLMOS	22-Jul	23-Jul	1	FORESTALES DAXSA SAC	MADERA	S/ 2,615.60	2-000831	2-005981	E001-1664	RITA RUDAS	T/BCP	
T2M-825	M2V-998	JHONY SILVA	PACASMAYO - CAJAMA	23-Jul	26-Jul	1	DISTRIBUIDORA NORTE PACASMAYO S.R.L	CEMENTO	S/ 1,979.84	2-000832	155-00055773	E001-1667	RITA RUDAS	T/BCP	
T2M-825	M2V-998	JHONY SILVA	CAJAMARCA- TRUJILLO	27-Jul	28-Jul	1	MADERAS Y CONTRATISTAS J ANGEL EIRL	MADERA	S/ 1,739.10	2-000833	1-001963	E001-1673	RITA RUDAS	T/BCP	
T2M-825	M2V-998	JHONY SILVA	TRUJILLO- CAJAMARCA	29-Jul	30-Jul	1	MADERERA ZAMBRANO EIRL	MADERA	1,302.40	2-000834	001-000121	E001-1680	RITA RUDAS	T/BCP	
TOTAL						14			#####						

V\*B\* Administración

V\*B\* Operaciones / Gerencia

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

RITA ANDREA RUDAS GALLARDO

Fuente: (Logística Cashuamarca, 2019).

## Apéndice V. Monitoreo y control de unidades - 2019

**Figura N° 54**

*Monitoreo y control de unidades - 2019*



**Fuente:** (Operaciones Cashuamarca, 2019).

**Figura N° 55**

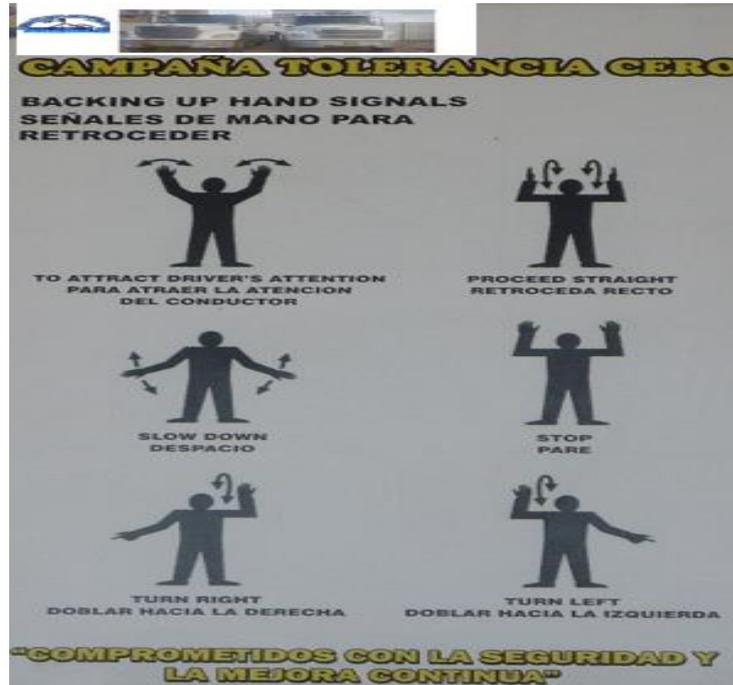
*Oficina de logística – Cashuamarca - 2019*



**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2019).

**Figura N° 56**

*Campaña de seguridad - 2019*



**Fuente:** (Seguridad Cashuamarca, 2019).

**Figura N° 57**

*Mantenimiento correctivo de unidad - 2019*



**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2019).

**Figura N° 58**

**Capacitación – Maestrante - 2019**



**Fuente:** (Operaciones Cashuamarca, 2019).

**Figura N° 59**

*Aplicación de la encuesta satisfacción al cliente*

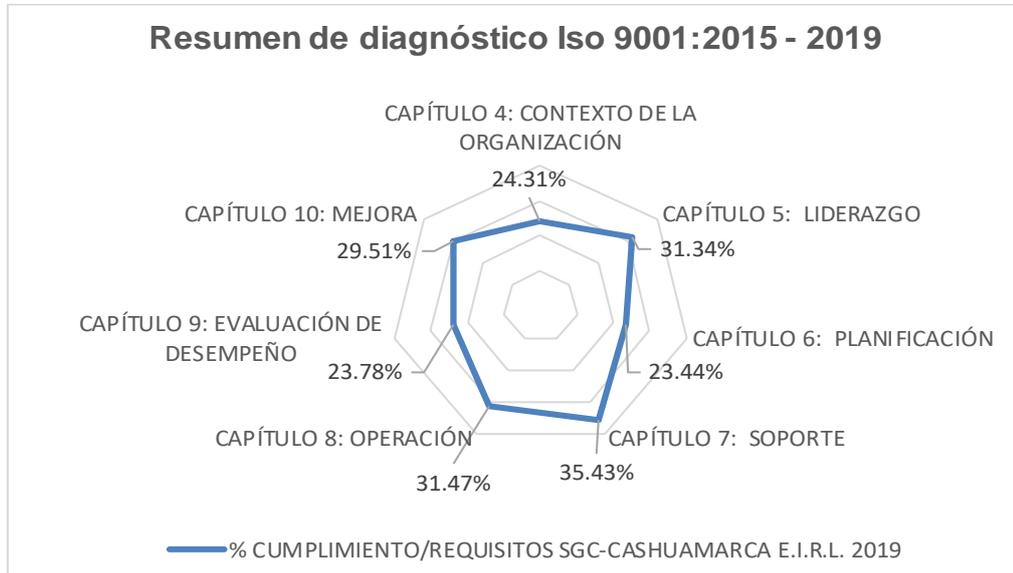


**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2019).

**Apéndice W. Resumen de Diagnóstico Iso 9001:2015 – 2019**

**Figura N° 60**

*Resumen de Diagnóstico Iso 9001:2015 – 2019.*

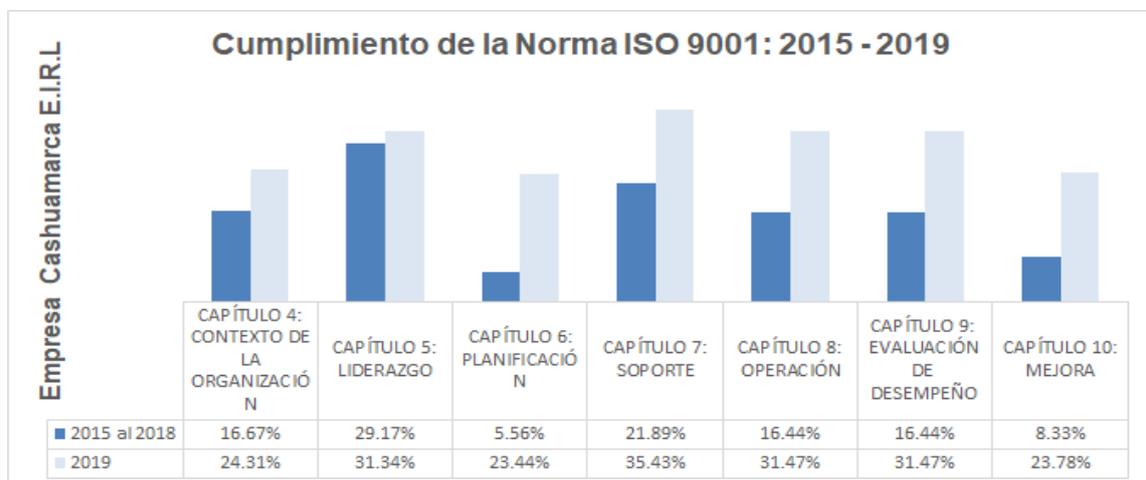


**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2019).

Según la Figura 60, se aprecia el resumen del diagnóstico de cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015 de la empresa Cashuamarca, para el año 2019 determina que del 100% de requisitos que exige la Norma ISO 9001:2015 ha tenido una mejora de 28.47%. Logrando un incremento de 12.67% a referencia del año 2018.

**Figura N° 61**

*Cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015 - 2019*



**Fuente:** (Logística Cashuamarca, 2019).

## Apéndice X. Validación de los instrumentos

### Figura N° 62

#### *Carta de presentación a Expert. 1*

#### Carta de presentación

Cajamarca, 10 de Setiembre 2019

Señor(a): Dr. Jorge Nelson Tejada Campos

Presente.

ASUNTO: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Tengo el alto honor de dirigirme a Ud. para saludarle cordialmente y hacer de su conocimiento que soy egresado de la Maestría ejecutiva en administración de empresas de la Escuela de Post Grado y Estudios Continuos de la Universidad Privada del Norte, sede Cajamarca; dónde estoy desarrollando la tesis: Impacto de la aplicación de la norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad en la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018.

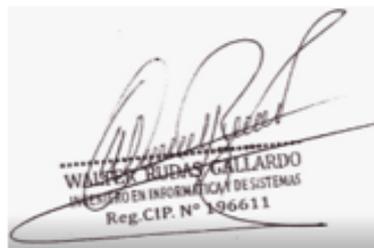
Por tal motivo, recorro a Ud. para solicitar su opinión profesional a fin de validar los instrumentos de mi investigación.

Para lo cual acompaño:

1. Matriz de consistencia y operacionalización de variables
2. Ficha de opinión de expertos
3. Instrumento de investigación

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocido.

Atentamente,



WALTER RUDAS GALLARDO  
INGENIERO EN INFORMÁTICA DE SISTEMAS  
Reg. C.I.P. N° 196611

Tabla N° 59

Cuestionario Diagnóstico Iso 9001:2015

El presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación titulado “Impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad en la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018”, el cual se responderá de forma anónima.

INSTRUCCIONES: Marque con una “X” en la casilla que usted considere correcta.

DIAGNOSTICO CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2015					
"Impacto de la aplicación de la norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad en la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018"		0%	25%	50%	75%
Núm. ISO	Ítems	ND	PD	D	PI
<b>I</b>	<b>Diagnóstico de la situación actual</b>				
<b>1.1</b>	<b>Contexto de la organización</b>				
1.1.1	La empresa establece cuestiones externas e internos pertinentes para su propósito y su dirección estratégica.				
1.1.2	Se realiza seguimiento y revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas de la empresa.				
<b>1.2</b>	<b>Necesidades y expectativas de las partes interesadas</b>				
1.2.1	Se determina las partes interesadas al SGC, con el fin de proporcionar regularmente servicios que satisfagan los requisitos del cliente, legales y reglamentarios aplicables				
1.2.2	Se determina las partes interesadas del Sistema de gestión de la calidad y sus expectativas del SGC.				
1.2.3	Se realiza seguimiento y revisión a la información sobre las partes interesadas y sus requisitos pertinentes de la				
<b>1.3</b>	<b>Alcance del sistema de gestión de calidad/ Diagnóstico ISO 9001:2015</b>				
1.3.1	El SGC, de la empresa es de aplicación para el servicio que viene brindando en el transporte terrestre de carga diversa, en todos sus procesos identificados.				
1.3.2	Tiene disponible y documentado el alcance SGC				
<b>II</b>	<b>Análisis de procesos</b>				
<b>2.1</b>	<b>Sistema de Gestión de la Calidad y sus Procesos</b>				
2.1.1	Identifica los procesos importantes para el SGC.				
2.1.2	Define el objetivo, alcance, responsables, actividades (PHVA), entradas, salidas, recursos, mecanismos de				
2.1.3	Se cuenta con información documentada de la operación de los procesos, se archiva la documentación para verificar que los procesos se realizan de acuerdo a lo				
<b>2.2</b>	<b>Liderazgo y Compromiso</b>				
2.2.1	La Gerencia mantiene un control y comunica la importancia de una gestión de calidad a toda la empresa				
2.2.2	La Gerencia menciona que los requisitos del cliente, legales y reglamentarios se comprenden y cumplen para aumentar la satisfacción del cliente				
2.2.3	Se consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar la conformidad de los servicios y la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente				
2.2.4	Se consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar la conformidad de los servicios y la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente				
<b>2.3</b>	<b>Política</b>				
2.3.1	La empresa ha implementado una política de calidad que apoya a la mejora continua del sistema de gestión de la				
2.3.2	La política de calidad se encuentra disponible en la empresa, se ha difundido, se tiene información documentada y se ha comunicado dentro de la empresa.				

<b>2.4</b>	<b>Roles, responsabilidades y autoridades en la empresa</b>				
2.4.1	Cuenta con un organigrama actualizado				
2.4.2	Se ha presentado y comunicado las responsabilidades y jefes de las áreas respectivas de la empresa.				
<b>2.5</b>	<b>Acciones para abordar riesgos y oportunidades</b>				
2.5.1	La empresa ha establecido los riesgos y oportunidades que afecten su operación, para asegurar que el SGC logre resultados esperados				
2.5.2	La empresa ha planificado las acciones para abordar que deben ser apropiadas al impacto de los problemas encontrados, integrándoles en los procesos del SGC.				
<b>2.6</b>	<b>Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos</b>				
2.6.1	Los objetivos de calidad se establecen en las funciones, niveles, procesos, son medibles y coherentes con la política de calidad; se comunican, actualizan y se mantienen como información documentada.				
2.6.2	Los objetivos de calidad son coherentes para la conformidad del servicio y tienen en cuenta los requisitos				
2.6.3	La empresa ha determinado los planes, recursos, responsables, plazos, métodos y resultados de evaluación				
<b>III</b>	<b>Modelo de aplicación de la Norma ISO 9001:2015</b>				
<b>3.1</b>	<b>Planificación de los cambios</b>				
3.1.1	Asegura que se cumplan los objetivos como los requisitos del SGC. Se planifican los cambios que puedan afectar la integridad, disponibilidad del SGC.				
<b>3.2</b>	<b>Recursos</b>				
3.2.1	La empresa ha establecido los recursos necesarios para la implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC, y que la asignación de los recursos internos sea a tiempo, mejorando sus procesos.				
3.2.2	La empresa selecciona a personas idóneas para la implementación del SGC, operación y control de sus				
3.2.3	Cuenta con unidades de transporte modernas con cabina con capacidad, espacio de trabajo, soporte informático, comunicaciones acordes a la conformidad del servicio.				
3.2.4	La infraestructura cuenta con información documentada que describa las especificaciones técnicas de los mismos.				
3.2.5	Se programa mantenimiento a las unidades, se cumplen con los planes de mantenimiento, se conservan registros de los mismos.				
3.2.6	Se han identificado las condiciones del ambiente de trabajo que afectan la operación de los procesos y la conformidad de los servicios.				
3.2.7	Se identificó los problemas de disconformidad que afectan la calidad de los servicios.				
3.2.8	Los problemas encontrados son registrados con una codificación en una ficha técnica.				
3.2.9	Aplica métodos apropiados para la medida de las características de los productos para verificar que se cumplen los requisitos del mismo.				
3.2.10	Se cuenta con información documentada de mantenimiento, verificación y problemas de disconformidad de los				

<b>3.3</b>	<b>Competencia</b>				
3.3.1	Se ha determinado la competencia del personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto o servicio y el desempeño del SGC.				
3.3.2	Capacitación del personal nuevo.				
3.3.3	La empresa usa estrategias para asegurar que el personal, puedan adquirir la competencia necesaria.				
<b>3.4</b>	<b>Toma de conciencia</b>				
3.4.1	En la empresa existe un programa de concientización, para tomar conciencia sobre la política de calidad, objetivos, contribución en la eficacia e implicancias de incumplimiento de los requisitos del SGC.				
<b>3.5</b>	<b>Comunicación</b>				
3.5.1	La empresa ha establecido los procesos de comunicación interna y externa pertinentes al SGC.				
<b>3.6</b>	<b>Información documentada</b>				
3.6.1	La empresa cuenta con la información documentada requerida por la Norma ISO 9001:2015				
3.6.2	La empresa ha determinado la información documentada necesaria para la eficacia del SGC				
3.6.3	La empresa cuenta con una metodología para crear, identificar, revisar, aprobar y actualizar la información documentada.				
3.6.4	La empresa 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 confidencialidad, etc.)				
3.6.5	La empresa cuenta con un procedimiento documentado para asegurar la distribución, acceso, recuperación y uso de la información documentada.				
3.6.6	La empresa cuenta con un procedimiento documentado para asegurar el almacenamiento, preservación, control de cambios, conservación y disposición de la información				
3.6.7	La empresa cuenta con un procedimiento documentado para identificar y controlar la información documentada de origen externo que la organización considere importante.				
<b>3.7</b>	<b>Planificación y control operacional</b>				
3.7.1	La empresa ha determinado los requisitos para los servicios				
3.7.2	Se han establecido criterios para los procesos y aceptación de los productos y servicios; se han determinado recursos necesarios para la conformidad de				
3.7.3	Se documenta y almacena la información de los procesos que se ejecutan para demostrar conformidad de los servicios con sus requisitos.				
3.7.4	La empresa controla los cambios planificados y revisa las consecuencias de los cambios no previstos y requisitos de productos y servicios.				

<b>3.8</b>	<b>Requisitos para los productos y servicios</b>				
3.8.1	La empresa se comunica con el cliente proporciona información a los servicios.				
3.8.2	La empresa se comunica con el cliente para consultas, contratos, devoluciones, etc.				
3.8.3	La empresa ha establecido procesos de comunicación con el cliente en cuanto a la retroalimentación respecto a productos y servicios, incluyendo quejas.				
3.8.4	Los requisitos determinados para los servicios toman en cuenta los requisitos legales y otros reglamentarios				
3.8.5	Los requisitos para los servicios deben de ser considerados necesarios por la organización.				
3.8.6	La empresa gestiona las programaciones de viajes, compras o ventas, así como se asegura de resolver diferencias entre los requisitos del contrato antes de la				
3.8.7	Se mantiene información documentada que evidencie lo resultados de la revisión de requisitos y sobre cualquier requisito nuevo para los servicios.				
3.8.8	La información documentada pertinente es modificada cuando algún requisito del servicio es modificado.				
<b>3.9</b>	<b>Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente</b>				
3.9.1	La empresa ha identificado cuáles son sus proveedores				
3.9.2	La empresa cuenta con una metodología e información documentada para evaluar, seleccionar, registrar y calificar periódicamente a sus proveedores externos.				
3.9.3	La empresa mantiene un control de los procesos, o servicios realizados, para asegurar que mantiene un control del SGC y a los proveedores externos.				
3.9.4	La empresa verifica que los procesos, servicios suministrados externamente cumplen con los requisitos.				
3.9.5	La empresa debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para la aprobación de métodos, procesos y equipos.				
3.9.6	La empresa debe de comunicar a los proveedores externos sus requisitos para la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.				
<b>3.1</b>	<b>Producción y prestación del servicio</b>				
3.10.1	Se tiene una descripción completa de los procesos de realización del servicio.				
3.10.2	Se tienen establecidos e implementados controles durante la producción o prestación del servicio para asegurar que se cumplirán los requisitos.				
3.10.3	Se tiene una metodología que identifique la información de enlace y/o ruta para la trazabilidad del servicio.				
3.10.4	Se tiene identificado que elementos suministra el cliente para la prestación del servicio y existe una metodología para cumplir el requerimiento del cliente.				
3.10.5	Existen documentos para las salidas de las unidades para la prestación del servicio y mantener la conformidad con los requisitos.				
3.10.6	Se ha identificado el alcance de las actividades posteriores a la entrega de carga de transporte				
3.10.7	Se cuenta con una metodología e información documentada que asegure la revisión y control de cambios en la prestación del servicio.				

<b>3.11</b>	<b>Liberación de los productos y servicios</b>				
3.11.1	La empresa cuenta con disposiciones planificadas para verificar que se cumplen con los requisitos del servicio, antes de ser liberados.				
3.11.2	Se mantiene información documentada sobre la liberación de los servicios, que incluya evidencia de conformidad con criterios de aceptación y trazabilidad de las personas que autorizan la liberación.				
<b>3.12</b>	<b>Control de las salidas no conformes</b>				
3.12.1	La empresa cuenta con un procedimiento para el control de productos o servicios no conformes				
3.12.2	Se mantiene información documentada sobre las no conformidades y acciones a tomar relacionadas con los productos o servicios.				
3.12.3	<b>evaluación de desempeño</b>				
<b>3.13</b>	<b>Seguimiento, medición, análisis y evaluación</b>				
3.13.1	La empresa cuenta con una metodología y mantiene información documentada para evaluar el desempeño y eficacia del SGC.				
3.13.2	Se realiza seguimiento a la satisfacción del cliente.				
3.13.3	Se realiza un análisis y evaluación de datos e información para evaluar la conformidad de los servicios y el grado de satisfacción del cliente.				
3.13.4	Se realiza un análisis y evaluación de datos e información para evaluar el desempeño de los proveedores externos				
<b>3.14</b>	<b>Auditoría interna</b>				
3.14.1	Existe un procedimiento para la realización de auditorías internas a intervalos planificados				
3.14.2	La empresa cuenta con un programa de auditorías internas				
3.14.3	La empresa cuenta con un sistema o forma de evaluación y selección de auditores internos, así como criterios de				
3.14.4	Se mantiene información documentada como evidencia del programa de auditoría y los resultados de auditoría.				
<b>3.15</b>	<b>Revisión por la dirección</b>				
3.15.1	Se ha realizado la revisión del SGC a intervalos planificados, considerando las entradas, las salidas de la revisión por la dirección. Relacionadas con las oportunidades de mejora, guardando información documentada como evidencia de los resultados de las				
<b>IV</b>	<b>Beneficios para la mejora en la gestión de la calidad</b>				
<b>4.1</b>	<b>Generalidades</b>				
4.1.1	La empresa determina y selecciona oportunidades de mejora e implementa acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción.				
<b>4.2</b>	<b>No conformidad y acción correctiva</b>				
4.2.1	La empresa cuenta con un procedimiento para implementar y verificar la eficacia de las acciones correctivas.				
4.2.2	Se mantiene información documentada sobre las no conformidades y cualquier acción posterior tomada, así como los resultados de las acciones correctivas.				
<b>4.3</b>	<b>Mejora Continua</b>				
4.3.1	Existe mejora demostrable a través de los resultados del análisis y evaluación, salidas de revisión por la dirección,				

**Figura N° 63**

Formato de Validación de Expert.1

 UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE  
 ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

 Impacto de la aplicación de la norma ISO 9001:2015 en la gestión de la  
 calidad en la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L  
 Cajamarca, 2018.

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**
**I. DATOS GENERALES**

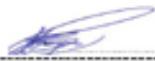
- 1.1 Apellidos y nombres del experto:**  
 Jorge Nelson Tejada Campos
- 1.2 Grado académico:**  
 Doctor en Ciencias de la Educación y Colegiado
- 1.3 Área de experiencia profesional:** En el área de Planificación (Plan estratégico UNC, Proyección universitaria), en capacitación (a docentes en formulación de Proyectos educativos e institucionales), en enseñanza. Investigaciones (En diseño de investigación, Elementos de didáctica Universitaria, en teorías pedagógicas, etc.)
- 1.4 Cargo e institución donde labora:**  
 Docente Principal Universidad Nacional de Cajamarca, Docente Escuela de Pos Grado UNC y Docente Contratado Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación:** Cuestionario de diagnostico
- 1.6 Autor del instrumento:** Rudas Gallardo, Walter

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					95%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					90%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					95
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					95%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					95%
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					90%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					95%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.					90%
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					90%
SUB TOTAL						925
TOTAL						925

**PROMEDIO DE VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.20): 185**
**VALORACIÓN CUALITATIVA:** Excelente

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Trabajo de investigación recomendable para su ejecución

Lugar y fecha: Cajamarca, viernes 13 de setiembre de 2019.

  
 -----  
**Dr. Jorge N. Tejada Campos**  
 Nombres y apellidos

**Figura N° 64**

Validación del instrumento- Apreciación- Expert. 1

Cajamarca, viernes 13 de setiembre de 2019.

**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

**Impacto de la aplicación de la norma ISO 9001:2015 en la gestión de la  
 calidad en la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L  
 Cajamarca, 2018.**

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

ITEMS	PREGUNTA	Apreciación		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

**Aportes y/o sugerencias:**

Doy por conformidad el instrumento de evaluación para la realización del trabajo de investigación.

  
 \_\_\_\_\_  
**Dr. Jorge N. Tejada Campos**  
 Nombres y apellidos

**Figura N° 65**

*Validación del instrumento – Estructura- Experto 1*

**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**

**ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

**Impacto de la aplicación de la norma ISO 9001:2015 en la gestión de la  
calidad en la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L.  
Cajamarca, 2018.**

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

**Apellidos y nombres:** Jorge Nelson Tejada Campos

**Especialidad:** Doctor en Ciencias de la Educación

**Fecha:** 13/09/2019

**II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:**

**1. FORMA:**

El instrumento está redactado con claridad  
.....  
.....

**2. CONTENIDO:**

Alineado con la hipótesis general y específicas  
.....  
.....

**3. ESTRUCTURA:**

Existe conexión lógica con las variables e indicadores definidos en la investigación  
.....  
.....

**III. APORTES Y/O SUGERENCIAS:**

Se valida el instrumento en cuanto al fondo y forma.

Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.

SI

NO

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Jorge N. Tejada Campos  
Nombres y apellidos

## Figura N° 66

### Carta de presentación Expert. 2

#### Carta de presentación

Cajamarca, 09 de octubre, 2019

Señor(a): McS. Ing. Socorro del Pilar Rudas Gallardo

Presente.

ASUNTO: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Tengo el alto honor de dirigirme a Ud. para saludarla cordialmente y hacer de su conocimiento que soy egresado de la Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas de la Escuela de Post Grado y Estudios Continuos de la Universidad Privada del Norte, Filial Cajamarca; dónde estoy desarrollando la Tesis: Impacto de la aplicación de la norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad en la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018.

Por tal motivo, recorro a Ud. para solicitar su opinión profesional a fin de validar los instrumentos de mi investigación.

Para lo cual acompaño:

1. Matriz de consistencia y operacionalización de variables
2. Ficha de opinión de expertos
3. Instrumento de investigación

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocido.

Atentamente,



WALTER RUDAS GALLARDO  
INGENIERO EN INFORMÁTICA DE SISTEMAS  
Reg.CIP. N° 196611

**Figura N° 67**
*Formato de Validación de Expert. 2*

 UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE  
 ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

 Impacto de la aplicación de la norma ISO 9001:2015 en la gestión de la  
 calidad en la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L  
 Cajamarca, 2018.

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**
**II. DATOS GENERALES**
**2.1 Apellidos y nombres del experto:**

Rudas Gallardo Socorro del Pilar

**2.2 Grado académico:**

MCS. en Ciencias y Colegiada

**2.3 Área de experiencia profesional:** En Asesoramiento de Pregrado, Posgrado. En  
 capacitación (Formulación de Proyectos), en enseñanza (Minería y medio ambiente,  
 evaluación de impacto ambiental, seminario de tesis). Investigaciones (Determinación de  
 concentraciones de CO en la estación Sta. Teresita - Cajamarca).

**2.4 Cargo e institución donde labora:**

 Docente Por Invitación Universidad Nacional de Cajamarca, Docente Universidad Alas  
 Peruanas. INIA-Proyectos.

**2.5 Nombre del instrumento motivo de evaluación:** Cuestionario de diagnóstico

**2.6 Autor del instrumento:** Rudas Gallardo, Walter

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41- 60%	Muy Bueno 61- 80%	Excelente 81-100%
11. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				80%	
12. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					95%
13. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					95%
14. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					90
15. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					95%
16. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					95%
17. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					95%
18. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					100%
19. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.					90%
20. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					95%
<b>SUB TOTAL</b>						930
<b>TOTAL</b>						930

**PROMEDIO DE VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.20): 186**
**VALORACIÓN CUALITATIVA: Excelente**
**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Trabajo de investigación recomendable para su ejecución

Lugar y fecha: Cajamarca, lunes 21 de octubre de 2019.


 M.Cs. Ing. Socorro del Pilar Rudas Gallardo  
 CIP.: 179762

Figura N° 68

Validación del instrumento- *Apreciación. Expert. 2.*

Cajamarca, lunes 21 de octubre de 2019.

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE  
ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

Impacto de la aplicación de la norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad en la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018.

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	Apreciación		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

Aportes y/o sugerencias:

Doy por conformidad el instrumento de evaluación para la realización del trabajo de investigación.



.....  
M.Cs. Ing. Socorro del Pilar Rudas Gallardo  
CIP: 179762

**Figura N° 69**

*Validación del instrumento – Estructura. Expert. 2.*

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE  
ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

Impacto de la aplicación de la norma ISO 9001:2015 en la gestión de la calidad en la empresa de Servicios Generales Cashuamarca E.I.R.L Cajamarca, 2018.

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**II. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres: Rudas Gallardo Socorro del Pilar  
Especialidad: McS. en Planificación para el Desarrollo  
Fecha: 21/10/2019

**II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:**

1. FORMA:

El instrumento está redactado con claridad y coherencia

2. CONTENIDO:

Alineado con la hipótesis general y específicas

3. ESTRUCTURA:

Existe conexión lógica con las variables e indicadores definidos en la investigación  
Se ha trabajado en secuencia con las dimensiones de la operacionalización de variables.

**III. APORTES Y/O SUGERENCIAS:**

Se valida el instrumento en cuanto al fondo y forma.

Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.

SI

NO

  
.....  
MCS. Ing. Socorro del Pilar Rudas Gallardo  
CIP.: 179762



DIAGNOSTICO CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2015 - 2018		13					14					15					16					17					18					19					20					21					22					23					24												
Núm. ISO	Ítem	0%	25%	50%	75%	100%	Total	R	0%	25%	50%	75%	100%	Total	R	0%	25%	50%	75%	100%	Total	R	0%	25%	50%	75%	100%	Total	R	0%	25%	50%	75%	100%	Total	R	0%	25%	50%	75%	100%	Total	R	0%	25%	50%	75%	100%	Total	R	0%	25%	50%	75%	100%	Total	R	0%	25%	50%	75%	100%	Total	R					
		ND	PD	D	PI	CI			ND	PD	D	PI	CI			ND	PD	D	PI	CI			ND	PD	D	PI	CI			ND	PD	D	PI	CI			ND	PD	D	PI	CI			ND	PD	D	PI	CI			ND	PD	D	PI	CI			ND	PD	D	PI	CI			ND	PD	D	PI	CI
<b>I Diagnóstico de la situación actual</b>																																																																					
<b>CAPÍTULO 4: CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>																																																																					
1.1	Comprensión de la organización y de su contexto	0	0.33	0.52	0	0	16%	0	0.33	0.52	0	0	16%	0	0.33	0.52	0	0	16%	0	0.33	0.52	0	0	20%	0	0.33	0.52	0	0	16%	0	0.33	0.52	0	0	16%	0	0.33	0.52	0	0	16%	0	0.33	0.52	0	0	16%	0	0.33	0.52	0	0	16%	0	0.33	0.52	0	0	16%	0	0.33	0.52	0	0	16%		
1.1.1	La empresa establece cuestiones externas e internas pertinentes para su propósito y su dirección estratégica.	0	1	1	0	0	38%	0	1	1	0	0	38%	0	1	1	0	0	38%	0	1	1	0	0	38%	0	1	1	0	0	38%	0	1	1	0	0	38%	0	1	1	0	0	38%	0	1	1	0	0	38%	0	1	1	0	0	38%	0	1	1	0	0	38%	0	1	1	0	0	38%		
1.1.2	Se realiza seguimiento y revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas de la empresa.	1	0	0	0	0		1	0	0	0	0		1	0	0	0	0		1	0	0	0	0		1	0	0	0	0		1	0	0	0	0		1	0	0	0	0		1	0	0	0	0		1	0	0	0	0		1	0	0	0	0		1	0	0	0	0			
1.2	Comprensión, Necesidades y expectativas de las partes interesadas	0	0.68	0.17	0	0		0	0.68	0.17	0	0		0	0.68	0.17	0	0		0	0.68	0.17	0	0		0	0.68	0.17	0	0		0	0.68	0.17	0	0		0	0.68	0.17	0	0		0	0.68	0.17	0	0		0	0.68	0.17	0	0		0	0.68	0.17	0	0		0	0.68	0.17	0	0			
1.2.1	Se determina las partes interesadas al SGC, con el fin de proporcionar regularmente servicios que satisfagan los requisitos del cliente, legales y reglamentarios aplicables	1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0			
1.2.2	Se determina las partes interesadas del Sistema de gestión de la calidad y sus expectativas del SGC.	1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0			
1.2.3	Se realiza seguimiento y revisión a la información sobre las partes interesadas y sus requisitos pertinentes de la empresa.	1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0			
1.3	Alcance del sistema de gestión de calidad: Diagnóstico ISO 9001:2015	1	1	1	0	0	13%	1	1	1	0	0	13%	1	1	1	0	0	13%	1	1	1	0	0	13%	1	1	1	0	0	13%	1	1	1	0	0	13%	1	1	1	0	0	13%	1	1	1	0	0	13%	1	1	1	0	0	13%	1	1	1	0	0	13%	1	1	1	0	0	13%		
1.3.1	El SGC de la empresa es de aplicación para el servicio que viene brindando en el transporte terrestre de carga diversa, en todos sus procesos identificados.	1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0			
1.3.2	Tiene disponible y documentado el alcance SGC	1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0			
<b>II Análisis de procesos</b>																																																																					
2.1	Sistema de Gestión de la Calidad y sus Procesos	0	0.25	0	0	0		0	0.25	0	0	0		0	0.25	0	0	0		0	0.25	0	0	0		0	0.25	0	0	0		0	0.25	0	0	0		0	0.25	0	0	0		0	0.25	0	0	0		0	0.25	0	0	0		0	0.25	0	0	0		0	0.25	0	0	0			
2.1.1	Identifica los procesos importantes para el SGC	1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0			
2.1.2	Define el objetivo, alcance, responsables, actividades (PIVA), entradas, salidas, recursos, mecanismos de control.	1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0			
2.1.3	Se cuenta con información documentada de la operación de los procesos, se archiva la documentación para verificar que los procesos se realizan de acuerdo a lo planificado	1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0			
<b>CAPÍTULO 5: LIDERAZGO</b>																																																																					
2.2	Liderazgo y Compromiso	0	0.25	0	0	0	29%	0	0.25	0	0	0	29%	0	0.25	0	0	0	29%	0	0.25	0	0	0	29%	0	0.25	0	0	0	29%	0	0.25	0	0	0	29%	0	0.25	0	0	0	29%	0	0.25	0	0	0	29%	0	0.25	0	0	0	29%	0	0.25	0	0	0	29%								
2.2.1	La Gerencia mantiene un control y comunica la importancia de una gestión de calidad a toda la empresa	1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0									
2.2.2	La Gerencia menciona que los requisitos del cliente, legales y reglamentarios se comprenden y cumplen para aumentar la satisfacción del cliente	1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0									
2.2.3	Se consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar la conformidad de los servicios y la capacidad de sumistrar la satisfacción del cliente	1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0									
2.2.4	Se consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar la conformidad de los servicios y la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente	1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0									
2.3	Política	0	0.25	0	0	0		0	0.25	0	0	0		0	0.25	0	0	0		0	0.25	0	0	0		0	0.25	0	0	0		0	0.25	0	0	0		0	0.25	0	0	0		0	0.25	0	0	0		0	0.25	0	0	0		0	0.25	0	0	0									
2.3.1	La empresa ha implementado una política de calidad que apoya a la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.	1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0									
2.3.2	La política de calidad se encuentra disponible en la empresa, se ha difundido, se tiene información documentada y se ha comunicado dentro de la empresa.	1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0									
2.4	Roles, responsabilidades y autoridades en la empresa	0	0.13	0.25	0	0		0	0.13	0.25	0	0		0	0.13	0.25	0	0		0	0.13	0.25	0	0		0	0.13	0.25	0	0		0	0.13	0.25	0	0		0	0.13	0.25	0	0		0	0.13	0.25	0	0		0	0.13	0.25	0	0		0	0.13	0.25	0	0									
2.4.1	Cuenta con un organigrama actualizado	1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0									
2.4.2	Se ha presentado y comunicado las responsabilidades y roles de las áreas respectivas de la empresa.	1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0		1	1	1	0	0									
<b>CAPÍTULO 6: PLANIFICACIÓN</b>																																																																					
2																																																																					



