

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD Y BALANCED SCORECARD EN EL
DESEMPEÑO GLOBAL DE EMPRESA LOGÍSTICA”**

**PRESENTADO POR
MAX RAFAEL BENDEZÚ POLANCO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

LIMA – PERÚ

2018

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**“IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD Y BALANCED SCORECARD EN EL
DESEMPEÑO GLOBAL DE EMPRESA LOGÍSTICA”**

**PRESENTADO POR
MAX RAFAEL BENDEZÚ POLANCO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO:

.....
Mto. Prof. CPC Demetrio J. Tello Romero
Presidente

.....
Dr. Ampelio Ferrando Perea
Asesor

.....
Dr. Luis José Llaque Ramos
Miembro

.....
Mg. Adm. Luis Torres Velásquez
Miembro

Lima – Perú

2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Felisa Polanco Ccoyllo y Rafael Francisco Bendezú Chalco, quienes dieron todo el apoyo incondicional para lograr realizarme como profesional.

A mis padrinos, quienes me aconsejaron y proporcionaron los valores y los medios para mi formación como persona.

A mis abuelos, que en vida me dieron el cariño y el apoyo moral.

A los docentes, quienes ponen todo su esfuerzo por dar una educación de calidad a todos los estudiantes molineros.

AGRADECIMIENTO

A mi asesor Ampelio Ferrando Perea por su apoyo, diligencia, comprensión, paciencia y conocimiento para lograr concluir este trabajo.

Al señor Wilson Asto Paredes, quien en su condición de Gerente General de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C., mostró su apoyo constante como facilitador de la información.

Al personal administrativo de la empresa, por su tolerancia, comprensión y el excelente clima laboral que transmiten a cada uno de sus integrantes.

A los miembros del jurado, quienes brindan las recomendaciones pertinentes para mejorar la investigación.

A nuestra casa de estudios, por haberme dado la oportunidad de ingresar al sistema de Educación Superior y cumplir este gran sueño.

ÍNDICE GENERAL

| | | |
|--------|--|----|
| I. | INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1. | Planteamiento del problema | 2 |
| 1.2. | Formulación del problema | 5 |
| 1.2.1. | Problema general..... | 5 |
| 1.2.2. | Problemas secundarios..... | 5 |
| 1.3. | Justificación de la investigación..... | 6 |
| 1.3.1. | Importancia | 7 |
| 1.3.2. | Limitaciones..... | 8 |
| 1.4. | Objetivos de la investigación | 8 |
| 1.4.1. | Objetivo General | 8 |
| 1.4.2. | Objetivos específicos | 8 |
| II. | REVISIÓN DE LA LITERATURA | 9 |
| 2.1. | Antecedentes de la investigación | 9 |
| 2.1.1. | Antecedentes internacionales..... | 9 |
| 2.1.2. | Antecedentes nacionales | 10 |
| 2.2. | Marco teórico | 13 |
| 2.2.1. | Balanced Scorecard..... | 13 |
| 2.2.2. | Sistema de gestión de la calidad | 25 |
| 2.2.3. | Desempeño global..... | 36 |
| 2.3. | Marco conceptual | 37 |
| III. | MATERIALES Y MÉTODOS | 41 |
| 3.1. | Materiales..... | 41 |
| 3.2. | Métodos..... | 41 |
| 3.2.1. | Tipo de investigación..... | 42 |
| 3.2.2. | Formulación de hipótesis | 42 |
| 3.2.3. | Identificación de variables | 43 |
| 3.2.4. | Definiciones operacionales | 44 |
| 3.2.5. | Diseño de la investigación | 45 |
| 3.2.6. | Población y muestra | 45 |
| 3.2.7. | Instrumentos de recolección de datos | 46 |
| 3.2.8. | Procedimiento de análisis de datos | 47 |
| 3.3. | Pasos de aplicación | 48 |

| | |
|--|-----|
| IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN..... | 54 |
| 4.1. Descripción de la organización | 54 |
| 4.1.1. La organización..... | 54 |
| 4.1.2. Limitaciones de la empresa..... | 55 |
| 4.1.3. Estructura orgánica | 56 |
| 4.2. Análisis del contexto de la organización..... | 58 |
| 4.2.1. Análisis externo..... | 58 |
| 4.2.2. Análisis Interno | 72 |
| 4.2.3. Partes Interesadas de la empresa | 76 |
| 4.3. Planificación estratégica..... | 85 |
| 4.3.1. Formulación Estratégica | 91 |
| 4.3.2. Análisis FODA..... | 92 |
| 4.4. Implementación del Balanced Scorecard | 94 |
| 4.4.1. Construcción de perspectivas..... | 94 |
| 4.4.2. Derivación y Selección de Objetivos Estratégicos | 95 |
| 4.4.3. Propuesta de Valor | 97 |
| 4.4.4. Líneas estratégicas de Impulso | 97 |
| 4.4.5. Construcción de relación Causa-Efecto | 97 |
| 4.4.6. Mapa Estratégico..... | 98 |
| 4.4.7. Selección de Indicadores..... | 100 |
| 4.4.8. Fijación de línea base de metas..... | 102 |
| 4.4.9. Iniciativas estratégicas | 103 |
| 4.4.10. Cuadro de mando integral CMI o Balanced Scorecard..... | 103 |
| 4.5. Implementación del sistema de gestión de calidad | 107 |
| 4.5.1. Política de calidad | 107 |
| 4.5.2. Alcance..... | 107 |
| 4.5.3. Mapa de interacción de procesos | 108 |
| 4.5.4. Descripción de procesos..... | 110 |
| 4.6. Logros de objetivos | 123 |
| 4.7. Resultado de auditorías | 142 |
| 4.7.1. Auditoría interna | 142 |
| 4.7.2. Auditoría externa..... | 144 |
| 4.8. Discusiones | 150 |
| V. CONCLUSIONES | 153 |

| | |
|--------------------------------------|-----|
| VI. RECOMENDACIONES | 155 |
| VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 156 |
| VIII. ANEXOS..... | 161 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1: Indicadores Genéricos de la Perspectiva Financiera | 15 |
| Tabla 2: Definición conceptual y operacional | 44 |
| Tabla 3: Materia de estudio | 45 |
| Tabla 4: Personal que labora en la empresa | 45 |
| Tabla 5: Personal involucrado al sistema de gestión | 46 |
| Tabla 6: Técnicas de recolección de datos | 47 |
| Tabla 7: Técnicas de procesamiento de información | 48 |
| Tabla 8: Matriz de Análisis de Fuerzas de Porter..... | 63 |
| Tabla 9: Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE | 71 |
| Tabla 10: Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI | 75 |
| Tabla 11: Necesidades y Expectativas de las Partes Interesadas..... | 78 |
| Tabla 12: Clasificación de Partes Interesadas por Categorías | 82 |
| Tabla 13: Poder Vs Interés | 84 |
| Tabla 14: Poder Vs Influencia | 85 |
| Tabla 15: Impacto Vs Influencia | 85 |
| Tabla 16: Matriz de Perfil Competitivo MPC | 87 |
| Tabla 17: Matriz PEYEA de PROMOCIONES E INVERSIONES CINCO | 89 |
| Tabla 18: Matriz FODA de PROMOCIONES E INVERSIONES CINCO | 93 |
| Tabla 19: Perspectivas del CMI de Promociones e Inversiones Cinco | 94 |
| Tabla 20: Objetivos Estratégicos | 95 |
| Tabla 21: Objetivos de calidad | 96 |
| Tabla 22: Indicadores de gestión de Promociones e Inversiones Cinco..... | 101 |
| Tabla 23: Línea base y metas de indicadores | 102 |
| Tabla 24: Desarrollo del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecad | 104 |
| Tabla 25: Objetivo de Incrementar las Ventas Acumuladas con Respecto al Año Anterior | 124 |
| Tabla 26: Objetivo de Incrementar la Satisfacción de los Clientes | 126 |
| Tabla 27: Objetivo de Incrementar el Número de Cargos Recibidos de Pedidos 2016 | 127 |
| Tabla 28: Objetivo de Incrementar el Número de Cargos Recibidos de Pedidos 2017 | 127 |
| Tabla 29: Objetivo de Cumplir con los Tiempos de Entrega de Pedidos (Muestra al 1%)..... | 129 |
| Tabla 30: Objetivo de Reducir el Número de Reclamos por el Total de Pedidos | 131 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 31: Objetivo de Reducir el Número de Incidentes con Proveedores..... | 133 |
| Tabla 32: Objetivo de Incrementar el Coeficiente de Mantenimiento Preventivo | 135 |
| Tabla 33: Objetivo de Garantizar un Mínimo Nivel Promedio de Horas de Capacitación por Persona..... | 137 |
| Tabla 34: Capacitaciones programadas | 138 |
| Tabla 35: Objetivo de Incrementar el Número de Propuestas de Mejora Implementadas | 139 |
| Tabla 36: Oportunidades de mejora implementadas | 140 |
| Tabla 37: Objetivo de Mejorar el Clima Laboral | 141 |
| Tabla 38: Hallazgos de auditoría | 142 |
| Tabla 39: Apertura y Cierre del Registro de Asistencia a la Reunión..... | 144 |
| Tabla 40: Hallazgos de auditoría externa | 145 |
| Tabla 41: Evaluación del Impacto de indicadores 2016-2017 | 147 |
| Tabla 42: Impacto en la Rentabilidad de la Empresa | 148 |
| Tabla 43: Calificación de cumplimiento de objetivos | 149 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1: Claves de la Perspectiva de Clientes..... | 16 |
| Figura 2: Bases de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento..... | 18 |
| Figura 3: Estructura Genérica de un Mapa Estratégico..... | 22 |
| Figura 4: Ciclo de Mejora Continua..... | 28 |
| Figura 5: Cuadrantes de la matriz PEYEA..... | 40 |
| Figura 6: Secuencia de Actividades para el Estudio Metodológico..... | 49 |
| Figura 7: Organigrama de Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. | 57 |
| Figura 8: Actividad de transporte, almacenamiento, correo y mensajería..... | 66 |
| Figura 9: Matriz de Mitchell de partes interesadas..... | 83 |
| Figura 10: Cuadrantes PEYEA..... | 90 |
| Figura 11: Perspectivas del CMI de Promociones e Inversiones Cinco y su relación..... | 98 |
| Figura 12: Mapa estratégico de Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. | 99 |
| Figura 13: Mapa de Interacción de Procesos..... | 108 |
| Figura 14: Incremento porcentual de ventas..... | 125 |
| Figura 15: Valor de las ventas..... | 125 |
| Figura 16: Nivel de satisfacción de cliente..... | 126 |
| Figura 17: Porcentaje de cumplimiento de cargos recibidos..... | 128 |
| Figura 18: Número de cargos recibidos versus cargos por recibir..... | 128 |
| Figura 19: Pedidos entregados a tiempo..... | 129 |
| Figura 20: Porcentaje de quejas..... | 131 |
| Figura 21: Porcentaje de Incidentes..... | 133 |
| Figura 22: Coeficiente de prevención..... | 135 |
| Figura 23: Promedio de horas de capacitación..... | 137 |
| Figura 24: Avance de Oportunidades de Mejora..... | 139 |
| Figura 25: Percepción de clima laboral..... | 141 |
| Figura 26: Rentabilidad de la implementación..... | 148 |
| Figura 27: Pregunta N° 1 de encuesta de clima laboral..... | 174 |
| Figura 28: Pregunta N° 2 de encuesta de clima laboral..... | 174 |
| Figura 29: Pregunta N° 3 de encuesta de clima laboral..... | 175 |
| Figura 30: Pregunta N° 4 de encuesta de clima laboral..... | 175 |
| Figura 31: Pregunta N° 5 de encuesta de clima laboral..... | 176 |
| Figura 32: Pregunta N° 6 de encuesta de clima laboral..... | 176 |

| | |
|---|-----|
| Figura 33: Pregunta N° 7 de encuesta de clima laboral..... | 177 |
| Figura 34: Pregunta N° 8 de encuesta de clima laboral..... | 177 |
| Figura 35: Pregunta N° 9 de encuesta de clima laboral..... | 178 |
| Figura 36: Pregunta N° 10 de encuesta de clima laboral..... | 178 |
| Figura 37: Pregunta N° 11 de encuesta de clima laboral..... | 179 |
| Figura 38: Pregunta N° 12 de encuesta de clima laboral..... | 179 |
| Figura 39: Pregunta N° 13 de encuesta de clima laboral..... | 180 |
| Figura 40: Pregunta N° 14 de encuesta de clima laboral..... | 180 |
| Figura 41: Pregunta N° 15 de encuesta de clima laboral..... | 180 |
| Figura 42: Pregunta N° 16 de encuesta de clima laboral..... | 181 |
| Figura 43: Pregunta N° 17 de encuesta de clima laboral..... | 181 |
| Figura 44: Pregunta N° 18 de encuesta de clima laboral..... | 182 |
| Figura 45: Pregunta N° 19 de encuesta de clima laboral..... | 182 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo 1: Matriz de consistencia | 162 |
| Anexo 2: Operacionalización de las variables..... | 163 |
| Anexo 3: Cálculo de muestra..... | 164 |
| Anexo 4: Contrastación de hipótesis N° 1 | 165 |
| Anexo 5: Contrastación de hipótesis N° 2..... | 167 |
| Anexo 6: Encuesta sobre el desempeño y contexto de la organización | 169 |
| Anexo 7: Resultados de encuesta sobre el desempeño y contexto | 170 |
| Anexo 8: Encuesta de clima laboral | 171 |
| Anexo 9: Resultados de encuesta de clima laboral N°1 | 172 |
| Anexo 10: Resultados de encuesta de clima laboral N°2 | 173 |
| Anexo 11: Resultados de encuesta de clima laboral 2018..... | 174 |
| Anexo 12: Ficha técnica del servicio..... | 183 |
| Anexo 13: Encuesta de satisfacción del cliente – servicios de transporte y distribución | 184 |
| Anexo 14: Resultados de encuesta de satisfacción N°1 | 185 |
| Anexo 15: Resultados de encuesta de satisfacción N°2 | 186 |
| Anexo 16: Flujo de caja de Promociones e Inversiones Cinco 2017 | 187 |
| Anexo 17: Programa de mantenimiento de vehículos | 188 |
| Anexo 18: Programa de mantenimiento de equipos | 189 |
| Anexo 19: Check list de taller mecánico vehicular | 190 |
| Anexo 20: Inventario vehicular | 191 |
| Anexo 21: Informe de inspección trimestral | 192 |
| Anexo 22: Bitácora vehicular | 193 |
| Anexo 23: Checklist para iso 9001: 2015 (SGC) | 194 |
| Anexo 24: Resultados de checklist para ISO 9001: 2015 (SGC) | 206 |
| Anexo 25: Imagen de proceso de auditoría | 207 |
| Anexo 26: Imagen de ceremonia de certificación | 207 |

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo: diseñar e implementar el Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad, bajo la norma ISO 9001:2015, para mejorar el desempeño global de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. El enfoque general de la investigación es mixto por la combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo. El tipo de investigación es experimental a un nivel aplicativo y de diseño transversal con pre y posprueba. Para la recolección de datos se recurrió a la investigación documentaria de la empresa, entrevistas, reuniones y encuestas. La investigación partió del diagnóstico inicial de la organización, el cual proporcionó la información que permitió a la empresa responder adecuadamente a los factores del entorno. El Balanced Scorecard contribuyó a mejorar la dirección estratégica de la empresa, logrando el 90% de los objetivos a través de las iniciativas estratégicas. La Prueba T permitió validar que la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, con el incremento del grado de satisfacción de clientes como evidencia, contribuye a mejorar la actividad de la empresa desde el punto de vista del valor que se le entrega al cliente. Entre los periodos 2016 y 2017 se evidenció el incremento de las ventas acumuladas en 1.26%, logrando mejorar la rentabilidad de 46.82% a 49.01%. Entre otros logros importantes, se mejoró la satisfacción de clientes de 71.4% a 85.6%, se incrementaron el número de cargos recibidos al 99%, se mejoró el cumplimiento de tiempos de entrega al 99%, disminuyeron los reclamos en 0.01%, se incrementó el coeficiente preventivo. Finalmente, la prueba Chi-Cuadrado permitió concluir que la aplicación del Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad contribuyó a mejorar el desempeño global de la organización evidenciando el incremento de rentabilidad, satisfacción de clientes, optimización de procesos y mejora continua.

Palabras clave: Gestión de calidad, dirección estratégica, Balanced Scorecard.

ABSTRACT

The objective of this research is to design and implement the Balanced Scorecard and the Quality Management System, under the ISO 9001: 2015 standard, to improve the overall performance of the company Promotions and Investments Cinco S.A.C. The general approach of the research is mixed because of the combination of the quantitative and qualitative approach. The type of research is experimental at an application level and of transversal design with pre- and post-test. For data collection, the company's documentary research, interviews, meetings and surveys were used. The investigation started with the initial diagnosis of the organization, which provided the information that allowed the company to respond appropriately to the environmental factors. The Balanced Scorecard contributed to improve the strategic direction of the company, achieving 90% of the objectives through strategic initiatives. The T Test allowed to validate that the implementation of the Quality Management System, with the increase in the degree of satisfaction of clients as evidence, contributes to improving the activity of the company from the point of view of the value that is delivered to the client. Between the 2016 and 2017 periods, the increase in accumulated sales was evidenced in 1.26%, improving the profitability from 46.82% to 49.01%. Among other important achievements, customer satisfaction was improved from 71.4% to 85.6%, the number of charges received increased 99%, compliance with delivery times was improved to 99%, claims decreased by 0.01%, increased the preventive coefficient. Finally, the Chi-Square test allowed us to conclude that the application of the Balanced Scorecard and the Quality Management System contributed to improving the overall performance of the organization, evidencing the increase in profitability, customer satisfaction, process optimization and continuous improvement.

Keywords: Quality management, strategic management, Balanced Scorecard.

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es el resultado de la ejecución del proyecto de implementación del Sistema de Gestión de Calidad y Balanced Scorecard en la empresa logística Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. Esta investigación plantea el diseño y la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) y el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para mejorar el desempeño global de la empresa.

La inquietud de abordar este tema nace de una motivación personal de brindar herramientas de dirección estratégica a las pequeñas y medianas empresas, cuyos directivos muchas veces necesitan de mayor capacitación y adquirir herramientas metodológicas para plantear estrategias a fin de mejorar su desempeño.

El Balanced Scorecard es una herramienta de dirección estratégica que ha sido aplicada con éxito por las grandes organizaciones en el mundo. Sin embargo, a pesar del éxito obtenido en su aplicación, dicha herramienta todavía no está al alcance de la mediana empresa y, sobre todo, de las pequeñas empresas.

En virtud de lo anterior, en el primer capítulo de esta investigación se presenta el caso empresarial donde se identifica el problema general y los problemas específicos, la justificación de la investigación (abordando la importancia y sus limitaciones), el planteamiento de los objetivos de la investigación que se pretenden lograr y que se encuentran alineados a la formulación de hipótesis. En el segundo capítulo se describe la revisión de la literatura, abordando los antecedentes de la investigación y un marco teórico que forma la base del conocimiento sobre sistemas de gestión de calidad y el Balanced Scorecard. En el tercer capítulo se define la metodología de la investigación, desde los materiales y el método de aplicación hasta la definición de la operacionalidad de variables y los pasos de aplicación. Finalmente, en el cuarto capítulo encontramos los resultados de la implementación del Balanced Scorecard y del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.

El método general planteado en el presente trabajo de investigación es de carácter deductivo y el método específico es no probabilístico por conveniencia, preexperimental con pre y pos-prueba.

1.1. Planteamiento del problema

Actualmente el entorno en el que se desenvuelve la economía global se caracteriza por la gran competitividad existente en todos los mercados. Según el informe del Índice de Competitividad Global 2017-2018 elaborado por el Foro Económico Mundial (FEM, 2017), los países con mejor calificación son: Suiza, Estados Unidos, Singapur, Holanda, Alemania, Hong Kong, Suecia, Reino Unido, Japón y Finlandia.

En el caso de Latinoamérica y el Caribe, los países con mejor calificación de índice de competitividad global están liderados por Chile, Costa Rica, Panamá, México, Colombia y Jamaica. Por su parte, el Perú se ubica en el puesto 72 (cinco puestos de retroceso con respecto al informe anterior), por delante de Uruguay, Brasil, Trinidad y Tobago, Guatemala, Argentina, Nicaragua, Honduras, Ecuador, República Dominicana, El Salvador, Paraguay, Venezuela y Haití.

En este sentido, las empresas y organizaciones de la región deben sumar sus esfuerzos en aplicar herramientas de gestión estratégicas para generar ventajas comparativas y competitivas que les permitan mantenerse en el tiempo.

Una herramienta estratégica que puede mejorar el desempeño global de las organizaciones, desde un punto de vista del valor que se les entrega a sus clientes, es la implementación y certificación de sistemas de gestión. Sin embargo, un pequeño porcentaje de las organizaciones cuentan con un sistema de gestión certificado. Según la última encuesta de ISO (ISO Survey, 2016), se reportaron un total de 1'643 529 certificados válidos, en comparación con 1'520 368 del año anterior, lo cual representa un incremento del ocho por ciento.

Según el Instituto Nacional de Calidad del Perú (INACAL), son pocas las empresas formales que tienen adecuado un sistema de gestión. En nuestro país, solo el uno por ciento de

empresas privadas cuenta con certificación ISO 9001, que valida los sistemas de gestión de calidad. Según cifras de la SUNAT, actualmente se tienen 1329 empresas con certificación de calidad ISO (ISO 9001 e ISO 14001), de un total de empresas formales activas en el Perú que llegan a 1'382 899.

Por otro lado, los cambios que trae la última versión ISO 9001:2015 están enfocados en la evaluación y análisis del contexto de la organización, el liderazgo, la gestión de los cambios y la gestión de riesgos organizacionales.

Esto sugiere la elaboración de un buen planeamiento estratégico que centre esfuerzos en describir los factores internos y externos de la organización, la identificación de necesidades y expectativas de las partes interesadas, los objetivos estratégicos y de calidad, con el fin de obtener resultados en el mediano y largo plazo.

En el caso de las operaciones logísticas en el país, éstas han ido creciendo en sus diferentes líneas de servicio gracias al mayor intercambio comercial entre países, a través de las exportaciones e importaciones, y el crecimiento del e-commerce. Sin embargo, el Perú ocupa el séptimo lugar en desempeño logístico en Latinoamérica y el puesto 69 en el mundo (MTC, 2016). La baja calidad de la infraestructura logística en el Perú es uno de los principales problemas. Esta brecha de infraestructura logística se ve reflejada en los altos costos logísticos –con un promedio de 34 por ciento, superior al promedio de la región de 24 por ciento (Banco Mundial, 2016) –, que restan competitividad al valor de los productos.

El sector logístico en el país tiene como desafío el crecimiento de flujo comercial, el auge del crecimiento de las ciudades y el cuidado del medio ambiente. Enfrentar estos desafíos involucra mejorar la infraestructura logística, desarrollar soluciones estratégicas para las distintas líneas de servicios logísticos con operaciones de transporte y distribución de bienes y servicios eficientes, con el compromiso de desarrollar una logística sostenible y de responsabilidad ambiental.

La empresa en estudio es consciente de que es vulnerable ante la gran competitividad existente en el sector, lo que provoca que se altere la gestión de sus procesos debido a su

estrecha dependencia al desempeño de sus grupos de interés más cercanos. Por otro lado, la empresa se encuentra afectada a cumplir con requisitos legales del gobierno y requisitos de sus clientes, que son partes interesadas muy importantes para la empresa de transporte.

La empresa, por el papel que desempeña como integrante de la cadena de valor en gestión logística de las organizaciones y como agente responsable del resguardo de mercaderías, se enfrenta en el mediano y largo plazo al gran desafío de la sostenibilidad. Este reto invita a sumar esfuerzos por gestionar adecuadamente el desempeño de la organización, para mejorar la gestión de sus procesos de manera eficiente y eficaz.

Los esfuerzos de la empresa para implementar estrategias no han garantizado mejorar su desempeño global. La satisfacción de clientes desde el 2016 es inferior a 72 por ciento. La poca concientización y gestión del conocimiento ha llevado a la empresa a no poder consolidar una adecuada cultura organizacional. Para el periodo 2016 se registra un nivel de buen clima organizacional inferior al 79 por ciento. La optimización de sus procesos es afectado por la poca cultura basada en gestión de riesgos con carácter preventivo. Finalmente, la rentabilidad de la empresa se mantiene relegada en 46 por ciento, con un incremento de ventas acumuladas anuales de 1 por ciento, debido a una cartera de clientes reducida. Por otro lado, se percibe que el liderazgo de la alta dirección se ve afectada por la ausencia de metodología que pueda alinear los objetivos estratégicos con los resultados que se esperan obtener.

A partir de este punto nace la necesidad de gestionar la elaboración del análisis del contexto de la organización con la metodología pertinente para alinear los objetivos estratégicos con los objetivos de calidad, dentro del alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

Como alternativa de solución se plantea la implementación del Balanced Scorecard y del Sistema de Gestión de Calidad para que de esta manera se puedan atender los factores internos y externos que afectan a la organización, gestionando riesgos organizacionales, mejorando la gestión de los procesos principales y de apoyo, así como de la satisfacción de los clientes y la atención de los requisitos pertinentes de las partes interesadas. El BSC aplicado al SGC nos permitirá alinear los objetivos estratégicos con los objetivos de calidad

y cumplir con el requisito cuatro de la norma ISO 9001:2015.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión y control estratégico que ha sido aplicado por el sector empresarial con gran éxito (Niven, 2010). Esta herramienta nos permitirá trazar los lineamientos necesarios que se deben seguir, las estrategias para conseguir los objetivos estratégicos, asegurando el cumplimiento de las metas mediante el seguimiento de indicadores.

El Sistema de Gestión de Calidad, en cumplimiento con la norma ISO 9001:2015, nos dará la estructura y el soporte para una adecuada gestión por procesos. Es decir, el SGC proporciona un enfoque de gestión por procesos cuyo objetivo general es mejorar la actividad de la empresa desde un punto de vista del valor que se le entrega al cliente. La estructura de la norma ISO 9001 también se encuentra alineada al proceso de mejora continua de (ISO 9001, 2015).

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y Balanced Scorecard mejorará el desempeño global de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.?

1.2.2. Problemas secundarios

- ¿Cuál es la situación inicial de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.?
- ¿De qué manera se debe implementar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 en la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.?
- ¿De qué manera se debe implementar el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral en la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.?
- ¿Cuál será el grado de mejora del desempeño global de la empresa con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 y el Balanced Scorecard?

1.3. Justificación de la investigación

Es importante para toda organización gestionar y controlar los procesos a través de indicadores de gestión que permitan identificar oportunamente riesgos y oportunidades, definiendo responsabilidades, acciones preventivas y acciones correctivas que ayuden con la mejora continua y el mantenimiento del sistema de gestión de calidad de la empresa.

Para la revisión y/o verificación del sistema de gestión de calidad es de vital importancia tener información actualizada de la organización y de las áreas que la componen, así se tendrá un control que permita evaluar de manera eficaz los procesos estratégicos, el proceso principal, los procesos de apoyo y de gestión de la calidad que se llevan a cabo en la organización.

El Balance Scorecard es conocido como una herramienta de gestión estratégica que permite medir el desempeño de los procesos de una organización teniendo en cuenta la visión, los objetivos claros de la empresa y sus estrategias. Este es un método muy reconocido e importante para la alta dirección en organizaciones de gran competitividad empresarial, ya que proporciona una mirada amplia y genera el crecimiento del desempeño del negocio.

Como requisito de la norma ISO 9001:2015, la organización debe determinar las cuestiones internas y externas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan su capacidad para lograr los resultados previstos del sistema de gestión de calidad. Asimismo, la organización debe identificar y comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

En este contexto, de acuerdo a las características y funcionalidad, el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión importante que puede aplicarse en la implementación del sistema de gestión de calidad, ya que muestra el desempeño de la organización respecto a los resultados definidos en el plan estratégico y en los objetivos de calidad. De igual forma, esta herramienta ayuda a la compañía a tomar iniciativas necesarias para cumplir con la misión y la visión de la empresa, así como el mantenimiento del sistema de gestión de calidad.

1.3.1. Importancia

El definir e identificar la metodología adecuada que permita implementar el Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad permitirá mejorar el desempeño global de la gestión empresarial en materia de optimización de procesos, satisfacción de partes interesadas y, en consecuencia, tener mayor crecimiento económico, mejorar el enfoque estratégico de la organización y reducir los riesgos organizacionales.

La importancia de esta investigación se justifica de acuerdo a los siguientes criterios:

a. Conveniencia

Este trabajo es conveniente a la pequeña empresa que pertenece al sector logístico, especialmente las que desarrollan actividades de transporte y distribución de mercadería, ya que son herramientas de gestión que ayudan a la organización a tomar iniciativas pertinentes al propósito y dirección estratégica de la alta dirección.

b. Relevancia

Es relevante porque la investigación puede ayudar a elevar la competitividad empresarial de las pequeñas empresas del sector logístico, y en consecuencia, mejorar el desempeño logístico país, agregando competitividad al valor de los productos y aportando al crecimiento económico del país.

c. Implicancia práctica

El Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad, por sus características de funcionalidad, pueden ser aplicables a cualquier tipo de empresa. El Balanced Scorecard es una herramienta que permite medir el desempeño de los procesos y ayuda a traducir las estrategias en resultados. El Sistema de Gestión de Calidad mejora la actividad de la empresa con un enfoque al valor que se le entrega al cliente.

d. Valor teórico

Este trabajo de investigación proporciona la teoría pertinente al Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad, bajo la norma ISO 9001:2015, que puede servir de consulta para posteriores investigaciones y proyectos de implementación.

e. Utilidad metodológica

En el presente trabajo se define e identifica la metodología adecuada en el diseño del Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad que permiten la implementación e integración de ambos sistemas.

1.3.2. Limitaciones

- Los pequeños empresarios no manejan procesos estratégicos y las decisiones administrativas suelen estar ligadas a la especulación.
- Deficiente uso de la información sobre la situación inicial del contexto de la organización.
- Resistencia de los empresarios a los cambios en estrategia y de gestión empresarial.
- Uso inadecuado de tecnologías en la gestión de procesos.
- Limitado conocimiento de metodologías para definir estrategias.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General

Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad, bajo la norma ISO 9001:2015, y el Balanced Scorecard para mejorar el desempeño global de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.

1.4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación inicial del contexto de la organización que permita definir los procesos, identificar factores internos y externos de la empresa y definir las partes interesadas.
- Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad, bajo la norma ISO 9001 versión 2015, en la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.
- Diseñar e implementar el Balanced Scorecard en la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.
- Evaluar el grado de mejora de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y el Balanced Scorecard, comparando la gestión inicial con los resultados de la gestión después de la implementación.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Antecedentes de la investigación

Para fortalecer la investigación, es necesario apoyarse en estudios próximos sobre la aplicación del Balanced Scorecard, resultados y los casos de éxito en organizaciones o empresas, alineados a perspectivas y objetivos estratégicos. Con este fin, se citan los siguientes antecedentes que abarcan el contexto nacional e internacional.

2.1.1. Antecedentes internacionales

Cifuentes y Muñoz (2010) desarrollaron un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard aplicado a una de las Escuelas de Graduados en la Universidad de Chile.

El objetivo de este trabajo fue proporcionar un modelo de gestión estratégica a la Escuela de Graduados de la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile, previo análisis del contexto interno y externo en el que se encontraba la Facultad.

Los principales resultados y conclusiones fueron:

- El Balance Scorecard ofrece un potencial para la administración de eficiencia de la organización, el cual permite mejorar y potenciar el desempeño de acuerdo a la agrupación de los objetivos según las cuatro perspectivas que deben ser consideradas al interior de las organizaciones: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Con esto se logra poner énfasis en los temas fundamentales, a través de los objetivos y la medición de estos, utilizando los indicadores estratégicos.
- El modelo propuesto logra ser una herramienta integradora que posee cualidades acordes con las necesidades de la Escuela de Graduados y permite potenciar el control y la toma de decisiones. Por otra parte, responde a los requerimientos de la Facultad y, por lo tanto, de la Universidad de Chile, en cuanto a una correcta administración de los recursos escasos y un desempeño académico de nivel, resguardando el prestigio y tradición de esta casa de estudios.

- El mapa estratégico es la columna vertebral de la estructura estratégica, donde se presentan las cuatro perspectivas clásicas, con sus respectivos objetivos.

Grajales (2015), en su trabajo de investigación sobre el “Diseño del Balanced Scorecard para Empresa de Laminado”, logra involucrar todos los factores pertinentes que afectan a la empresa en Colombia, uno de los mercados más competitivos de la región.

El objetivo general de la investigación está enfocado en diseñar el Balanced Scorecard para la empresa y proporcionar a la gerencia y directivos un desarrollo global del negocio.

La investigación arriba a las siguientes conclusiones:

- La herramienta brinda información respecto de diferentes aspectos como aprovechamiento de recursos, tanto insumos como en mano de obra, entre otros temas de gran impacto para la rentabilidad de la empresa, facilitando la toma de decisiones para el cumplimiento de las metas establecidas por la gerencia.
- Para concatenar los objetivos estratégicos del Balanced Scorecard se elaboró un mapa estratégico donde se definen las interacciones de las diferentes áreas de la empresa.
- Se logró identificar los aspectos con mayor impacto dentro del proceso evolutivo de la empresa y de esta forma controlar las operaciones, tomar decisiones correctas teniendo en cuenta las metas propuestas para el año presente; de igual forma que sean beneficiosas para la compañía.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Illia (2007), en su tesis “Propuesta para la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 y su relación con la gestión estratégica por indicadores del Balanced Scorecard Aplicado a un Operador Logístico”, logra resultados muy favorables en cuanto al incremento de productividad, incremento de la demanda de productos, promoción de la mejora continua, incremento de la confiabilidad de los clientes, reducción de los tiempos de procesamientos de pedidos y la rentabilidad de la inversión. La propuesta fue una de las primeras en combinar el enfoque del cuadro de mando integral con el sistema de gestión de calidad de una organización en el Perú.

El objetivo de la investigación está orientado a cumplir con la visión de la organización, apoyado en los objetivos estratégicos planteados posteriormente al desarrollo del mapa estratégico de la organización. Los principales objetivos estratégicos estuvieron enfocados en minimizar los riesgos empresariales, incrementar la satisfacción de clientes, asegurar la productividad, mejorar la calidad de los servicios y optimizar el capital humano y capital organizacional.

Las principales conclusiones de la investigación fueron:

- Se logró documentar y estandarizar los procesos con procedimientos y manuales pertinentes.
- Se logró incrementar la productividad reduciendo el tiempo de entrega de pedidos.
- Se incrementó la demanda de productos incrementando el ingreso de nuevos clientes en un 15 por ciento y reduciendo la rotación de clientes en un 10 por ciento, logrando ingresos de hasta \$ 16 000 000 por año.

Suárez (2008), en su tesis “Implementación de un Cuadro de Mando Integral y su influencia en la productividad de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo”, logra como resultado un incremento parcial de la productividad del 50 por ciento, esto medido en 25 indicadores de gestión interrelacionados en las cuatro perspectivas del CMI.

Mendoza (2015), en su tesis “Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L.” apoya la propuesta y aplicación del Balanced Scorecard como una herramienta de gestión que puede ser adaptada de manera exitosa a cualquier organización, facilitando la gestión del cambio, fortaleciendo la integración e impulsando el trabajo coordinado de todas las áreas.

El objetivo general de la investigación está enfocado en mejorar la gestión de la organización mediante la aplicación del Balanced Scorecard determinando una gestión inicial de la empresa y evaluando las gestiones después de aplicado el Balanced Scorecard.

Las principales conclusiones de la investigación fueron:

- El modelo de planificación estratégica utilizado para el desarrollo de esta investigación constituye una herramienta idónea, dada la eficacia de sus resultados representados en el Cuadro de Mando Integral, además permite descubrir paso a paso cuál es el horizonte que se debe seguir para contribuir al logro de su misión y visión.
- La propuesta del Balanced Scorecard en las áreas críticas de PROTEX contribuyó a mejorar la generación de valor; consecuentemente, a la disminución de los costos, a la excelencia en servicio al cliente e impulsando la comunicación y trabajo en equipo.
- La estimación económica del 2014 muestra un aumento de 4.10 por ciento de la utilidad neta en referencia al 2013.
- Se logró un incremento en volumen de ventas de 10 por ciento, con utilidades de 5.20 por ciento entre el 2013 y el 2014.

Romero (2015) diseña un modelo de Cuadro de Mando Integral, el cual propone en su tesis “Balanced Scorecard aplicado al Área de Procurement de APM Terminals Inland Services”. El autor logra adaptar las perspectivas pertinentes del Balanced Scorecard para la gestión del Área de Procurement de la empresa APM.

Romero consideró apropiado desarrollar el análisis situacional de la organización a través de encuestas aplicadas a los principales ejecutivos y jefes del área. La información recabada sirvió para conocer el desempeño inicial de la gestión del Área de Procurement.

La implementación de la metodología, a través del análisis transversal, ayudó a alinear los objetivos estratégicos para lograr el desarrollo de un tablero de control con indicadores y metas trazadas.

Las principales conclusiones de la investigación fueron:

- Se determinó que el desempeño del periodo inicial fue calificado como “BUENO”, evidenciando mejoras de menor orden.
- Se logró definir ocho indicadores de gestión en función a las perspectivas del BSC.

Sánchez *et al.* (2017), proponen un diseño del Cuadro de Mando Integral en su tesis titulada “Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta del control estratégico de la gestión del Pronabec”.

La investigación suma sus esfuerzos en proponer un diseño del CMI alineando la misión, los valores, la visión y la estrategia institucional de Pronabec. El resultado, según la investigación, es una propuesta de CMI adaptada en términos de estructura, alineamiento, metodología y terminología ad hoc para el sector público nacional, que para el caso de la investigación es Pronabec.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Balanced Scorecard

a. El Balanced Scorecard (BSC)

El BSC (Balanced Scorecard), por sus siglas en inglés, se traduce al español como Indicadores Balanceados de Desempeño.

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que usa la metodología derivada de la dirección estratégica de empresas y permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de acciones enfocadas no sólo al área económico-financiera, sino también para mejorar el desempeño del recurso humano, los procesos internos, la innovación y la tecnología, en sincronía con la propuesta de valor hacia el cliente. El Balanced Scorecard ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa que permite desarrollar la estrategia en forma clara y alineada a los objetivos estratégicos identificados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación (Kaplan y Norton, 2014).

Esta herramienta de gestión ha sido utilizada por grandes organizaciones públicas y privadas en todo el mundo, las cuales han obtenido excelentes resultados, desde su divulgación en 1992 por sus dos autores: Robert Kaplan y David Norton.

El Balanced Scorecard, tiene cinco principios de gestión para centrar su foco en la estrategia:

- Traducir la estrategia en términos operacionales.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Convertir la estrategia en una tarea diaria de todos.
- Convertir la estrategia en un proceso continuo.
- Movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos.

El BSC es una herramienta estratégica que puede mejorar la propuesta de valor que la empresa entrega a sus clientes, generando mayor satisfacción y fidelización.

b. Perspectivas del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard parte desde la visión y estrategia de la empresa. Desde el primer punto de partida se definen las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) que son necesarias para alcanzar la visión de la empresa:

Perspectiva Financiera

Tiene como objetivo responder a las necesidades y expectativas de los accionistas. Está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento (Kaplan y Norton, 2014).

Los resultados son tangibles en términos financieros tradicionales en indicadores tales como: la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización (D'Alessio, 2016).

Los objetivos financieros suelen ser muy diferentes entre las empresas, ya que depende del ciclo de vida en el que se encuentre una unidad de negocio. En referencia al ciclo de vida, existen tres etapas genéricas: crecer, mantener y cosechar.

Kaplan y Norton (2014) plantean indicadores más representativos para cada etapa y tema estratégico de la perspectiva financiera en la siguiente tabla.

Tabla 1: Indicadores genéricos de la perspectiva financiera

| Etapa | Crecimiento de ingresos | Reducción de costo y mejora de la producción | Utilización de activos y estrategia de inversión |
|-----------------|--|--|--|
| Crece | Crecimiento de ventas; porcentaje de ingresos por nuevos productos, servicios. | Ingresos por empleado. | Inversión; Investigación y desarrollo. |
| Mantener | Porcentaje del mercado objetivo; rentabilidad por producto o cliente. | Tasa de reducción de costos; gastos indirectos. | Retorno sobre el capital en categorías y utilización de activos. |
| Cosechar | Rentabilidad por producto o cliente; porcentaje de clientes no rentables. | Costo unitario por unidad fabricada, por cliente, por transacción. | — |

FUENTE: Adaptado de Kaplan y Norton (2014)

La perspectiva financiera representa el objetivo a largo plazo de toda empresa: obtener el máximo retorno sobre el capital invertido en el negocio. Todas las demás perspectivas del modelo eventualmente se encuentran enlazadas a la perspectiva financiera, reconociendo que el objetivo final del negocio debe ser el de generar retorno financiero a los inversionistas; por lo que todas las estrategias e iniciativas deben alinearse para apoyar el logro de este objetivo (Niven, 2010).

Perspectiva de clientes

La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el que se compete. Refleja el posicionamiento de la organización en el mercado y responde a las expectativas de los clientes, de la cual dependerá en gran medida la generación de ingresos.

"La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior" (Kaplan y Norton, 2014).

La perspectiva de clientes se debe medir en base a cinco parámetros principales que resultan ser genéricos para todas las organizaciones.

- Satisfacción del cliente
- Retención de clientes
- Adquisición de clientes
- Rentabilidad del cliente
- Participación de mercado

Estos indicadores que miden los resultados con los clientes se pueden ver en las relaciones causa-efecto. La satisfacción del cliente generalmente conduce a su retención y a la adquisición de nuevos clientes a través de publicidad de boca en boca.

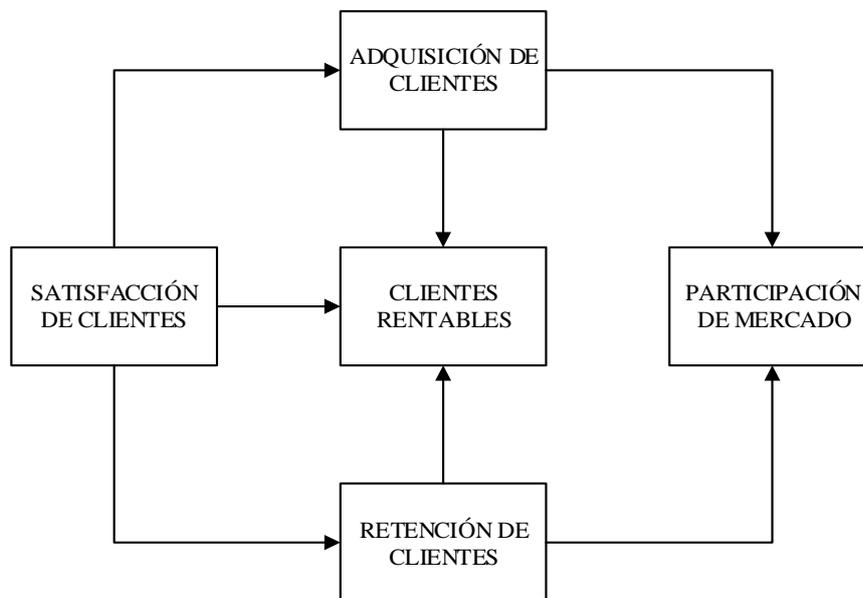


Figura 1: Claves de la perspectiva de clientes

FUENTE: Adaptado de Kaplan y Norton (2014)

Las medidas de esta perspectiva se deben concentrar en aspectos como los atributos de productos o servicios, relaciones con los clientes y la imagen o reputación de la organización en el mercado. Estos factores son de gran influencia en los resultados que podrá obtener la organización en sus cinco parámetros claves de la perspectiva (Kaplan y Norton, 2014).

Perspectiva de procesos internos

La perspectiva de procesos internos identifica los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos críticos de la empresa, cuyo éxito depende de las expectativas de clientes y accionistas. Los objetivos estratégicos de esta perspectiva responden a la pregunta: ¿cuál debe ser el camino para alcanzar la propuesta de valor definida por los clientes y cómo mantener satisfechos a los accionistas? (Niven, 2010).

Para Martínez y Milla (2012), es recomendable empezar el desarrollo en la perspectiva de procesos internos con la definición de la cadena de valor de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Se dividen en tres etapas:

- Innovación: Consiste en la identificación de necesidades del cliente, la identificación del mercado y la creación de producto o servicio.
- Proceso: Construcción y entrega de los productos o servicios.
- Servicio: Consiste en la atención al cliente antes, durante y después para obtener necesidades y expectativas satisfechas.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor para el futuro desempeño de la empresa. Proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos, materiales y el trabajo de las personas son la clave del éxito en las organizaciones para lograr la estrategia (Quintero, 2012).

La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia.

De acuerdo a lo mencionado por Cegarra y Martínez (2017), los objetivos de esta perspectiva identifican el capital humano, los sistemas y el clima organizacional requerido para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos. La siguiente figura muestra las relaciones que se forman entre los componentes fundamentales de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

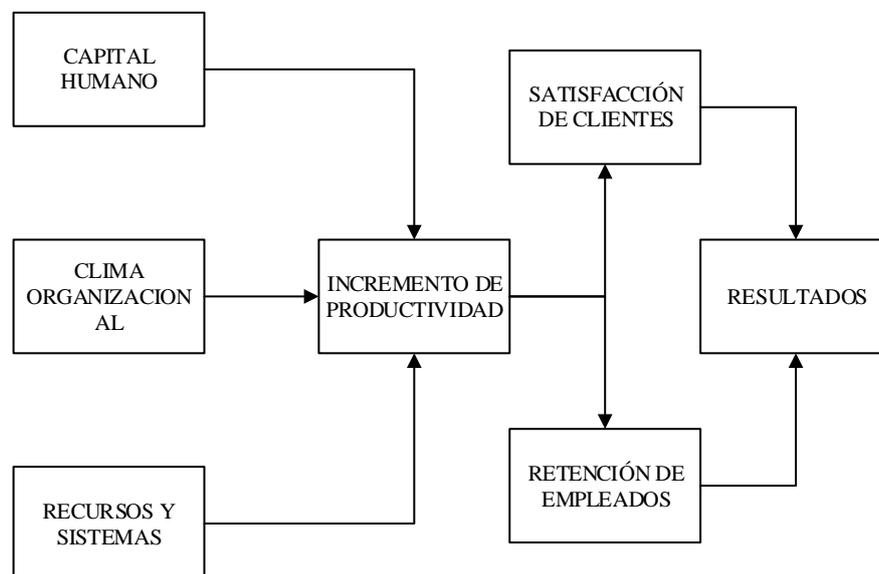


Figura 2: Bases de perspectiva de aprendizaje y crecimiento

FUENTE: Adaptado de Martínez y Milla (2012).

c. Beneficios del Balanced Scorecard

Según Martínez y Milla (2012), los principales beneficios que pueden lograrse con la aplicación del Balanced Scorecard integrado al Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. son los siguientes:

- Alinea el compromiso de los colaboradores de todas las áreas hacia la visión de la empresa.
- Vincula los objetivos de corto plazo con los de largo plazo, ajustado al presupuesto anual.
- Mejora la comunicación interna y externa entre las partes interesadas más importantes para el cumplimiento de objetivos.
- Mejora la gestión del cambio y redefine la estrategia por resultados.
- Realiza revisiones estratégicas, periódicas y sistemáticas.

- Orientación hacia la creación de valor.
- Mejora la capacidad de análisis y la toma de decisiones.
- Incentiva el trabajo en equipo, la participación y coordinación al estar involucradas todas las áreas en el proceso.
- Desarrolla el conocimiento y el capital humano, bases fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos.

Por otro lado, cabe destacar que el Balanced Scorecard tiene ciertas exclusiones, las cuales se mencionan a continuación:

- No se trata de un nuevo sistema de indicadores financieros.
- No se trata de un sistema de información automática.
- No se trata de un sistema de gestión operacional.
- No se trata de un formulador de estrategias.
- No se trata de un proyecto único y aislado en la empresa.

d. Problemas que trata de resolver el BSC

De acuerdo a lo planteado por Kaplan y Norton (2014), el BSC trata de resolver los siguientes problemas comunes a muchas organizaciones:

- La determinación del valor de las compañías que se basa cada vez más en los activos intangibles frente a los tangibles.
- La estrategia no implementada en todos los niveles de la organización.
- La dificultad de entendimiento del lenguaje directivo por parte del resto de la organización.
- Ausencia de nexo entre la estrategia de la empresa y la acción, lo que implica la ausencia de resultados, logros y metas.
- Carencia de claridad en las relaciones causa-efecto, lo que dificulta la toma de decisiones.
- Visión a corto plazo.
- Excesiva concentración en indicadores financieros.

Pero el BSC no se limita a resolver los problemas anteriores, sino que, como afirma el Kaplan y Norton (2014), trata de dar respuesta a muchos de los retos actuales que

plantean los responsables de la mayor parte de compañías:

- ¿Cómo medir los activos intangibles claves para mi negocio?
- ¿Cómo hacer operativa la visión de mi estrategia?
- ¿Cómo medir los aspectos relevantes para el éxito de mi negocio desde una perspectiva integral?
- ¿Cómo involucrar a todo el equipo directivo y alinearlos con nuestra estrategia?
- ¿Cómo organizarme y asignar responsabilidades estratégicas?
- ¿Cómo gestionar mis recursos desde un punto de vista estratégico?
- ¿Cómo facilitar el alineamiento estratégico de las personas claves de mi organización?

No cabe duda de que estas preguntas –claves en el momento actual, donde el cambio y la adaptación a nuevas situaciones son críticos para la supervivencia– requieren respuesta, y el BSC se constituye como el modelo de gestión que más puede ayudar a las organizaciones a conseguir implantar sus estrategias de una forma eficiente.

e. Roles del Balanced Scorecard en una organización

Según Dewangga (2016), la filosofía en la que se basa el Balanced Scorecard como sistema de gestión puede fácilmente ser descrita mediante dos afirmaciones claves aplicables a todo proceso u organización:

- No puede administrar algo que no puede medir.
- No puede medir algo que no puede describir.

El significado de estas afirmaciones define el reto fundamental que enfrentan las empresas al ejecutar su estrategia sin contar con algún medio para traducirla en términos tangibles a nivel operativo. El Balanced Scorecard justamente se ha diseñado a fin de darle a una organización las herramientas y competencias necesarias para responder a ese reto. A continuación veremos en detalle la manera de lograrlo (Kaplan y Norton, 2014).

f. Sistema de medición

Son evidentes las limitaciones de los sistemas tradicionales de control basados en

indicadores financieros. Estos esquemas tradicionales proveen una excelente visión de lo que sucedió en el pasado, pero son inadecuados para tratar los mecanismos de creación de valor en las organizaciones de hoy, como por ejemplo los activos intangibles (el conocimiento) o las relaciones interpersonales con los clientes.

Según Niven (2010), se pueden llamar a los indicadores financieros como indicadores de atraso, que proviene de los resultados de las acciones tomadas en el pasado.

El Balanced Scorecard complementa estos indicadores de atraso con los factores que impulsarán los indicadores económicos y financieros en el futuro. A estos factores se les llama indicadores de adelanto.

g. Mapa estratégico

Un mapa estratégico es una presentación sencilla y coherente de la estrategia de una organización, con la finalidad de establecer los objetivos e indicadores en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Según Amo (2011), el proceso de diseño del BSC se inicia con la definición de la visión, misión y valores de la organización, y a partir de ello se desarrolla la estrategia que se representa a través del mapa estratégico. Un mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se relacionan en causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y la estrategia de la organización. Como se mencionó en párrafos anteriores, el mapa estratégico del BSC presenta los objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. A este respecto, Choque (2016) menciona que las perspectivas contribuyen a organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información.

La estrategia describe de qué forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas.

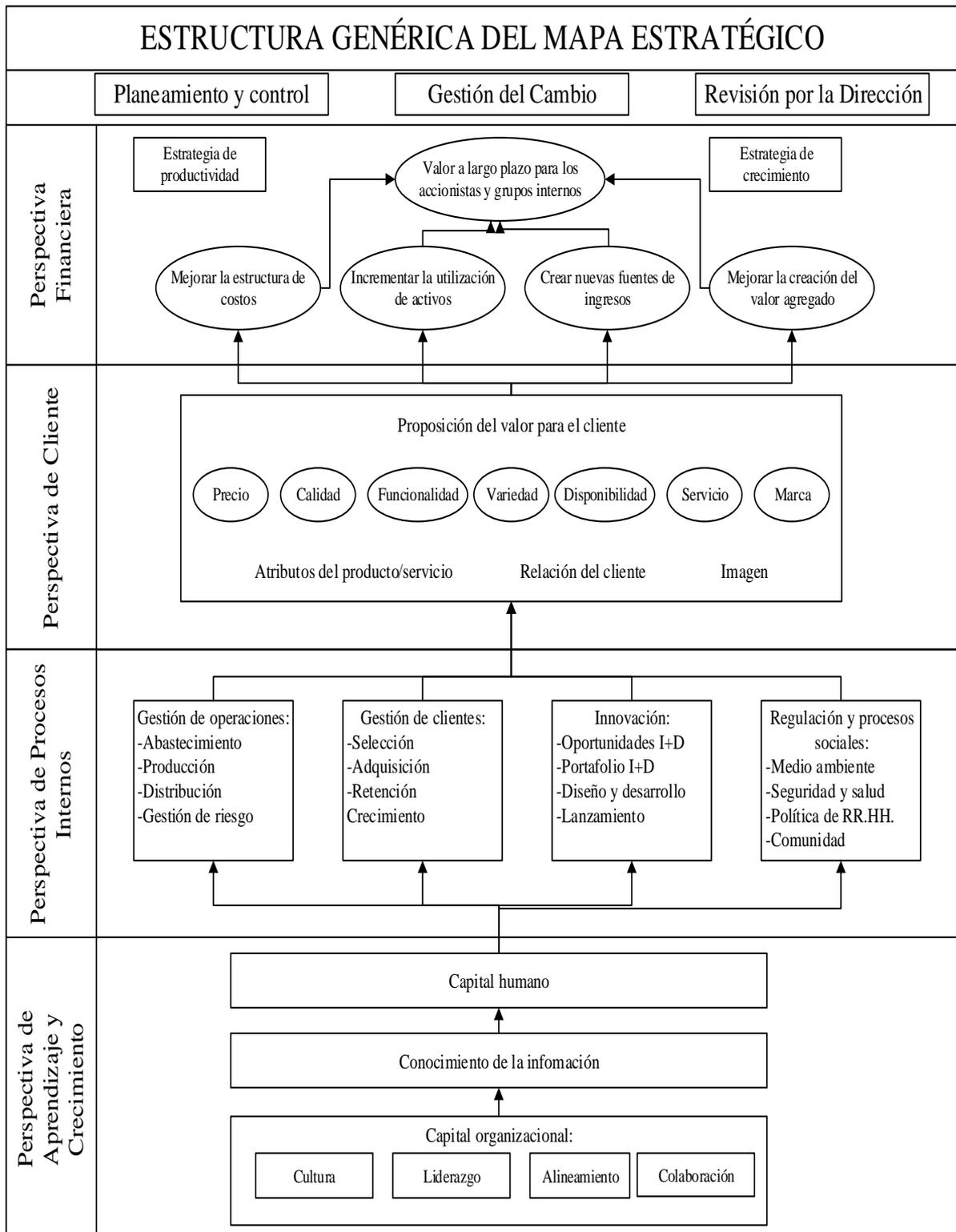


Figura 3: Estructura genérica de un mapa estratégico

FUENTE: Traducido de Kaplan y Norton (2014)

h. Matriz del cuadro de mando

Representa la relación entre los distintos temas estratégicos en la definición de los objetivos, indicadores, metas e iniciativas (Kaplan y Norton, 2014).

- Definición de objetivos: Son declaraciones cuantitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que un objetivo se debe lograr en el futuro, se determina un plazo específico para su realización. (Fred, 2014) Debe ser conveniente, medible a través del tiempo, factible, aceptable, flexible, motivador y comprensible.
- Definición de indicadores: Muestra cómo se medirá el éxito de lograr la estrategia y nacen a partir de la definición de las variables críticas para cada objetivo (Kaplan y Norton, 2014).

Unos indicadores reflejan los resultados de la actuación pasada (*lag measures*), y otros describen lo que se hace (desempeño, *lead measures driver*), generalmente son de corto plazo, pero los indicadores de resultado y los indicadores de desempeño forman una cadena en la que los resultados del nivel inferior pueden ser los inductores del nivel superior. Los fines de los indicadores son:

1. Comunicación estratégica: Direccionan a la organización hacia el comportamiento deseado (rumbo) y además dan a los individuos una clara definición con respecto a lo que se espera de ellos.
 2. Retroalimentación: Comprobar el progreso de la organización en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y monitorear la comprobación de la hipótesis estratégica establecida en el mapa estratégico.
- Definición de metas: Una meta es el nivel de desempeño o tasa de crecimiento que se necesita.

Un requisito para la definición de una meta es establecer el punto de partida o situación actual; por lo tanto, las metas se deben establecer para cada uno de los años en que se proyecte alcanzar la visión propuesta (Fred, 2014).

i. Implementación del Balanced Scorecard

Diseño del Balanced Scorecard

La metodología propuesta por Niven (2010) y Horváth y Partners (2007) para el diseño del Balanced Scorecard desarrolla una secuencia de pasos relacionados que sirven para determinar objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas alineadas a las perspectivas del BSC.

- Construcción de perspectivas: Se definen las perspectivas aplicables a la empresa. Al ser una empresa privada, la perspectiva financiera es aplicable junto a la perspectiva del cliente, procesos internos y de formación y crecimiento.
- Derivación y selección de objetivos estratégicos: Se establecen objetivos estratégicos a nivel empresarial enmarcados en las cuatro perspectivas del BSC. Estos objetivos estratégicos se desprenden de la nueva planificación estratégica que se propone en el presente estudio.
- Identificación de la propuesta de valor para el cliente: De acuerdo a Niven (2010), la propuesta de valor para los clientes “describe de qué forma nos diferenciamos y qué mercado servimos”. La propuesta de valor está vinculada a la excelencia operativa, liderazgo del producto/servicio y satisfacción de los clientes.
- Identificación de las líneas estratégicas: Las líneas estratégicas de impulso se refieren a las áreas transversales que intervienen en la cadena de valor como la alta dirección y áreas de apoyo.
- Construcción de las relaciones causa-efecto: Horváth y Partners (2007) propone una metodología intuitiva para la construcción de las relaciones causa-efecto, evaluando si un objetivo estratégico tiene influencia sobre otros objetivos de la misma perspectiva o de otras perspectivas superiores.
- Mapa estratégico: Se diseña un mapa estratégico a nivel empresarial, en donde sea posible identificar las relaciones de causa-efecto entre los objetivos estratégicos relacionados anteriormente. La descripción de la relación de objetivos estratégicos y las líneas de apoyo es la denominada “Historia de la estrategia”.
- Selección de indicadores: Para la selección de indicadores pasados y/o futuros (Castilla *et al.*, 2010), se propone a la alta dirección indicadores basados en los

objetivos estratégicos. La selección de los indicadores aplicables será con la aprobación de la alta dirección.

- Fijación de línea base y metas: Se definen los indicadores y metas para los objetivos estratégicos estableciendo una línea base. Esto supone la revisión de una base histórica o la fijación de metas consensuadas y desarrolladas a través del *Benchmarking*, encuestas o la evaluación empresarial.
- Determinación de iniciativas estratégicas: Se implementan las iniciativas estratégicas definidas en un plan de acción o un plan operativo para alcanzar las metas establecidas.
- Tablero balanceado: Las perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas son colocados en una matriz llamada tablero de control, el cual es el resultado del trabajo del diseño del Balanced Scorecard para la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.

Implementación de Balanced Scorecard

La metodología de implementación del BSC, según Kaplan y Norton (2014), se basa en la sistematización y automatización del cumplimiento de los objetivos e indicadores a través de un tablero de control. Los pasos que involucra esta metodología son:

- Selección de software: Se define el software a usar para la implementación del Balanced Scorecard. Para este caso, se propone usar Microsoft Excel.
- Automatización del cuadro de mando integral: Se automatizan los objetivos estratégicos (alineados a los objetivos de calidad) con el tablero de control (Sainz de Vicuña, 2017).

2.2.2. Sistema de gestión de la calidad

Es una herramienta que permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión que involucra un conjunto de procesos orientados a generar valor, brindando las herramientas necesarias para la mejora continua, a través de indicadores de gestión y criterios de aceptación para los procesos y servicios, auditorías internas, servicios no conformes, acciones correctivas y acciones preventivas de acuerdo con los requisitos de la norma (ISO, 2015).

a. Calidad y evolución empresarial

Para la investigación entenderemos como calidad el conjunto de propiedades inherentes a un producto o servicio que permiten calificarlas, valorarlas y compararlas según la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y las partes interesadas.

Según la norma ISO 9001:2015, 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” (ISO, 2015).

Entre las principales definiciones de calidad tenemos:

- “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo que permite juzgar su valor, apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie” (RAE, 2016).
- “Calidad es cumplimiento de requisitos” (Crosby, 1991).
- “Calidad es satisfacción del cliente, la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua” (Deming, 2018).

Debemos tener en cuenta que el concepto de calidad ha ido cambiando y evolucionando a través de los años. Hoy en día todas las empresas y organizaciones que buscan la excelencia tienen a la calidad como concepto frecuente en la gestión de los distintos niveles y jerarquía de los procesos. En este sentido, los objetivos de una organización y/o empresa excelente son satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, así como de sus partes interesadas (proveedores, accionistas, empleados, la sociedad, etc.), en pro de la mejora continua (Cuatrecasas y González, 2017)

b. Norma ISO 9001:2015

Es una norma internacional elaborada por la Organización Internacional de Normalización (ISO) que puede ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

c. Principios de la gestión de la calidad

La norma internacional se basa en los principios de la calidad descritos en la norma ISO 9000 (ISO, 2015). Estos principios de gestión de la calidad son:

- Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deben comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir con sus requerimientos y esforzarse por exceder sus expectativas.
- Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la administración de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Compromiso de las personas: El personal, en todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de ésta. Esto implica que la dirección debería mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la organización, incluyendo el sistema de gestión de la calidad, mediante la participación y el apoyo de las personas.
- Enfoque a los procesos: La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”.
- Mejora: La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- Toma de decisiones basada en la evidencia: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- Gestión de las relaciones: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

d. Ciclo de la mejora continua

Esta norma de gestión de la calidad ISO 9001:2015 emplea un enfoque en procesos que incorpora el ciclo de mejora continua o ciclo de Deming (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) y el pensamiento basado en riesgos.

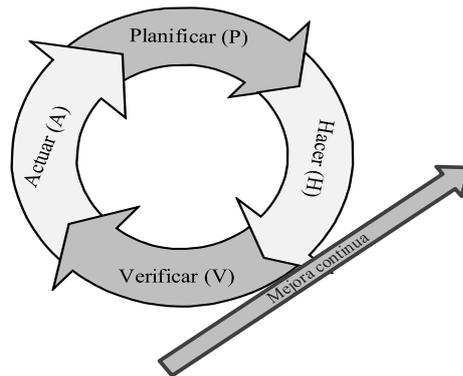


Figura 4: Ciclo de mejora continua

FUENTE: Adaptado de ISO: 9001 (2015).

e. Capítulos de la norma ISO 9001:2015

Los requisitos de la norma ISO 9001:2015 son los que se estipulan dentro de los siguientes capítulos:

- Objeto y campo de aplicación
- Referencias normativas
- Términos y definiciones
- Contexto de la organización
- Liderazgo
- Planificación
- Apoyo
- Operación
- Evaluación y desempeño
- Mejora

Para efectos del presente trabajo de investigación es necesario ahondar en los requisitos incluidos desde el capítulo cuatro hasta el capítulo diez de la norma ISO 9001:2015.

El capítulo cuatro trata sobre el contexto de la organización y está relacionado con la primera etapa del proceso de mejora continua: planificar. Este capítulo está compuesto por los siguientes subcapítulos y/o requisitos:

- Comprensión de la organización y su contexto: La organización debe determinar los factores internos (valores, cultura, conocimiento y desempeño de la organización) y externos (entorno legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico, ya sea local, nacional o regional) que afecten al propósito y la dirección estratégica.
- Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas: La organización debe identificar las partes interesadas y determinar si estas son afectadas de forma positiva o negativa por las actividades desarrolladas por la organización. Asimismo, la organización debe asegurarse de cumplir con los requisitos legales y pertinentes de las partes interesadas.
- Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad: La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de calidad para establecer el alcance.
- El sistema de gestión de calidad y sus procesos: La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

El capítulo cinco de la norma trata del liderazgo y el compromiso que se debe gestionar en la organización para mantener el SGC.

- Liderazgo y compromiso: La alta dirección debe responsabilizarse de la rendición de cuentas del desempeño del SGC, establecimiento de la política y objetivos de calidad, asegurándose de la asignación de recursos, promoviendo la mejora continua y el enfoque basado en riesgos.
- Enfoque al cliente: La alta dirección debe determinar los requisitos legales y pertinentes aplicables al cliente. También se deben determinar y considerar los riesgos y oportunidades que pueden afectar la conformidad y satisfacción de los clientes.
- Política: La alta dirección debe establecer una política de calidad apropiada al propósito de la organización, incluyendo el compromiso con la mejora continua y el cumplimiento de los requisitos pertinentes. La política de calidad también debe estar al alcance de sus partes interesadas.

- Roles, responsabilidades y autoridades en la organización: La alta dirección debe asegurarse de que se asignen las funciones y los responsables para mantener el SGC.

En el capítulo seis se habla de la planificación en la organización. Los aspectos que desarrolla son:

- Acciones para abordar riesgos y oportunidades: Con el fin de prevenir efectos no deseados y garantizar la mejora continua, la organización debe planificar acciones para abordar riesgos y oportunidades. La eficacia de estas acciones deben ser evaluadas con frecuencia.
- Objetivos de calidad y planificación para lograrlos: La organización debe establecer objetivos de calidad que sean pertinentes y medibles para lograr la satisfacción del cliente. Para el logro de estos objetivos, la organización debe planificar las acciones, asignar los recursos, responsables y determinar los tiempos de ejecución.
- Planificación de los cambios: Cuando la organización determine la necesidad de cambios, estos se deben planificar considerando los efectos, la asignación de recursos y responsables.

El capítulo siete de la norma aborda los aspectos relacionados a los procesos de apoyo y de su importancia en el sistema de gestión de calidad.

- Recursos: La organización debe asegurarse de contar con el recurso humano, infraestructura y ambientes para sus operaciones. También se debe contar con recursos de seguimiento y medición para garantizar el conocimiento y la trazabilidad.
- Competencia: La organización debe asegurarse de contar con el personal competente para sus operaciones.
- Toma de conciencia: Los involucrados deben tener conciencia del valor de la política de calidad y sus objetivos para mejorar el desempeño de la organización.
- Comunicación: En la organización se debe determinar y gestionar las comunicaciones internas y externas entre sus grupos de interés.
- Información documentada: En el SGC de la organización se debe gestionar la creación, actualización y control de la información documentada.

El capítulo ocho trata de las operaciones que se desarrollan en el proceso principal de la organización. Estas son:

- Planificación y control operacional: La organización debe determinar los requisitos y criterios de aceptación del producto o servicio. También se deben determinar los criterios para cada proceso y mantener la información documentada necesaria.
- Requisitos para los productos y servicios: La organización debe mantener la comunicación oportuna con el cliente para determinar, revisar y comunicar sobre los requisitos de productos y servicios.
- Diseño y desarrollo de los productos y servicios: Si la organización lo cree aplicable, debe establecer, implementar y mantener el proceso de diseño y desarrollo. También se debe contar con una adecuada planificación de las entradas, controles, salidas y cambios en el proceso de diseño y desarrollo.
- Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente: La organización se debe asegurar de que lo suministrado externamente sea conforme a los requisitos, aplicando los controles necesarios y evaluando constantemente el desempeño de los proveedores.
- Producción y provisión del servicio: La producción y provisión de servicios se debe dar bajo condiciones controladas, disponiendo de información documentada, recursos, herramientas de seguimiento y medición. La organización debe tener control de las salidas de productos y servicios para asegurarse de la conformidad y de contar con la documentación necesaria para asegurarse de la trazabilidad. Si la organización tiene propiedad perteneciente a clientes o proveedores, es responsable del resguardo y preservación. La organización debe cumplir con los requisitos aplicables a las actividades posteriores a la entrega. Finalmente, es necesario que la organización cuente con un control de cambios en sus procesos para asegurarse de la continuidad de la conformidad.
- Liberación de los productos y servicios: Se debe asegurar que la entrega de productos y servicios cumpla con los requisitos pertinentes y la planificación de sus procesos debidamente documentados. Esto es con el fin de asegurar la conformidad y trazabilidad.

- Control de salidas no conformes: La organización debe identificar, analizar y prevenir salidas no conformes.

El capítulo nueve está enfocado en la etapa de verificación de la mejora continua. En ella se evalúa el desempeño del sistema de gestión a través de:

- Seguimiento, medición, análisis y evaluación: La organización debe determinar sus herramientas de seguimiento y medición con el fin de planificar el análisis y evaluación de los resultados del SGC.
- Auditoría interna: La organización debe planificar y ejecutar auditorías internas periódicamente para verificar el cumplimiento de los requisitos de la norma internacional.
- Revisión por la dirección: La alta dirección debe planificar la revisión del desempeño del sistema de gestión de calidad para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación con la dirección estratégica.

El capítulo diez de la norma se titula “Mejora” y se encuentra relacionado a la etapa de “actuar” del proceso de mejora continua.

- No conformidad y acción correctiva: La organización debe contar con un plan de acción ante la no conformidad para eliminar las causas raíz y prevenir una recurrencia.
- Mejora continua: La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora para la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad. Para esto, se debe considerar los resultados de análisis y evaluación, y los resultados de la revisión por la dirección.

f. Partes Interesadas

Conceptualmente, las partes interesadas son personas, grupos de personas u organizaciones que perciben que pueden ganar o perder algo con respecto a las actividades que desempeña una organización. Es decir, son aquellos que son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa u organización (ISO, 2015).

Las organizaciones que buscan crecer incluyen de manera activa a sus grupos de interés con el objetivo de generar mayor credibilidad y confianza. Es así que una tarea clave para toda empresa es analizar las partes interesadas, conociendo sus principales necesidades y expectativas.

A las partes interesadas o *stakeholders* se les puede clasificar según categoría o según el grado de influencia.

Clasificación según categoría

Según Guédez (2010), esta clasificación permite diferenciar los grupos de interés clave, estratégico y del entorno.

Las partes interesadas clasificadas como “claves” son esenciales para la supervivencia de la organización. Es decir, la existencia de un grupo de interés clave es pilar importante para la existencia de la organización.

Los grupos de interés clasificados como “estratégicos” son aquellos que en alianza o asociación pueden generar grandes oportunidades y/o amenazas que afecten a la organización.

Finalmente, los grupos de interés clasificados como “del entorno” serán las que no puedan clasificarse como “clave” o “estratégico”.

Clasificación según grado de influencia

La clasificación según el grado de influencia es una metodología con un enfoque analítico y/o descriptivo que relaciona los diferentes intereses de las distintas partes interesadas identificadas. Esta metodología, denominada “Matriz de Mitchell”, analiza tres atributos: poder, urgencia y legitimidad (Wasieleski y Weber, 2017).

Los grupos de interés con poder son los que poseen grado de influencia a fin de tomar decisiones para defender los intereses o influir en otros.

Los grupos de interés con urgencia son aquellos que requieren atención inmediata. Sus requerimientos están asociados al tiempo.

Los grupos de interés que poseen el atributo de legitimidad son aquellos reconocidos por su constitución de origen y por la estabilidad de su presencia con influencia moral y legal.

Es posible que los grupos de interés tengan más de un atributo. Cuando el grupo de interés posee un solo atributo se le denominará “latente”. En caso tenga dos atributos se le considerará “expectante”. Finalmente, si cuentan con tres atributos se le considerará “definitivo”.

g. Normalización, certificación y acreditación

Normalización

La normalización es el proceso por el cual una organización estandariza sus procesos bajo ciertas normativas con el fin de disminuir la variabilidad (ISO, 2015).

En la actualidad, la norma internacional ISO 9001 es el método más usado para garantizar la calidad de los procesos y promover la satisfacción de los clientes a través de la generación de valor y la mejora continua.

Certificación y acreditación

La certificación y la acreditación son procesos orientados a corroborar el cumplimiento de los requisitos de la norma aplicada a la empresa. La ISO 9001 es una norma internacional certificable que se orienta a la calidad y constituye una herramienta de gestión para la mejora continua. Su fin es lograr el éxito en la generación de ventajas competitivas, posicionamiento y mejoras en la satisfacción de clientes, consiguiendo resultados favorables en reducción de costos, mayor productividad y mejoras en el control de los procesos.

h. Razones para instalar un sistema de gestión de calidad

Las principales razones para instalar un sistema de Gestión de Calidad son:

- Exigencias propias y del mercado a fin de garantizar el nivel de calidad para los clientes.
- Mejora y/o sistematización de los procesos internos.
- Mejora la posición competitiva de la empresa en su sector y su sostenibilidad.
- Asegura el aprovisionamiento efectivo de recursos y personal capacitado.

i. Implementación del sistema de gestión de calidad

La implementación del sistema de gestión de calidad involucra la revisión del cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

- Revisión del contexto de la organización desarrollada en el BSC.
- Establecimiento de la política de calidad y el alcance del Sistema de Gestión de Calidad.
- Descripción relacional de los procesos a través del mapa de interacción con procesos estratégicos, principales y de apoyo.
- Elaboración de la documentación e implementación del sistema documentario (control de manual de calidad, documentos y registros).
- Gestión del liderazgo y asignación de responsabilidades (conformación de comité y representante de la dirección).
- Gestión de riesgos organizacionales aplicados a cada proceso. Esto se lleva a cabo mediante la aplicación de talleres de riesgos.
- Gestión del cambio para la asignación de responsables, recursos, tiempos programados y efectos de los cambios esperados.
- Control y monitoreo de los procesos (principales, estratégicos y de apoyo).
- Sistema de comunicación con las partes interesadas (comunicaciones internas y externas).
- Revisión por la dirección del desempeño global del Sistema de Gestión de Calidad.
- Evaluación del desempeño a través de monitoreo, control, seguimiento y análisis de la gestión.
- Programación de auditorías para el control del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.

- Gestión de la mejora continua para fomentar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad. Para la mejora se tendrá en cuenta: La política de calidad, los objetivos de calidad, el Balanced Scorecard, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, acciones correctivas y preventivas, revisión de sistema de gestión por la alta dirección y de cualquier iniciativa de los colaboradores de la empresa.

2.2.3. Desempeño global

Para Thompson (2012), el desempeño global es el resultado de iniciativas estratégicas que se adoptan en diferentes niveles de la organización y que son coordinados de manera estrecha para alcanzar las metas y los objetivos trazados. El desempeño global es un resultado que puede ser medible y evidenciado con hallazgos cuantitativos y/o cualitativos, dependiendo de la metodología y herramientas de medición.

Según la ISO 9000 (2015), el desempeño se puede relacionar con la gestión de actividades, procesos, productos, servicios, sistemas u organizaciones.

a. Evaluación de desempeño

Es el proceso de medición del cumplimiento de las iniciativas estratégicas que la empresa adoptó al inicio de su gestión. Este proceso involucra actividades de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos para la organización.

Para Martínez (2013), se trata de una técnica o procedimiento que busca apreciar de forma sistemática y objetiva el rendimiento de los diferentes procesos que conforman la cadena de valor de la empresa. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asignadas, los recursos dispuestos y los tiempos establecidos.

b. Auditorías

Es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluar el desempeño global de la empresa de manera objetiva con el fin de

determinar el grado de cumplimiento de los criterios y requisitos establecidos para el proceso de auditoría. Estos requisitos pueden estar orientados al sistema de gestión estratégica o el sistema de gestión bajo una norma internacional como la ISO 9001:2015.

Las auditorías se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Auditorías internas: Son de primera parte.
- Auditorías externas: Pueden ser de segunda o tercera parte.

Las auditorías se pueden llevar a cabo de manera combinada o conjunta en dos o más sistemas de gestión y con dos o más organizaciones auditoras respectivamente.

Por otro lado, las auditorías pueden estar apoyadas en un *check list* de verificación de cumplimiento de requisitos aplicables a la normatividad del sistema de gestión.

2.3. Marco conceptual

Administración Estratégica: Es un conjunto de actividades que implementa diferentes herramientas empresariales para que la organización logre ver el engranaje de sus actividades diarias en la perspectiva de su contexto actual y futuro, permitiendo planificar actividades con interacciones coordinadas, hasta encontrar el modo más adecuado de alcanzar los resultados propuestos en objetivos y metas. La planificación permite canalizar estratégicamente todos los recursos de la organización y optimizar así los resultados. (Thompson, 2012)

Cinco Fuerzas Competitivas de Porter: El modelo de las cinco fuerzas de Porter (2017) es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis del sector a la que pertenece. Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores

- Poder de negociación de los consumidores.

Evaluación de Factores Internos (EFI): Es una herramienta para el análisis del contexto interno que permite evaluar las fortalezas y debilidades de la organización de acuerdo a una ponderación y calificación propia conforme a la industria. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio a través de la cadena de valor (Porter, 2017).

Evaluación de los Factores Externos (EFE): Es una herramienta para el análisis del contexto empresarial que permite a los estrategas resumir y evaluar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales e información de otros factores pertinentes. Es decir, permite analizar oportunidades y amenazas, bajo una ponderación y calificación de acuerdo al entorno en el que se desarrolla (Porter, 2017).

Factores Críticos de Éxito: Los factores críticos de éxito son variables que la gerencia puede influenciar a través de la toma de decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de la empresa. Por lo tanto, podemos referirnos a los factores críticos de éxito como elementos generadores de ventaja competitiva y ventaja comparativa que la organización necesita para lograr sus objetivos. (Serna, 2009)

Gestión Empresarial: La gestión empresarial es una actividad cuyo objetivo es gestionar la operatividad, productividad y la competitividad, logrando la mejora global del desempeño de la empresa. La gestión empresarial implica el diseño, implementación y control de medidas y estrategias orientadas al cumplimiento de las metas. Para la empresa, los encargados de la gestión estratégica son los que pertenecen a la alta dirección y la gerencia. (Martínez y Milla, 2012)

Matriz del Perfil Competitivo (MPC): La MPC es una herramienta para el análisis de competencias empresariales que permite identificar a los principales competidores del sector, comparar sus factores críticos de éxito (participación/posicionamiento de mercado, posición financiera, calidad del producto/servicio, satisfacción y lealtad del cliente, etc.). Asimismo, se analizan fortalezas y debilidades particulares en relación con una muestra de

la posición estratégica de la empresa (Fred, 2014).

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Matriz FODA): Es una herramienta empresarial que permite desarrollar estrategias para el sector a partir de la interrelación entre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (Porter, 2017)

Producto de su elaboración podemos encontrar cuatro grupos de estrategias:

- Estrategia Fortalezas Vs. Oportunidades (FO): Estrategia para utilizar nuestras fortalezas en aprovechar las oportunidades.
- Estrategia Fortalezas Vs. Amenazas (FA): Estrategia para utilizar nuestras fortalezas en evitar las amenazas.
- Estrategia Debilidades Vs. Oportunidades (DO): Estrategia para superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- Estrategia Debilidades Vs. Amenazas (DA): Estrategia para reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA): Es una herramienta empresarial que busca la estrategia más adecuada en función a factores internos (fuerza financiera y ventaja competitiva) y factores externos (estabilidad de la industria y la fuerza de la industria). Está compuesto de cuatro cuadrantes que indican si una estrategia es la más adecuada para una organización. Estas estrategias pueden ser de naturaleza agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

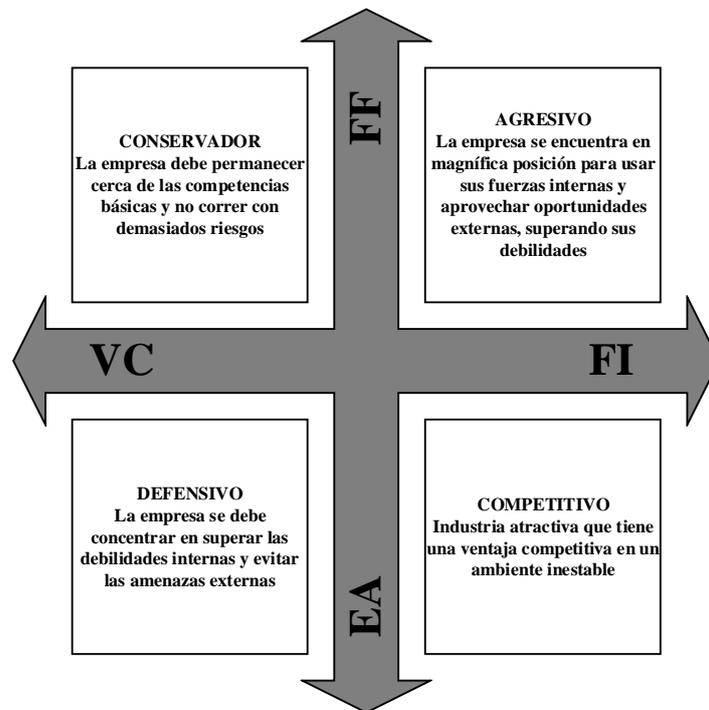


Figura 5: Cuadrantes de la matriz PEYEA

FUENTE: Adaptado de Fred (2014)

Operadores Logísticos: Según la definición elaborada por la Asociación Empresarial de Operadores Logísticos (ANADIF), operador logístico es aquella empresa que por encargo de su cliente (persona natural o jurídica) diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e, incluso, ciertas actividades del proceso productivo), organiza, gestiona y controla dichas operaciones utilizando para ello infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, propios o ajenos, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados.

Sistema de Gestión Estratégica: Robert Kaplan considera que el Balanced Scorecard no solo es una herramienta de medición de desempeño, sino un “Sistema de Gestión Estratégica” (Kaplan y Norton, 2014).

El objetivo original del Balanced Scorecard fue el de apoyar la toma de decisiones para los resultados financieros históricos con los factores que impulsarán el rendimiento y el valor futuro de la empresa. La aplicación del BSC también demuestra ser una herramienta crítica para alinear las acciones de corto plazo con la estrategia global (CEPLAN, 2016).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Materiales

Los materiales que utilizaron en la metodología de la investigación son:

Materiales:

- Escritorio de oficina
- Papel bond para formatos de encuesta y talleres
- Descriptores de procesos logísticos
- Fotocopia de formatos
- Lapiceros y marcadores

Equipos electrónicos:

- Computadora
- Laptop
- Impresora
- Teléfono móvil.
- Internet
- Memoria USB
- Equipos audiovisuales

3.2. Métodos

El enfoque general de la investigación es mixto por la combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo. El método principal es cuantitativo por el proceso deductivo que se desarrolla, así como la secuencialidad y su naturaleza probatoria que la caracteriza. El método específico es no probabilístico por conveniencia. (Hernández *et al.*, 2014)

3.2.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo experimental, puesto que, al implementar el Balanced Scorecard y el sistema de gestión de calidad, se desarrolla una medición antes y después de la intervención.

El nivel de la investigación es explicativa porque se desarrolla y analiza la relación causa-efecto entre variables. La investigación también es aplicativo ya que se usan conocimientos existentes de SGC y BSC.

3.2.2. Formulación de hipótesis

a. Hipótesis general

Si se implementa el Balanced Scorecard y el sistema de gestión de calidad, entonces se mejorará el desempeño global de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.

b. Hipótesis específica

- Si se analiza la situación inicial del contexto de la organización, entonces la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. responderá adecuadamente a los factores de su entorno.
- Si se implementa el Balanced Scorecard, entonces se logrará mejorar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.
- Si se implementa el sistema de gestión de calidad, bajo la norma ISO 9001:2015, entonces se mejorará la calidad del servicio de transporte y distribución que ofrece la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.
- Si se evalúa el grado de mejora de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y el Balanced Scorecard, comparando la gestión inicial y la gestión después de la implementación, entonces el impacto de la implementación será favorable en el desempeño global de la empresa con respecto a la gestión anterior.

3.2.3. Identificación de variables

a. Variable dependiente

Y: Desempeño global de la empresa

Dimensiones:

- Rentabilidad
- Satisfacción de clientes
- Optimización de proceso
- Operatividad de recursos
- Competencia del personal
- Reclamos/ quejas
- Mejora continua

b. Variables independientes

X1: Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015

Dimensiones:

- Contexto de la organización
- Liderazgo
- Planificación
- Operaciones
- Apoyo
- Evaluación del desempeño
- Mejora continua

X2: Balanced Scorecard

Dimensiones:

- Diagnóstico situacional
- Análisis del entorno interno y externo
- Planificación estratégica
- Desarrollo del BSC
- Resultados

3.2.4. Definiciones operacionales

Tabla 2: Definición conceptual y operacional

| Título | Variable | Definición conceptual | Dimensión | Indicadores | Escala de medición | Instrumentos |
|---|--|--|--|---|---|---|
| Impacto de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y Balanced Scorecard en el desempeño global de empresa logística | Variable independiente X: Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 | “Un SGC comprende actividades donde la organización identifica sus objetivos, determina y gestiona los procesos y recursos requeridos para generar valor y lograr los resultados deseados. Un SGC proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios” (ISO, 2015). | <ul style="list-style-type: none"> - Contexto de la organización - Liderazgo - Planificación - Operaciones - Apoyo - Evaluación del desempeño - Mejora continua | <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de cumplimiento de requisitos de la norma internacional ISO 9001:2015 - Resultados de indicadores de objetivos de calidad | Cualitativo Cuantitativo Intervalos | <ul style="list-style-type: none"> - Auditorías internas - Auditorías externas - Revisión por la dirección - Manual de calidad |
| | Variable independiente X: Balanced Scorecard | “Es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores” (Kaplan y Norton, 2014). | <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico situacional - Análisis del entorno interno y externo - Planificación estratégica - Desarrollo del BSC - Resultados | <ul style="list-style-type: none"> - Índice de gestión - Análisis de Porter - Análisis FODA - Interrelación de perspectivas - Resultados por cada indicador | Cualitativo Cuantitativo Intervalos | <ul style="list-style-type: none"> - Datos históricos - Teorías bibliográficas - Cuadro de Mando Integral - Indicadores de gestión |
| | Variable dependiente Y: Desempeño global | “Es el resultado del entendimiento de iniciativas estratégicas que se adoptan en diferentes niveles de la organización y que son coordinados de manera estrecha para alcanzar las metas y los objetivos trazados” (Thompson, 2012). | <ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad - Satisfacción de clientes - Optimización de proceso - Operatividad de recursos - Competencia del personal - Reclamos/ quejas - Mejora continua | <ul style="list-style-type: none"> - Incremento de ventas. - Nivel de satisfacción de cliente. - Incremento de cargos recibidos de total por recibir. - Incremento de pedidos entregados a tiempo. - Quejas por el total de pedidos. - Incremento de oportunidades de mejora. - Incremento de coeficiente de mantenimiento preventivo. | Cualitativo Cuantitativo Intervalos | <ul style="list-style-type: none"> - Datos de utilidades - Información de ingresos - Compras - Tablero de control - Auditorías |

3.2.5. Diseño de la investigación

La presente investigación es pre-experimental de diseño transversal, con pre y posprueba, puesto que la información fue recolectada de dos periodos diferentes.

3.2.6. Población y muestra

Para la presente investigación se detalla como materia de estudio de la empresa, lo siguiente:

Tabla 3: Materia de estudio

| N° | Materia | Descripción |
|----|---------------------|---|
| 1 | Enfoque de estudio | Gestión de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C |
| 2 | Lugar | Calle La Libertad N° 210 – Huertos de Tungasuca, Comas. |
| 3 | Periodos comparados | Gestión 2016 y 2017 de la empresa. |

FUENTE: Elaboración propia

a. Población

Se detallan a continuación el cuadro del personal que laboran en la empresa:

Tabla 4: Personal que labora en la empresa

| Cargo | Número de personas | Porcentaje |
|--------------------------------|--------------------|------------|
| Gerente General | 1 | 2% |
| Administrador | 1 | 2% |
| Coordinador Administrativo | 2 | 4% |
| Encargado de liquidación | 3 | 6% |
| Encargado de entregas en línea | 1 | 2% |
| Coordinador Contable | 1 | 2% |
| Coordinador de Despacho | 2 | 4% |
| Coordinador de Mantenimiento | 1 | 2% |
| Asistente de Despacho | 1 | 2% |
| Asistente de Carga | 1 | 2% |
| Conductores y repartidores | 36 | 72% |
| Total | 50 | 100% |

FUENTE: Elaboración propia

b. Muestra

La selección de la muestra es aleatoria en función al personal responsable del Sistema de Gestión, ya que la administración estratégica se desarrolla de arriba hacia abajo (Serna, 2009). La muestra está conformada de la siguiente manera:

Tabla 5: Personal involucrado al sistema de gestión

| Cargo | Número de personas | Porcentaje |
|--|--------------------|------------|
| Gerente General | 1 | 2% |
| Administrador | 1 | 2% |
| Coordinador Administrativo | 2 | 4% |
| Encargado de liquidación | 3 | 6% |
| Encargado de entregas en línea | 1 | 2% |
| Coordinador Contable | 1 | 2% |
| Coordinador de Despacho | 2 | 4% |
| Coordinador de Mantenimiento | 1 | 2% |
| Asistente de Despacho | 1 | 2% |
| Asistente de Carga | 1 | 2% |
| Jefes de grupo de conductores y repartidores | 3 | 6% |
| Total | 17 | 34% |

FUENTE: Elaboración propia

$$M = 17$$

Finalmente se determinó una muestra aleatoria de 17 personas de diferentes áreas involucradas en el sistema de gestión de la empresa.

3.2.7. Instrumentos de recolección de datos

La información básica requerida es la que se muestra en la siguiente tabla, la misma que deberá ser analizada según su relevancia.

Tabla 6: Técnicas de recolección de datos

| Variable | Técnica | Instrumento | Fuente |
|---|----------------------------|--|-----------------------------------|
| Desempeño global de la empresa (Gestión de la empresa) | Investigación documentaria | Ficha de registros | Archivos de la empresa |
| | Entrevistas y reuniones | Cuestionarios | Gerente y jefe de área |
| Balanced Scorecard y Sistema de Gestión de Calidad | Investigación documentaria | Ficha de registros | Base de datos de la empresa |
| | Reuniones | Ficha de registros/ formatos de lista de asistencia | Personal de la empresa |
| | Charlas | Formato de listas de asistencia | Personal de la empresa |
| | Encuestas | Ficha de encuestas | Personal de la empresa y clientes |

FUENTE: Elaboración propia

3.2.8. Procedimiento de análisis de datos

Las técnicas de análisis de datos usados en la presente investigación son:

- Revisión documental: Permitió conocer, comprender y analizar información relevante de la situación inicial de la empresa y la situación posterior a la implementación del BSC y SGC.
- Indagación: Facilitó disponer de información de primera fuente sobre aspectos relacionados a la dirección estratégica y la comunicación interna.
- Conciliación de datos: Permitió consolidar información sobre los resultados obtenidos de encuestas y talleres.
- Tabulación de cuadros: Facilitó la comparación de resultados obtenidos en los diferentes periodos de gestión de la empresa.
- Comprensión de tablas y gráficos: Permitió analizar información relevante a los procesos de la empresa involucrados en la generación de valor que se le ofrece al cliente.

Tabla 7: Técnicas de procesamiento de información

| Objetivos | Técnica específica | Resultados esperados |
|---|---|---|
| Determinar la gestión inicial de la empresa | Revisión documental (Ingresos, gastos, etc.) | Incremento acumulado inicial de las ventas |
| Mejorar la comunicación interna | Indagación (Capacitaciones y entrevistas) | Comunicación fluida |
| Aumentar la intensidad de atención a los requerimientos del cliente | Conciliación de datos (Registrar requerimientos) | Cumplimiento de requerimiento del cliente |
| Incrementar la operatividad y optimización | Técnicas de programación de equipos y capacitaciones | Máquinas en óptimo funcionamiento Trabajadores capacitados |
| Fidelizar clientes | Comprensión de tablas y gráficos (Planificación de pedidos) | Menor variabilidad del servicio |
| Mejorar la satisfacción de clientes | Conciliación de datos (Encuesta) | Nivel de satisfacción de cliente |
| Determinar la gestión después de aplicación del BSC y SGC | Revisión documental (Ingresos, gastos, etc.) | Incremento acumulado final de las ventas |
| Evaluar gestiones | Tabulación de cuadros comparativos | Incremento o disminución de indicadores |

FUENTE: Elaboración propia

3.3. Pasos de aplicación

El desarrollo metodológico del estudio se presenta en la siguiente secuencia de actividades:

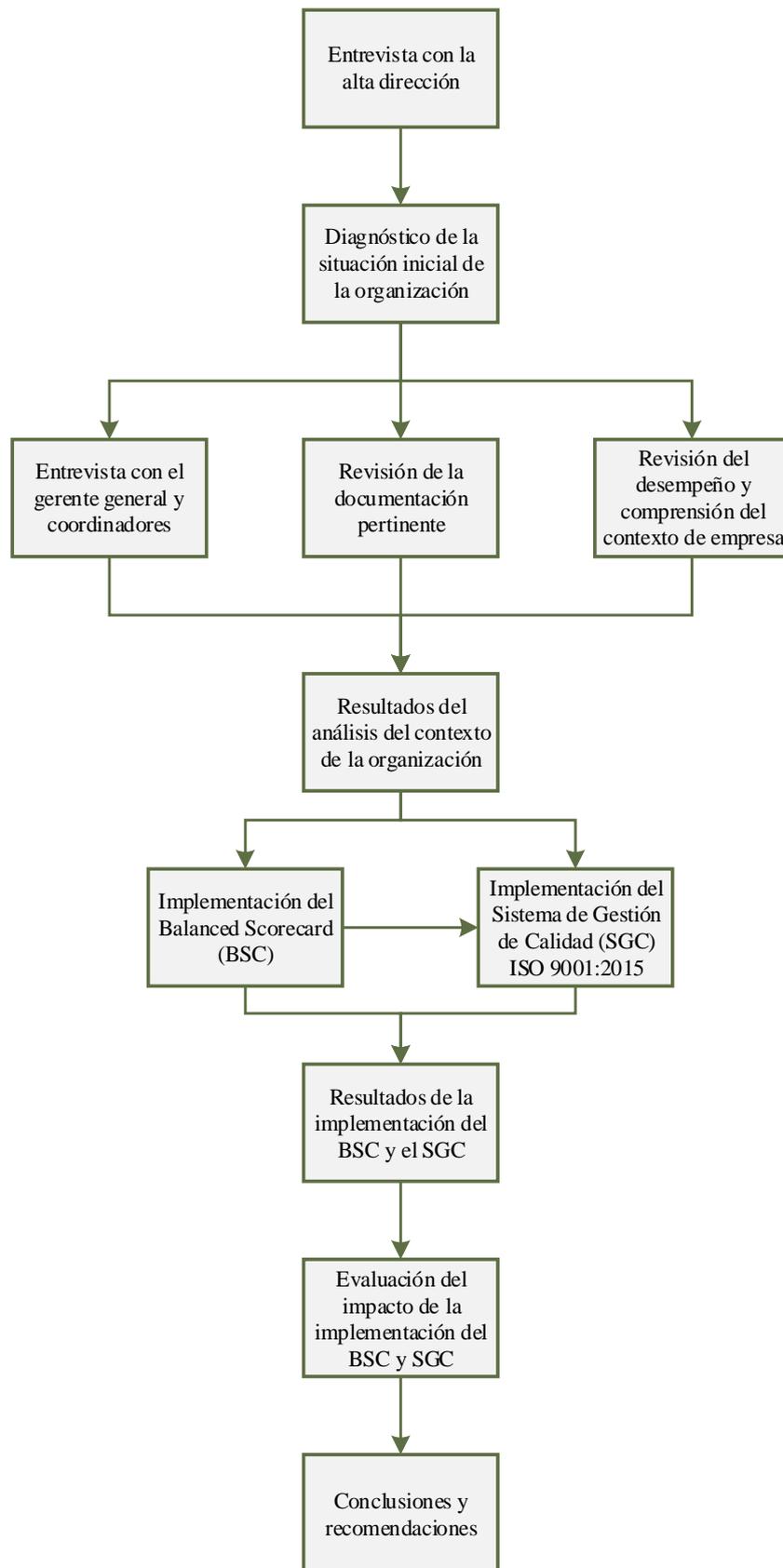


Figura 6: Secuencia de actividades para el estudio metodológico

FUENTE: Elaboración propia

3.3.1. Entrevista con la alta dirección

La entrevista con la alta dirección se hizo con la finalidad de informar y lograr el compromiso y apoyo de la dirección en la elaboración del trabajo de tesis, además de obtener datos adicionales de la empresa.

3.3.2. Diagnóstico de la situación inicial de la organización

Se llevó a cabo un levantamiento de información con respecto a la situación actual de la empresa en las áreas críticas, mediante el uso de instrumentos, tales como encuestas, entrevistas y talleres (Anexo 6).

a. Entrevista con el gerente general y coordinadores

Para el levantamiento de información respecto a las actividades a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa, se contempló una serie de reuniones y talleres con trabajadores de las áreas de la empresa, en los cuales, en algunos casos, se procede mediante la modalidad de entrevista y aplicación de cuestionarios. Una segunda modalidad es a través de talleres con algunos de los jefes o coordinadores de la empresa para plantear temas que tienen relación con la estructura general estratégica de la empresa y, finalmente, una tercera modalidad de reunión es básicamente para solicitar documentos, artículos, archivos en cualquier formato sobre temas específicos de la empresa.

b. Revisión de la documentación pertinente

El gerente general facilitó el acceso a la siguiente información:

- Organigrama.
- Misión y visión.
- Especificaciones técnicas del servicio.
- Perfil de cada puesto de trabajo o el manual de organización y funciones.

c. Revisión del desempeño y comprensión del contexto de la empresa

Se realizó la revisión del desempeño global de la empresa de acuerdo a los resultados de la gestión inicial. La revisión involucra evidenciar los indicadores de gestión manejados antes de la implementación del Balanced Scorecard y el sistema de

gestión de calidad. Por otro lado, la comprensión del contexto de la empresa abarca la descripción de factores externos e internos que pueden afectar a la organización. Para la comprensión del contexto externo se consideró la evaluación de cuestiones legales, tecnológicas, competitivas, de mercado, culturales, sociales y económicos, ya sea en los ámbitos local, nacional o internacional. Para la comprensión del contexto interno se consideró cuestiones relativas a los valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño de la organización.

De acuerdo al requisito de la norma ISO 9001:2015, la organización también se identificaron los grupos de interés o partes interesadas que pueden afectar positiva o negativamente a la empresa, así como los requisitos legales y pertinentes que estén afectados.

Finalmente, se revisó y actualizó el diagnóstico estratégico para redefinir el sector en el que compete la empresa.

- Se desarrolló el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter para establecer el comportamiento actual del sector.
- Se efectuó un análisis externo para determinar el efecto actual y futuro de los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, identificando amenazas y oportunidades.
- Se realizó un análisis interno de la empresa utilizando como marco de referencia el modelo de la Cadena de Valor de Michael Porter, identificando fortalezas y debilidades.
- Se llevó a cabo un análisis de las partes interesadas sobre necesidades y expectativas utilizando la matriz de Mitchell, identificando los grupos de interés definitivos, dependientes y dominantes

3.3.3. Resultados y análisis del contexto de la organización

Se desarrolló una planificación estratégica basándose en el procedimiento metodológico propuesto por Hax y Majluf (2016).

- Se revisó y validó la misión y visión de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C., el negocio, su alcance, la segmentación de mercados. En este punto se llevará a cabo una reunión con el gerente.

- Se realizó un cruce estratégico mediante la matriz FODA de Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. para determinar estrategias a nivel empresarial.
- Para la creación de algunas de estas estrategias se consideraron las ideas propuestas de manera genérica por Michael Porter (2017) y Henry Mintzberg (2012).

3.3.4. Implementación del Balanced Scorecard

a. Diseño del Balanced Scorecard

Para el diseño del Balanced Scorecard el presente trabajo de investigación se apoyó en la metodología propuesta por Niven (2003) y Horváth y Partners (2007). Asimismo, se recolectó información con el formulario de encuesta de Balanced Scorecard. (Anexo 6)

b. Implementación del Balanced Scorecard

La metodología de Kaplan y Norton (2016) se desarrolló en el trabajo de investigación para la implementación del BSC en la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.

3.3.5. Implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015

Se hizo la revisión de la información pertinente al Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. Los datos provienen de informes de auditoría, indicadores de calidad, información de los procesos a través de manual de calidad, procedimientos e instructivos. Como verificación del cumplimiento de requisitos, se usará el “checklist para la norma ISO 9001:2015” (Anexo 22).

Para fines de esta investigación, el Manual de Calidad es un documento resultante de la implementación que resume la Gestión de la Calidad. Si bien el Manual de Calidad no es un requisito indispensable para la norma ISO 9001:2015, se considera importante para mejorar el entendimiento y la madurez del Sistema de Gestión de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. (Anexos 6, 8, 12 y13).

3.3.6. Resultados de la implementación del BSC y el SGC

Se analizaron y discutieron los resultados de cada indicador del cuadro de mando integral constatando el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por cada perspectiva.

Por otro lado, estos resultados serán revisados y constatados a través de auditorías internas y externas del sistema de gestión de calidad de la empresa. El análisis de los informes de auditorías con respecto al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 será una prueba objetiva de la pertinencia del CMI en el Sistema de Gestión de Calidad de Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.

3.3.7. Evaluación del impacto de la implementación del BSC y SGC

Se realizó un análisis comparativo entre la gestión inicial de la empresa antes de la implementación, con los resultados de la gestión final después de la implementación.

Para el trabajo de investigación, se evaluó el grado de mejora con implementación del BSC y SGC, comparando las gestiones del 2016 y del 2017.

3.3.8. Formulación de conclusiones y recomendaciones

Con los resultados anteceditos, se procede a plasmar las conclusiones de la implementación de Balanced Scorecard y sistema de gestión de calidad, así como las recomendaciones pertinentes al sistema general de la gestión de la empresa.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción de la organización

4.1.1. La organización

Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. es una empresa que nace en enero del 2000 y se forma a raíz de un reencuentro de cinco amigos, ex alumnos del Colegio Nacional Nuestra Señora de Guadalupe: Wilson, Julio, Henry, Lucio y Ernesto. Con el fin de conservar la amistad, deciden formar una sociedad con razón social: Promociones e Inversiones Cinco S.AC.

Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. es una empresa de transporte logístico express a nivel nacional, con más de 17 años de presencia en el mercado peruano especializados en la gestión de abastecimiento para grandes empresas. Inició sus operaciones en la ciudad de Lima en el 2001 y desde ese año mantiene una política de pleno compromiso, responsabilidad y respeto a los derechos laborales de sus colaboradores, conductores y supervisores durante sus años de existencia.

El objetivo de la empresa es ser líder en el mercado y seguir dando los servicios que se ofrecen de una manera eficiente y profesional. Como parte del crecimiento en el mercado y en búsqueda constante de la aplicación de la mejora continua, la dirección de Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. estableció como objetivo para el año 2017 la implementación y certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad en base a la norma ISO 9001:2015, con el fin de asegurar la calidad, mediante la estandarización y mejoramiento continuo de su proceso principal de transporte de carga y distribución de productos o mercaderías con el fin de entregar un mejor servicio a sus clientes y consolidar su posición en el mercado, continuando a la vanguardia de muchas empresas nacionales.

a. Producto y/o servicio

La empresa ofrece el servicio de transporte de carga y distribución de productos o mercaderías. Desde su fundación, la empresa viene brindando dicho servicio principalmente a empresas que desarrollan productos de belleza y accesorios.

Inicialmente se contaba con una cobertura en toda Lima. Posteriormente el transporte y distribución de productos o mercadería se extendió a ciudades del centro. Actualmente el campo de acción del servicio cubre toda esa región.

b. Clientes

La empresa tiene como principales clientes a empresas que desarrollan productos de belleza y de cuidado personal, así como de accesorios. Todos sus clientes tienen sus principales centros de operación en Lima. Entre sus principales clientes se pueden mencionar los siguientes:

- UNIQUE
- DUPRÉ

4.1.2. Limitaciones de la empresa

Las principales limitaciones de la empresa son también compartidas por muchas otras que se encuentran en la clasificación de pequeña y mediana empresa en el Perú. Entre las principales problemáticas podemos mencionar:

- Limitado nivel estratégico: La empresa no domina la gestión de los procesos estratégicos por lo que el manejo de sus operaciones principales se encuentran a un nivel táctico.
- Deficiente uso de información: La información y los datos disponibles no son aprovechados eficientemente para la medición, análisis y posterior toma de decisiones.
- Resistencia al cambio: Existe resistencia de la alta dirección a los cambios en estrategia y de gestión empresarial. Por parte de los colaboradores también hay resistencia a los cambios dirigidos a mejorar los procesos.
- Inadecuado uso de tecnologías: La tecnología que se encuentra al alcance no es explotada al máximo para gestionar los procesos y analizar el desempeño a través de las herramientas de medición disponibles.

- Limitado conocimiento: Tiene poca información de metodologías para definir estrategias.

4.1.3. Estructura orgánica

La empresa cuenta con una estructura orgánica jerárquica donde se identifica funcionalmente a la alta dirección representada por el gerente general, quien es apoyado por el representante de la dirección. La coordinación de despacho y atención al cliente se encarga del manejo de los procesos principales. Finalmente, la coordinación administrativa, apoyada por el coordinador contable y coordinador de mantenimiento, se encarga de los procesos secundarios.

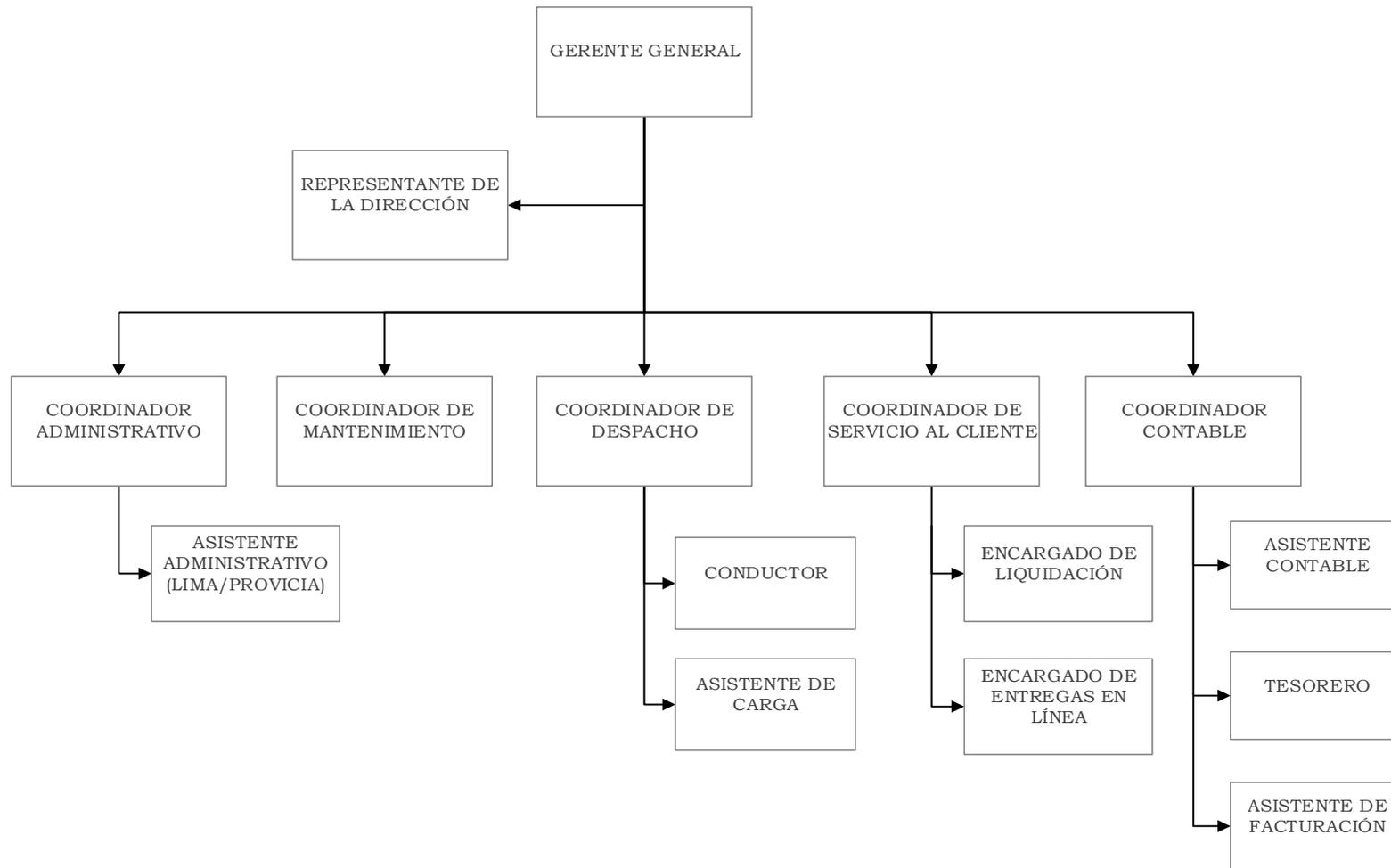


Figura 7: Organigrama de Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.

FUENTE: Elaboración propia.

4.2. Análisis del contexto de la organización

Para el análisis correspondiente de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. se desarrolló un diagnóstico interno y un diagnóstico externo. En el externo se analizaron los factores PESTE (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos/ambientales), el perfil de oportunidades y amenazas, las fuerzas de Porter y una matriz de evaluación de estos factores. En el caso del diagnóstico interno, se analizaron las capacidades internas de la compañía, así como el análisis de la cadena de valor y una matriz de evaluación de estos factores.

4.2.1. Análisis externo

4.2.1.1. Análisis de fuerzas de Porter

Tratar sobre las fuerzas de Porter corresponde a un análisis de las fuerzas del microentorno que afectan directamente a la empresa y a todo el sector. A continuación se describen las cinco fuerzas que afectan la posición competitiva de Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.

a. Rivalidad entre competidores

El mercado en el que compete Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. es muy amplio y existen competidores muy bien posicionados en el Perú. La empresa RANSA S.A. es un operador logístico muy posicionado en el mercado peruano, especialmente en operaciones logísticas para importaciones y exportaciones.

Por otro lado, tenemos a la empresa de capitales colombianos Servientrega S.A., que es la más cercana al tipo de servicio que brinda Promociones e Inversiones Cinco S.A.C., ya que se dedica al transporte y distribución de mercadería.

Otros competidores cercanos a la empresa son:

- Tradel Servis Oper.L
- Demale S.R.L.
- SG & Courier

La rivalidad entre competidores del sector se caracteriza por lo siguiente:

- Concentración de competidores: El número de operadores logísticos que están presentes en Lima es alto, pero son pocas las empresas que tienen la misma o similar estrategia competitiva en el mercado, tanto en cobertura, trazabilidad y exclusividad.
- Grado de diferenciación de servicio: Este sector se caracteriza principalmente por las características del servicio que solicitan los clientes, la calidad de atención y la cobertura, las cuales son reconocidas y valoradas.
- Diferenciación de costos: Existen diferencias importantes de costos entre empresas competidoras que brindan el mismo o parecido servicio, las cuales están relacionadas a los requerimientos contractuales con los clientes, tamaño de flotas, innovación en procesos logísticos y a la curva de aprendizaje. Estas diferencias también proporcionan oportunidades para la mejora continua y la generación de valor.
- El crecimiento del sector: El crecimiento del sector se ha venido sosteniendo en el tiempo de manera favorable para los intereses de la empresa y de sus competidores. Este crecimiento del sector puede generar grandes oportunidades comerciales.

b. Amenaza de nuevos participantes

El crecimiento económico en el país propicia el interés de la inversión privada y para Promociones e Inversiones Cinco S.A.C., el ingreso de operadores logísticos nacionales e internacionales representa una amenaza latente. Sin embargo, al existir muchos competidores en el mercado, el ingreso de nuevos participantes puede tener un grado de dificultad si no existe un enfoque adecuado del servicio a ofrecer.

Para evaluar la amenaza de nuevos participantes se analizaron las barreras de ingreso existentes en el mercado:

- Diferenciación del producto/servicio: La diferenciación del servicio es alto ya que se maneja una estructura de alto nivel que garantiza la trazabilidad de la entrega de pedidos, contando con instalaciones, unidades vehiculares y personal idóneo.

- Fidelización del cliente: La fidelización existente es alta, los clientes son mantenidos en el tiempo y no ha existido cliente que haya dejado de trabajar con Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. a lo largo del tiempo, gracias a la exclusividad que se ofrece.
- Inversión: La inversión necesaria para desarrollar un negocio de este tipo es alta, por lo que dificulta el ingreso de nuevos competidores.

Las barreras de ingreso son altas, la principal amenaza consiste en empresas del exterior que puedan decidir ubicar una sucursal en Lima norte con enfoque adecuado del servicio y con una cobertura a nivel nacional.

c. Poder de negociación de los clientes

Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. cuenta principalmente con dos clientes dedicados al desarrollo y fabricación de productos de belleza: UNIQUE y DUPRÉ. Cabe resaltar que la empresa suma sus esfuerzos por otorgarle exclusividad a estas dos firmas.

Para evaluar el poder de negociación de los clientes se analizaron los siguientes aspectos:

- Concentración de clientes: La empresa cuenta con una cartera de clientes reducida del sector privado. Por esta razón, el desarrollo y crecimiento de la empresa estará ligado al crecimiento económico de sus clientes. Por un lado, la empresa ha ido creciendo satisfactoriamente gracias al buen desempeño de sus clientes en el mercado.
- Amenaza de integración hacia atrás: Si bien los clientes poseen la capacidad económica para integrarse hacia atrás, la producción de sus pedidos por periodos o por campañas incrementa los riesgos de sobrecostos en transporte y distribución. Por lo general los clientes que visualizan estos riesgos no se integran con sus proveedores.
- Costos de clientes para cambiar de empresa: Las barreras para los clientes que decidan cambiar de proveedor están relacionadas a lo contractual. Estos cambios implican costos significativos para el cliente y la empresa.

En este sentido, el poder de negociación de los clientes es alto y se requieren tomar estrategias orientadas a ampliar la cartera de clientes para diversificar los riesgos empresariales que puedan afectar a la empresa.

d. Poder de negociación de proveedores

Los proveedores de Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. son básicamente los que proporcionan el mantenimiento de las unidades vehiculares. Este tipo de proveedores son muy diversos y es necesario evaluarlos y seleccionarlos cuidadosamente en función a la capacidad técnica de brindar el servicio adecuado.

Lo servicios que son requeridos frecuentemente son:

- Revisión técnica
- SOAT
- Compra o recarga de extintores
- Revisión del sistema eléctrico
- Revisión del alineamiento y dirección
- Limpieza y mantenimiento de frenos
- Cambio de aceite
- Reparación de la dirección y de cambios
- Repuestos y accesorios de vehículos.

Para evaluar el poder de negociación de los proveedores se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Grado de diferenciación de productos y servicios del proveedor: Al existir una gran cantidad de proveedores, las propuestas económicas de los proveedores son diversas.
- Amenaza de integración hacia adelante: La posibilidad de que los proveedores se integren hacia adelante es muy baja. Los proveedores no cuentan con la capacidad técnica y económica para buscar integrarse hacia adelante.
- Sensibilidad de los requerimientos en los costos: Los costos en combustible y en la adquisición de repuestos pueden generar un mayor impacto en la rentabilidad de la empresa. Este aspecto aumenta el poder de negociación de los proveedores.

- Grado de concentración de los proveedores: Existe una gran cantidad de proveedores que ofrecen productos y servicios que son necesarios para las operaciones de la empresa.

Al existir una gran cantidad de proveedores potencialmente aptos para los servicios requeridos, con diversas propuestas económicas, el poder de negociación de los proveedores es muy bajo.

e. Amenaza de productos/servicios sustitutos

Los productos sustitutos son productos/servicios que satisfacen la misma necesidad. Cuanto más sustitutivos sean entre sí, mayor será la elasticidad del precio, por lo que la demanda será más sensible. Estos productos afectan a la rentabilidad del sector, ya que impone un tope en los precios.

El servicio de transporte y distribución que ofrece Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. puede ser sustituido cuando la empresa cliente decide destinar recursos para coordinar y ejecutar la logística del transporte y distribución de sus propias mercaderías, con lo cual evitará el servicio que presta un operador logístico.

Por otro lado, desarrollar y sumar la responsabilidad de coordinar y ejecutar la logística del transporte y distribución de mercadería demandaría una gran inversión y contratación de personal capacitado por el volumen de producción de estas empresas.

En las grandes empresas, es común encontrar un área dedicada a la logística, a cargo de las funciones de inteligencia y planificación de la cadena de abastecimiento. Existe una fuerte tendencia a tercerizar parte de los procesos del abastecimiento, el transporte y distribución.

Para evaluar la amenaza de productos sustitutos se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Precio relativo a productos/servicios sustitutos: El nivel de precios de potenciales servicios sustitutos podría constituir una amenaza para todo el sector. Un avance tecnológico podría sustituir el servicio. Sin embargo, se requiere mucha inversión, estrategias de posicionamiento y diferenciación para constituir una amenaza latente para el sector.
- Diferenciación del servicio: La exclusividad y la relación contractual permiten diferenciar el servicio para cada empresa cliente. La empresa atiende los requerimientos de cada cliente descritos en cada contrato con el fin de establecer vínculos más sostenibles.
- Costos de cambio de proveedor: El costo para cambiar a otro proveedor de productos sustitutos es neutral. Al haber una gran cantidad de competidores, existe una gran cantidad de oferta en todo el país.

Tabla 8: Matriz de análisis de fuerzas de Porter

| ANÁLISIS PORTER | Muy poco atractiva | Poco atractiva | Neutral | Atractiva | Muy atractiva | Descripción | Puntuación |
|---|--------------------|----------------|---------|-----------|----------------|------------------------------|------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES | | | | | | | |
| 1. Concentración de competidores | | X | | | | Muchos competidores | 2 |
| 2. Grado de diferenciación del servicio | | | X | | | Alta diferenciación | 3 |
| 3. Diferencia de costos | | | | X | | Costos diferidos | 4 |
| 4. Crecimiento del sector | | | | | X | Crecimiento sostenido | 5 |
| 5. Costo fijo | | X | | | | Elevado costo fijo | 2 |
| Atractivo promedio de fuerza | | | | | Neutral | | 3 |
| AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES | | | | | | | |
| 1. Diferenciación del servicio | | | X | | | Alto grado de diferenciación | 3 |
| 2. Fidelización de clientes | | | X | | | Alto grado de fidelización | 3 |
| 3. Inversión | | X | | | | Elevada inversión | 2 |
| Atractivo promedio de fuerza | | | | | Poco atractiva | | 3 |
| PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES | | | | | | | |
| 1. Concentración de clientes | | | | | X | Poca cartera de clientes | 5 |
| 2. Amenaza de integración hacia atrás | | | | X | | Riesgo moderado | 4 |
| 3. Costos de clientes para cambiar de empresa | | | X | | | Alto costo para cambiar | 3 |
| Atractivo promedio de fuerza | | | | | Atractiva | | 4 |

«Continuación»

| | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---------|------------------------------|---|
| PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR | | | | | | | |
| 1. Grado de diferenciación del producto/servicio del proveedor | | | | X | | Alto grado de diferenciación | 4 |
| 2. Amenaza de integración hacia adelante | | | X | | | Integración poco probable | 3 |
| 3. Sensibilidad de repuestos y accesorios en los costos | | | | X | | Sensibilidad moderada | 4 |
| 4. Grado de concentración de los proveedores | | X | | | | Muchos proveedores | 2 |
| Atractivo promedio de fuerza | | | | | Neutral | | 3 |
| AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS | | | | | | | |
| 1. Precios relativos de los servicios sustitutos | | X | | | | Poca probabilidad | 2 |
| 2. Diferenciación del servicio | | | | X | | Alto potencial | 4 |
| 3. Costo de cambio de proveedores | | | X | | | Bajo costo de cambio | 3 |
| Atractivo promedio de fuerza | | | | | Neutral | | 3 |

FUENTE: Elaboración propia

Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de Porter

- El atractivo de la fuerza de la rivalidad de competidores es neutral. Si bien hay evidencia del crecimiento sostenido del sector que lo hace atractivo para la competencia, existen muchos competidores y el costo fijo requerido es alto.
- La amenaza de nuevos participantes es una fuerza poco atractiva. Los nuevos participantes se enfrentan a la alta competitividad ya existente en el mercado, con diferentes propuestas de servicios logísticos y clientes ya fidelizados. La elevada inversión que se requiere en el sector hace poco atractivo el ingreso de nuevos participantes.
- El poder de negociación de los clientes para el caso de Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. es muy atractivo. La empresa cuenta con pocos clientes con capacidad financiera para buscar integrarse hacia atrás o de cambiar de proveedores.
- El poder de negociación de los proveedores no representa una amenaza para la empresa. Si bien hay proveedores de servicios de mantenimiento y comercialización de repuestos especializados que pueden significar afectación en los costos de la empresa, existen muchos proveedores con diferentes ofertas de productos y servicios.
- Los productos o servicios sustitutos no representan una amenaza considerable para la empresa. Por un lado, la gran concentración de empresas y los servicios logísticos para cubrir diferentes puntos de la cadena de valor hacen que los precios relativos a

los productos/servicios sustitutos sean poco atractivos para inversionistas. Sin embargo, en la medida en que la tecnología de avanzada logre satisfacer servicios logísticos que reemplacen los existentes, las alternativas de inversión tendrían un alto potencial.

4.2.1.2. Análisis PESTE

a. Factor político

Todo cambio de gobierno representa un factor importante en la estabilidad política, económica y social del país. En medio de incertidumbres económicas y políticas en el ámbito internacional y los enfrentamientos sociales aquí en el Perú, la economía ha ido recuperándose a ritmo moderado gracias a la reactivación de proyectos mineros. En este contexto, los avances y políticas planteadas por el nuevo gobierno no han cumplido con las expectativas generadas.

En el 2017, las expectativas del presidente de la República, Pedro Pablo Kuczynski Godard, estaban puestas en que las nuevas medidas tomadas por el gobierno comenzaran a tener impacto a partir de marzo o abril de ese año. El gobierno buscaba tener el resultado esperado con las modificaciones en el régimen tributario y en el marco legal.

La baja credibilidad de los diferentes poderes del gobierno es consecuencia de la situación política actual por: actos de corrupción, falta de representatividad y liderazgo de muchas organizaciones estatales. La baja credibilidad del gobierno puede ser un determinante de decisión para la inversión privada.

Por otro lado, cabe destacar que las políticas de financiamiento de proyectos de gran impacto dirigidas a las empresas que necesiten mejorar su gestión vienen siendo muy atractivas. El Ministerio de la Producción, a través de la plataforma de Innovate Perú, financia parcialmente proyectos de implementación de sistemas de gestión certificables bajo normas internacionales como ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, etc.

b. Factor económico

Producto Bruto Interno (PBI):

En el tercer trimestre del 2016, el PBI registró un crecimiento del 4.4 por ciento, que se ve reflejado en el aumento del consumo final privado del 4.1 por ciento. Por el lado de la producción, la evolución favorable del producto bruto interno se explica por el buen desempeño de las actividades extractivas y de servicios, que crecieron en 12.2 por ciento y 3.6 por ciento, respectivamente.

Al analizar el PBI por actividad económica, se observa que las actividades de transporte, almacenamiento, correo y mensajería tuvieron una evolución favorable del 3.4 por ciento, determinado por la expansión del subsector transporte (3.6%) y del subsector almacenamiento, correo y mensajería (0.2%).

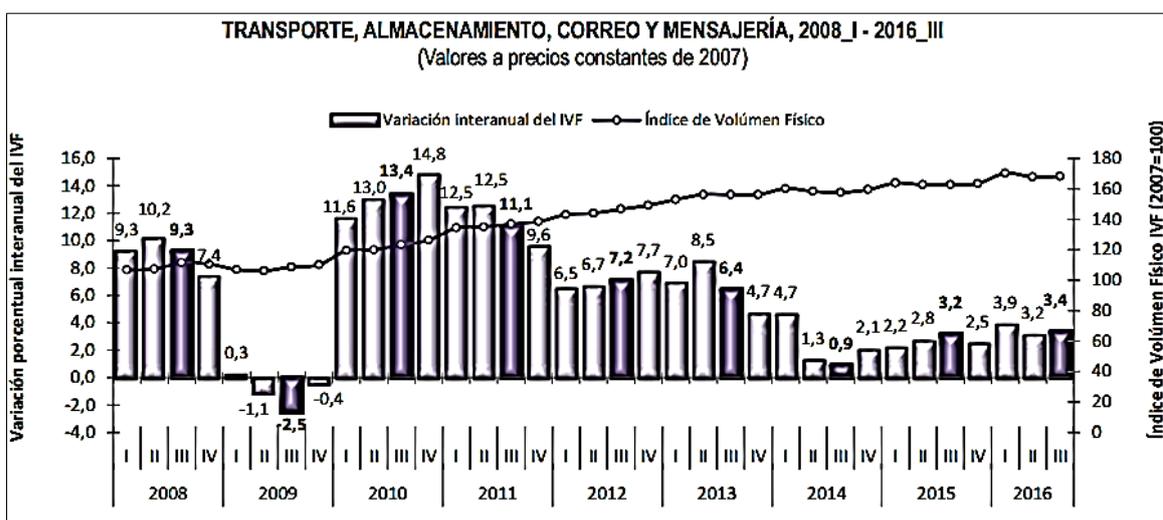


Figura 8: Actividad de transporte, almacenamiento, correo y mensajería

FUENTE: Informe económico del BCR (2017)

Ocupación y desempleo

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) señaló que el desempleo se situó en 7.2 por ciento, su mayor nivel desde mediados del 2012, El cual afectó mayormente a mujeres (8.6 por ciento) a la población de menos de 25 años (15.7 por ciento) y a los que tienen educación superior universitaria (9%).

Por otro lado, el empleo en Lima Metropolitana en el primer trimestre del 2016, en este trimestre en la ciudad capital la población ocupada aumentó en 110 mil 600 nuevos puestos de trabajo, 2.4 por ciento más que lo registrado en igual trimestre del 2015.

Tipo de cambio

El tipo de cambio es un aspecto importante para la empresa porque una variación en el tipo de cambio puede afectar la adquisición de repuestos importados que son necesarios para la flota de unidades vehiculares.

Inflación y precio del combustible

El alza de precio de los combustibles potencialmente aumentaría la inflación en el país afectando los costos logísticos del transporte y distribución de mercadería, y restando la competitividad del valor de los productos. Es así que el Banco Central de Reserva del Perú (BCR, 2017) estima que la inflación cerraría en 2.5 por ciento para el 2018 a causa del alza del petróleo y commodities agrícolas.

c. Factor social

La forma de hacer comercio ha cambiado por diferentes aspectos. La globalización incide directamente en la economía, en lo comercial y lo productivo de una empresa. La globalización irá modificando y marcando una tendencia social y cultural en el mediano y largo plazo. En este sentido, las negociaciones comerciales se desarrollan con frecuencia dentro de un marco de referencia de factores socio-culturales que pueden ser decisivas en las decisiones de la alta gerencia.

Para el caso de PIC Logística, el aspecto socio-cultural toma mayor fuerza en la distribución de mercadería al interior del país. Las negociaciones comerciales en provincia entre los representantes y consultoras, cambia de región en región.

Los conflictos sociales son una amenaza para las operaciones de la empresa. El cierre de las vías de comunicación y de transporte puede llegar a suspender las operaciones de transporte y distribución.

d. Factor tecnológico

El desarrollo tecnológico facilita la integración de la comunicación y transferencia de la información. Esto tiene fundamental importancia ya que los operadores logísticos deben estar conectados permanentemente con empresas clientes.

El crecimiento de internet permite que se pueda acceder a la información evitando la movilización innecesaria, a través de correos electrónicos.

En la actualidad, las empresas aplican sus sistemas integrados de cada eslabón de la cadena logística. El sistema integrado permite una comunicación abierta y transparente de los distintos eslabones de la cadena logística, integración de proveedores y clientes, fiabilidad de operaciones, producción sincronizada, aprovisionamiento continuo, automatización de pedidos, fácil acceso a la información, eliminación de costos innecesarios, transparencia.

La empresa PIC logística, en coordinación con la empresa UNIQUE, trabaja con el sistema SINERGIA, el cual sirve para monitorizar la entrega de los pedidos en los distintos puntos asignados. El seguimiento y monitoreo de las unidades de la empresa se da desde la base de control a través del uso de GPS. Del mismo modo, la empresa cuenta con el sistema contable CONCAR, que facilita la administración contable y administrativa de la empresa.

e. Factor ambiental

La mayor parte del comercio se realiza entre el grupo de países más desarrollados y una clara tendencia es el fortalecimiento de los flujos de mercancías al interior del país, a diferencia de los países en desarrollo que destinan la mayor parte de sus exportaciones a los mercados de las naciones desarrolladas. Estos flujos de mercancía, producto del intercambio comercial a nivel internacional y a nivel nacional, siempre están afectados a riesgos e impactos ambientales por el uso de recursos para el desarrollo de las operaciones logísticas, las cuales pueden afectar a diferentes grupos de interés.

Por otro lado, la naturaleza de la región siempre se encuentra potencialmente expuesta a los fenómenos meteorológicos y ambientales que deterioran constantemente las vías de transporte y de comunicación. Esta fuerza ambiental puede afectar el normal desarrollo de las actividades logísticas de transporte y distribución.

La legislación ambiental del país también es un factor importante que puede ser una amenaza u oportunidad. Las políticas ambientales pueden ser una barrera legislativa para operar o una puerta abierta para buscar la diferenciación.

4.2.1.3. Perfil de oportunidades y amenazas

a. Oportunidades

Fuerzas políticas:

- Disponibilidad de programas del Estado para mejoramiento de procesos. Este es el caso del financiamiento de proyectos de impacto empresarial promovido por el Ministerio de Producción a través de la plataforma de Innovate.

Fuerzas económicas:

- Mediano y creciente grado de requerimiento de servicios logísticos por parte de las empresas.
- Mayor ingreso y liquidez de la empresa peruana, debido al sostenido crecimiento económico del país.

Fuerzas sociales:

- La globalización y la apertura de nuevos paquetes o línea logística según las nuevas tendencias.

Fuerzas tecnológicas:

- Apertura de las empresas a probar nuevas formas de e-commerce a través de servicios logísticos.
- Constante avance de la tecnología que provoca mayor producción y mejor capacidad logística en su distribución.
- Utilizar herramienta promocional a través del e-commerce o el marketing digital.

Fuerzas competitivas:

- Empresas de asesorías en sistemas de gestión y dirección estratégica

- Ofrecer nuevos paquetes o línea logística según las nuevas tendencias.
- La adquisición de nuevos centros de control a lo largo del país, le permite a la compañía aumentar su capacidad para penetrar a diferentes mercados y ganar mayor rapidez y/o capacidad de respuesta.

b. Amenazas

Fuerzas económicas:

- Precios bajos de la competencia. Las estrategias de la competencia pueden estar enfocadas en la guerra de precios.
- Alerta de una crisis económica mundial. En los últimos años la devaluación de moneda de los principales bloques económicos del mundo pueden desencadenar una crisis mundial.
- Variación en el tipo de cambio que afecta a la importación de repuestos para unidades vehiculares.

Fuerzas sociales:

- Los conflictos sociales en el interior del país provocan la paralización del servicio logístico.

Fuerzas políticas:

- Posibles leyes que incrementen los impuestos o aranceles que afecten a las pequeñas y medianas empresas.
- Legislación laboral vigente, incremento de salario básico.

Fuerzas Ambientales:

- Deterioro de medios de comunicación terrestre por fenómenos meteorológicos y ambientales.
- Legislación ambiental a los impactos ambientales provenientes de actividades logísticas.

Fuerzas competitivas:

- Estrategias de posicionamiento de otras empresas logísticas más consolidadas
- Precios bajos de la competencia
- Crecimiento de operadores logísticos nacionales e internacionales.
- El mercado en el que compite es muy amplio y por ende tiene mayor competencia y a la vez se puede tener el ingreso a este de nuevo competidores fácilmente.

c. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Basados en el análisis externo, donde se identificaron las oportunidades y amenazas que se dan en el sector de transporte logístico para la empresa, a continuación se detalla la evaluación de factores externos.

Tabla 9: Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

| Cód. | Oportunidades y Amenazas | Peso | Calificación | Puntaje ponderado |
|----------------------|---|------|--------------|-------------------|
| | | | de 1 a 4 | |
| OPORTUNIDADES | | | | |
| O1 | Mediano y creciente grado de requerimiento de servicios logísticos por parte de las empresas. | 0.08 | 4 | 0.32 |
| O2 | Mayor ingreso y liquidez de la empresa peruana, debido al sostenido crecimiento económico del país. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| O3 | Apertura de las empresas a probar nuevas formas de E-Commerce a través de servicios logísticos. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| O4 | Utilizar herramienta promocional a través del E-commerce o el marketing digital. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| O5 | Constante avance de la tecnología que provoca mayor producción y mejor capacidad logística en su distribución. | 0.04 | 2 | 0.08 |
| O6 | Ofrecer nuevos paquetes o línea logística según las nuevas tendencias. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| O7 | Empresas de asesorías en sistemas de gestión y dirección estratégica. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| O8 | Disponibilidad de programas del Estado para mejoramiento de procesos. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| O9 | Normalización y certificaciones internacionales | 0.05 | 3 | 0.15 |
| O10 | La adquisición de nuevos centros de control a lo largo del país, le permite a la compañía aumentar su capacidad para penetrar a diferentes mercados y ganar mayor rapidez y/o capacidad de respuesta. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| AMENAZAS | | | | |
| A1 | Estrategias de posicionamiento de otras empresas logísticas más consolidadas | 0.08 | 3 | 0.24 |
| A2 | Precios bajos de la competencia | 0.07 | 2 | 0.14 |
| A3 | Alerta de una crisis económica mundial | 0.05 | 1 | 0.05 |
| A4 | Los conflictos sociales en el interior del país provocan la paralización del servicio logístico | 0.05 | 3 | 0.15 |
| A5 | Posibles leyes que incrementen los impuestos o aranceles que afecten a las pequeñas y medianas empresas | 0.04 | 2 | 0.08 |
| A6 | Crecimiento de operadores logísticos nacionales e internacionales por la globalización | 0.08 | 3 | 0.24 |

«Continuación»

| | | | | |
|-----------|--|------|-----------------|------|
| A7 | Legislación laboral vigente, incremento de salario básico. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| A8 | Variación en el tipo de cambio que afecta a la importación de repuestas para unidades vehiculares. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| | Suma Total | 100% | Ponderado Final | 2.67 |

FUENTE: Adaptado de D'Alessio (2016) "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia"

Nota:

Valor de la calificación es de la siguiente manera

1: Responde mal

2: Responde promedio

3: Responde bien

4: Responde muy bien

La evaluación del análisis externo de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. nos muestra un valor 2.67, mayor al promedio 2.61. Si analizamos los valores asignados a las oportunidades y a las amenazas podemos ver que el sector está respondiendo de una manera satisfactoria a las oportunidades y amenazas del entorno.

4.2.2. Análisis Interno

4.2.2.1. Valores

Los valores que Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. declara son las siguientes:

- **Prontitud:** Desarrollamos soluciones de manera óptima y oportuna para cumplir los plazos de envío a nivel local y nacional.
- **Integridad:** Somos un gran equipo de profesionales creativos e innovadores que reflejan la experiencia de las buenas prácticas que el mercado nos exige.
- **Compromiso:** Nos dedicados a crecer y ser más eficientes en la calidad de todos los procesos internos y externos de nuestros clientes.
- **Amabilidad:** PIC Logística está orientado a brindar satisfacción al cliente con un servicio de calidad y buen trato al cliente.

4.2.2.2. Desempeño

La gestión comercial de Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. está enfocada a incrementar las ventas. En el periodo 2016 el comportamiento de las ventas era muy fluctuante (con sesgos muy negativos por debajo de la línea base), con rasgos de periodicidad y con una ligera tendencia creciente.

La efectividad operativa de la empresa se traduce en incrementar la satisfacción de los clientes. En este sentido, la empresa viene obteniendo un grado de aprobación moderada (durante el 2016) por parte del cliente del 75.71 por ciento. En segundo lugar, la empresa viene buscando incrementar el número de cargos recibidos y cumplir con los tiempos de entrega establecidos.

En el área de Logística, la empresa PIC Logística viene reduciendo el número de reclamos por parte del cliente obteniendo un promedio mensual de 1.08 reclamos durante el 2016. Del mismo modo, se venía cumpliendo con la reducción del número de incidentes (porcentaje de incidente con proveedores)

El área de mantenimiento busca desarrollar menos acciones correctivas que solucionan emergencias. El objetivo de PIC es desarrollar el mantenimiento preventivo por unidad vehicular para reducir la necesidad de recurrir al mantenimiento correctivo y así reducir los gastos de mantenimiento.

En el periodo 2016 la empresa carecía de una adecuada gestión documental con los procedimientos, instructivos, registros y formatos de origen interno y externo.

4.2.2.3. Cultura organizacional

Dentro de PIC Logística existen diversas divisiones que forman la parte vertebral de toda la empresa. Un área o división dentro de las empresas es la unidad de distribución y logística, formada por personas que ahí practican un conjunto de normas, hábitos y valores, llamados “Cultura Organizacional”.

La cultura presenta un beneficio real que facilita a la empresa tener capacidad de respuesta ante problemas y diversas situaciones que requieren de rápida adaptación.

En PIC Logística hay un respeto por las celebraciones importantes del calendario anual en el país (celebraciones navideñas y feriados), las leyes laborales, regulaciones gubernamentales y un respeto por la Diversidad cultural y/o religiosa dentro de la empresa: trabajadores católicos, cristianos, trabajadores de la costa, sierra o selva.

Lo que describe la cultura organizacional de PIC Logística es la concepción de familia, que está apoyado por el fomento de la lealtad, el compañerismo y honestidad de cada colaborador. Con el objetivo de fortalecer la familia de PIC Logística, la alta dirección suma sus esfuerzos por fomentar actividades deportivas, sumadas a reuniones destinadas a expresar los logros y dificultades presentadas durante sus labores.

Sub-cultura

Los conductores son una sub-cultura notable en PIC que practican un conjunto de normas, hábitos y valores influenciados por sus creencias religiosas y creencias en mitos e historias locales aplicables en rutas al interior del país. Dentro de algunos mitos y leyendas adquiridos por los conductores tenemos:

- **El Pillco Mozo (El Eterno Guardian Chupaychu):** La leyenda dice que el joven se enamoró perdidamente de la bella princesa, hija del valeroso un curaca. El padre se opuso rotundamente, ya que tenía escogido para ella a un valeroso guerrero. Los jóvenes enamorados huyeron hacia el lugar denominado Nunash y se instalaron en un pequeño palacete, ahí se atrincheraron. La princesa atemorizada, fue sentenciada a que se convirtiera en piedra. Se piensa que tal imagen suele aparecerles a los conductores, originando accidentes.
- **El Chullachaqui (Espíritu de los Pies Desiguales):** Según los conductores que llevan muchos años de experiencia, el chullachaqui, siempre adopta la figura o la forma de una persona amiga conocida del pueblo, para engañar a la que va a ser su víctima y hacerle perder en la espesura de la enmarañada selva.

A continuación se presenta resultado del análisis interno de la empresa:

Fortalezas

- Experiencia en el mercado por más 16 años.
- Rapidez de entregas de pedidos (Ritmo de entrega adquirido por las exigencias del cliente).
- Seguridad garantizada por el sistema de monitoreo satelital GPS.
- Compromiso compartido del equipo de trabajo de toda la empresa.
- Servicio de atención al cliente las 24 horas durante los 365 días del año.

Debilidades

- Escasa publicidad y promoción
- Posicionamiento en el mercado deficiente
- Cartera de clientes reducida.
- Cuenta con solo dos almacenes propios (Lima y Pucallpa)
- No cuenta con cobertura en ciudades costeras.
- Ofrece un solo tipo de servicio (Envío de pedidos).
- No cuenta con un área de Recursos Humanos.

Tabla 10: Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

| Cód. | Fortalezas y Debilidades | Peso | Clasificación | Puntaje ponderado |
|-----------|---|------|---------------|-------------------|
| | | | de 1 a 4 | |
| | FORTALEZAS | | | |
| F1 | Experiencia en el mercado por más 16 años. | 0.1 | 4 | 0.40 |
| F2 | Rapidez de entregas de pedidos (Ritmo de entrega adquirido por las exigencias del cliente). | 0.1 | 4 | 0.40 |
| F3 | Seguridad garantizada por el sistema de monitoreo satelital GPS. | 0.08 | 4 | 0.32 |
| F4 | Compromiso compartido del equipo de trabajo de toda la empresa. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| F5 | Servicio de atención al cliente las 24 horas durante los 365 días del año. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| | DEBILIDADES | | | |
| D1 | Escasa publicidad y promoción | 0.1 | 2 | 0.20 |
| D2 | Posicionamiento en el mercado deficiente | 0.08 | 2 | 0.16 |
| D3 | Cartera de clientes reducida. | 0.1 | 1 | 0.10 |
| D4 | Cuenta con solo dos almacenes propios (Lima y Pucallpa) | 0.06 | 2 | 0.12 |

«Continuación»

| | | | | |
|-----------|---|------|------------------|-------------------|
| D5 | No cuenta con cobertura en ciudades costeras. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| D6 | Ofrece un solo tipo de servicio (Envío de pedidos). | 0.07 | 2 | 0.14 |
| D7 | No cuenta con un área de Recursos Humanos | 0.08 | 2 | 0.16 |
| | Suma Total | 100% | Promedio 2.58 | Ponderado 2.62 |

FUENTE: Adaptado de D'Alessio (2016) "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia"

Nota:

Valor de la calificación es de la siguiente manera:

1: Debilidad mayor

2: Debilidad menor

3: Fortaleza menor

4: Fortaleza mayor

La evaluación del análisis interno de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. nos muestra un valor 2.62, mayor al promedio 2.58. La empresa reúne potencialmente las condiciones para posicionarse firmemente en el mercado y cumplir con los objetivos de crecimiento y expansión. El tiempo en el mercado les permite ofrecer la confianza y experiencia que sus clientes buscan de un servicio logístico.

4.2.3. Partes Interesadas de la empresa

La empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. ha identificado las necesidades y expectativas de las siguientes partes interesadas:

- Trabajadores de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.
- Accionistas de Promociones e Inversiones Cinco
- Grupos financieros
- Clientes
- Proveedores
- Consultoras de productos de bellezas
- Gobierno
- Comunidad
- Competidores

Estos grupos de interés o *stakeholders* identificados cuentan con necesidades y expectativas que han sido diferenciadas entre sí y que son una base importante para el análisis de los mismos.

Tabla 11: Necesidades y Expectativas de las Partes Interesadas

| Partes Interesadas | Requisitos pertinentes para el Sistema de Gestión | | Información para seguimiento / cumplimiento (¿Cuáles son los doc. para realizar el seguimiento de los requisitos?) |
|--|--|---|--|
| | Necesidades (¿Que debe recibir la parte interesada?) | Expectativas (¿Que espera recibir de más la parte interesada?) | |
| Personal administrativo y operativo de PIC Logística | <ul style="list-style-type: none"> - Equipamiento e infraestructura adecuada. - Recibir Capacitación y desarrollo profesional - Clima laboral. - Seguridad laboral - Cultura organizacional - Cumplimiento de sus pagos - Cumplimiento temporal de los contratos y beneficios sociales. | <ul style="list-style-type: none"> - Mejora salarial - Mejora de la infraestructura de trabajo. - Creación de vínculo laboral - Responsabilidad social - Equidad en el trabajo y respeto por la integridad humana, las diferencias culturales y religiosas | <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta de clima laboral. - Procesamiento de encuesta de clima laboral. - Programa anual de capacitaciones. |
| Accionistas de PIC Logística | <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de disposiciones y acuerdos. - Contar con información de los resultados. - Dividendos y revalorización de las acciones. | <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de la política y cultura organizacional de PIC Logística. - Contar con información transparente, oportuna y actualizada con frecuencia. | <ul style="list-style-type: none"> - Actas de reunión - Actas de Revisión por la Dirección |

«Continuación»

| Partes Interesadas | Requisitos pertinentes para el Sistema de Gestión | | Información para seguimiento / cumplimiento (¿Cuáles son los doc. para realizar el seguimiento de los requisitos?) |
|----------------------------------|---|---|---|
| | Necesidades (¿Que debe recibir la parte interesada?) | Expectativas (¿Que espera recibir de más la parte interesada?) | |
| Clientes: - UNIQUE - DUPRÉ | <ul style="list-style-type: none"> - Aseguramiento de la integridad de la mercadería (pedidos) durante el servicio hasta su entrega final. - Seguridad de entrega garantizada en los puntos asignados. - Cumplimiento de la distribución de pedidos en los tiempos programados. - Atención inmediata y capacidad de respuesta a los reclamos. | <ul style="list-style-type: none"> - Atención a servicios de transporte y distribución con alcance a nivel nacional. - Comunicación efectiva con los clientes. - Mejoramiento continuo de la trazabilidad de la entrega de pedidos | <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta de satisfacción de cliente. - Informe de encuesta de satisfacción de clientes. - Registro de oportunidades de mejora. - Registro de reclamos, quejas y sugerencias. |
| Proveedores | <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de pagos oportunamente. - Cumplimiento de los términos de referencia de contratos. - Cumplir con el compromiso de contacto. - Garantías (políticas de pago) | <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones estables y duraderas con el proveedor. - Mejorar políticas de pago. - Formar relaciones duraderas. - Suscribir convenios y contratos. | <ul style="list-style-type: none"> - Registro de incidente con proveedores |
| Grupos financieros | <ul style="list-style-type: none"> - Liquidez y solvencia de la empresa. - Rentabilidad a corto y largo plazo. | <ul style="list-style-type: none"> - Generación de tesorería. - Grado de seguridad. | <ul style="list-style-type: none"> - Documentos de financiamiento. |

«Continuación»

| Partes Interesadas | Requisitos pertinentes para el Sistema de Gestión | | Información para seguimiento / cumplimiento (¿Cuáles son los doc. para realizar el seguimiento de los requisitos?) |
|--|--|--|---|
| | Necesidades (¿Que debe recibir la parte interesada?) | Expectativas (¿Que espera recibir de más la parte interesada?) | |
| Consultoras de productos de Unique y Dupré | <ul style="list-style-type: none"> - Entrega de pedidos a tiempo. - Integridad y volumen de los pedidos entregados. - Capacidad de respuesta ante reclamos, quejas y solicitudes de confirmación. | <ul style="list-style-type: none"> - Buena atención de entrega de pedidos. - Atención a consultas y reclamos del servicio de distribución de pedidos. | <ul style="list-style-type: none"> - Cargos de entrega de pedidos. - Registro de reclamos quejas y sugerencias. |
| Gobierno | SUNAT: <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento con las normas tributarias. - Declaración de sus impuestos como IGV y Renta de tercera categoría mensual y anual. - Legitimidad en los datos. - Cumplimiento con leyes pertinentes a los impuestos. | <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento con el trabajo del ordenamiento contable bajo la verificación de un contador público. - Implicación en políticas públicas. | <ul style="list-style-type: none"> - Declaración de renta - Libros contables |
| | Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC): <ul style="list-style-type: none"> - Correcto uso de las vías de comunicación y transporte. - Cumplimiento de la aprobación y fiscalización de las licencias de conducción. | <ul style="list-style-type: none"> - Implicación en políticas públicas de seguridad vial. | <ul style="list-style-type: none"> - Registro de incidencias con choferes. |

«Continuación»

| Partes Interesadas | Requisitos pertinentes para el Sistema de Gestión | | Información para seguimiento / cumplimiento (¿Cuáles son los doc. para realizar el seguimiento de los requisitos?) |
|--------------------|--|---|--|
| | Necesidades (¿Que debe recibir la parte interesada?) | Expectativas (¿Que espera recibir de más la parte interesada?) | |
| Gobierno | Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MTPE): <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de los derechos laborales de las personas contratadas formalmente en una planilla que reciba los beneficios que está reglamentado por normas laborales. | <ul style="list-style-type: none"> - Informar los ingresos a través de contratos formales y boletas de pago mensual del trabajador. | <ul style="list-style-type: none"> - Planillas y Pagos - Contratos laborales |
| | Gobierno Local: <ul style="list-style-type: none"> - Contar con permiso de licencia de funcionamiento. - Pago de los impuestos predial y arbitrios. | <ul style="list-style-type: none"> - Implicación en políticas públicas del gobierno local. | <ul style="list-style-type: none"> - Licencias y permisos vigentes |
| Comunidad | <ul style="list-style-type: none"> - Seguridad vial para los peatones con proximidad al centro operaciones de la empresa. - Generación de oportunidades de empleo para aledaños. | <ul style="list-style-type: none"> - Contribución a la comunidad - Inversiones sociales y donaciones - Relaciones con la comunidad en salud pública, seguridad y protección. | <ul style="list-style-type: none"> - Ninguna |
| Competidores | <ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento empresarial sin competencia desleal. | <ul style="list-style-type: none"> - Cooperación y sinergia entre competidores. - Alianzas estratégicas. | <ul style="list-style-type: none"> - Convenios. - Actas de reunión. |

FUENTE: Elaboración propia

4.2.3.1. Análisis de las partes interesadas

Como resultado del análisis, se determinaron los grupos de interés claves que son esenciales para el desarrollo de las actividades principales que se realizan en Promociones e Inversiones Cinco. Los grupos de interés estratégicos se determinaron según el grado de influencia que puedan tener sobre el área, asociados a oportunidades y/o amenazas. En una tercera clasificación, se describieron los grupos de interés que son considerados del entorno. La clasificación según categoría se muestra a continuación:

Tabla 12: Clasificación de partes interesadas por categorías

| Categoría | Descripción | Grupo de Interés |
|--------------|---|--|
| Claves | Esenciales para la supervivencia | <ul style="list-style-type: none">- Personal operativo y administrativo de Promociones e Inversiones Cinco.- Clientes.- Proveedores de combustible |
| Estratégicos | Asociados a oportunidades y amenazas relevantes | <ul style="list-style-type: none">- Accionistas y directorio- Competidores- Proveedores de mantenimiento y reparación.- Gobierno local |
| Del Entorno | No incluidas en las dos anteriores | <ul style="list-style-type: none">- Comunidad- Gobierno: Sunat, MTC, MTPE |

FUENTE: Elaboración: Propia

Por otro lado, los grupos de interés han sido clasificados según su grado de influencia. Los grupos de interés que ejercen su influencia sobre Promociones e Inversiones Cinco son los que pueden ejercer su poder por la jerarquía, fomentar la estabilidad y legitimidad por su constitución e influencia, fomentar la urgencia por la necesidad de atención inmediata. A continuación se presenta la clasificación según grado de influencia en la Matriz de Mitchell:

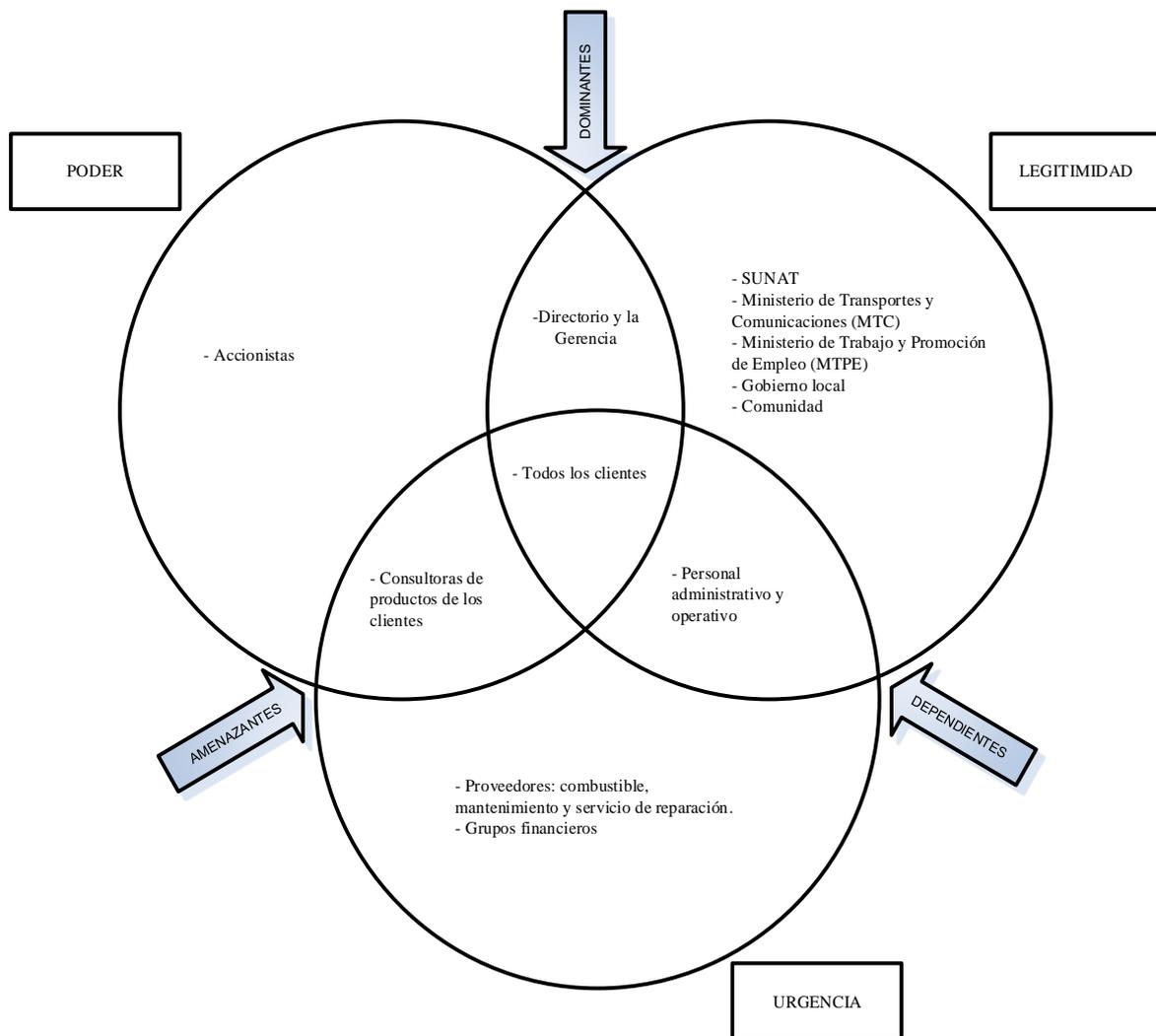


Figura 9: Matriz de Mitchell de partes interesadas

FUENTE: Elaboración propia

Producto del cruce de la Matriz de Mitchell, se logró una sub-clasificación en grupos de interés “dominantes”, “amenazantes”, “dependientes” y “definitivos”.

Grupos de interés dominantes

Directorio y la Gerencia : Por la posición jerárquica que tiene el Directorio y la Gerencia, ejerce un dominio directo sobre la administración y toma de decisiones en Promociones e Inversiones Cinco.

Grupos de interés dependientes

Personal operativo : El personal operativo es esencial para el desarrollo del proceso principal y en contraprestación de sus servicios dependen de la empresa en pagos y condiciones laborales aceptables.

Personal administrativo : Son aquellos que brindan el soporte para los procesos de apoyo y de atención al cliente. También cumplen funciones de soporte para los procesos estratégicos. En contraprestación de sus servicios dependen de la empresa en pagos y condiciones laborales aceptables.

Grupos de interés amenazantes

Consultoras de productos de los clientes : Las consultoras de los productos de belleza son el último eslabón de la distribución. Ellas son importantes para cumplir con la trazabilidad de la entrega de los pedidos y la conformidad del servicio. Incumplir con los términos de referencia puede ser una amenaza para imagen de la empresa.

Grupos de interés definitivos

Clientes : Los clientes son la razón de ser la empresa. Al contar con una cartera de clientes muy corta, el poder de negociación de los clientes es alta. Esto hace necesario gestionar los recursos de la empresa para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Finalmente, se presentan las estrategias orientadas a la atención de las partes interesadas:

Tabla 13: Poder Vs Interés

| | | |
|-------|---|--|
| Alto | Mantener Satisfecho | Gestionar Atentamente a: |
| PODER | <ul style="list-style-type: none"> Clientes | <ul style="list-style-type: none"> Personal administrativo y operativo de Promociones e Inversiones Cinco. Directorio y Gerencia |
| | Monitorear | Mantener Informado |
| | <ul style="list-style-type: none"> Proveedores | <ul style="list-style-type: none"> accionistas |
| Bajo | INTERÉS | |
| | | Alto |

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 14: Poder Vs Influencia

| | | |
|-------|---|---|
| Alto | Mantener Satisfecho | Trabajar para ellos: |
| PODER | <ul style="list-style-type: none"> • Clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Accionistas • Directorio y Gerencia |
| | Monitorear | Trabajar con él: |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Personal Administrativo y operativo • Otros colaboradores | <ul style="list-style-type: none"> • Gobierno, local y Regional • Comunidad |
| Bajo | INFLUENCIA | |
| | | Alto |

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 15: Impacto Vs Influencia

| | | |
|---------|---|--|
| Alto | Mantener informados y nunca ignorarlos | Trabajar para ellos |
| IMPACTO | <ul style="list-style-type: none"> • Clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Directorio y Gerencia • Accionistas |
| | Mantener informados con el mismo esfuerzo | Trabajar con él: |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Personal de Promociones e Inversiones Cinco. • Organizaciones públicas | <ul style="list-style-type: none"> • Entidades del Gobierno local y regional (Municipalidad, SUNAT, MTC, etc.) • Entre otros colaboradores |
| Bajo | INFLUENCIA | |
| | | Alto |

FUENTE: Elaboración propia

4.3. Planificación estratégica

En la planificación estratégica se define el umbral y el destino que la empresa desea tener con la misión y visión:

a. Visión

“Servir al cliente buscando su satisfacción total; brindando servicios de transporte logístico de calidad, comprometidos con nuestros clientes.”

b. Misión

“Para el 2020 formar parte del exclusivo número de empresas líderes del sector de Operadores Logísticos en el Perú, reconocida por la calidad de sus servicios y su aporte al desarrollo de nuestro país.”

c. Valores

Los valores que Promociones e Inversiones Cinco han sido declarados anteriormente en el análisis interno y están orientadas a sus partes interesadas. Estas son:

- **Prontitud:** Desarrollamos soluciones de manera óptima y oportuna para cumplir los plazos de envío a nivel local y nacional.
- **Integridad:** Somos un gran equipo de profesionales creativos e innovadores que reflejan la experiencia de las buenas prácticas que el mercado nos exige.
- **Compromiso:** Nos dedicados a crecer y ser más eficientes en la calidad de todos los procesos internos y externos de nuestros clientes.
- **Amabilidad:** PIC Logística está orientado a brindar satisfacción al cliente con un servicio de calidad y buen trato al cliente.

d. Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito que a continuación se describen fueron consensuados, a través de un taller con el gerente y personal clave de la empresa.

- Participación en el mercado nacional
- Calidad del servicio
- Competitividad de precios
- Dirección Estratégica
- Lealtad de los clientes
- Expansión Global
- Publicidad

e. Matriz de Perfil Competitivo MPC

Para el desarrollo del análisis de esta matriz, se identificó a los principales competidores más cercanos de la empresa. Estos son:

- Servientrega S.A.
- Tradel Servis Operador Logístico
- Demale S.R.L.
- SG & Courier

A través de una calificación de los factores críticos de éxito se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 16: Matriz de Perfil Competitivo MPC

| Factores críticos de éxito | Valor | Servientrega | | Tradel Servis Oper.L | | PIC Logistic Express | | Demale S.R.L. | | SG & Courier | |
|--------------------------------------|-------------|--------------|-------------|----------------------|-------------|----------------------|------------|---------------|-------------|--------------|-------------|
| | | Calificación | Puntaje | Calificación | Puntaje | Calificación | Puntaje | Calificación | Puntaje | Calificación | Puntaje |
| Participación en el mercado nacional | 20% | 1.7 | 0.33 | 5.4 | 1.08 | 4 | 0.8 | 0.8 | 0.17 | 5.8 | 1.16 |
| Calidad del servicio | 15% | 7 | 1.05 | 6 | 0.90 | 6 | 0.9 | 5 | 0.75 | 5 | 0.75 |
| Competitividad de precios | 15% | 7 | 1.05 | 6 | 0.90 | 6 | 0.9 | 6 | 0.90 | 6 | 0.90 |
| Dirección Estratégica | 15% | 8 | 1.20 | 6 | 0.90 | 5 | 0.75 | 3 | 0.45 | 4 | 0.60 |
| Lealtad de los clientes | 15% | 5 | 0.75 | 5 | 0.75 | 5 | 0.75 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 |
| Expansión Global | 10% | 2 | 0.20 | 0 | 0.00 | 0 | 0 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 |
| Publicidad | 10% | 7 | 0.70 | 7 | 0.70 | 1 | 0.1 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 |
| TOTAL | 100% | | 5.28 | | 5.23 | | 4.2 | | 2.92 | | 4.06 |

FUENTE: Elaboración propia

Se observa que la participación de mercado a nivel nacional es el factor crítico de éxito de mayor importancia, seguida de la lealtad de los clientes, la calidad del servicio y la competitividad en precios y esto es aprovechado por Promociones e Inversiones Cinco.

La puntuación total de 4.2 ubica a Promociones e Inversiones Cinco en una zona intermedia con respecto a sus competidores cercanos. La empresa Servientrega tiene la mayor puntuación con 5.28, resaltando por su direccionamiento estratégico, competitividad en precios, fidelización de clientes y por sus ventajas comparativas en expansión global e inversiones en publicidad.

La matriz de posicionamiento competitivo (MPC) sugiere que PROMOCIONES E INVERSIONES CINCO sume esfuerzos en mejorar su direccionamiento estratégico y desarrollar estrategias enfocadas ampliar la cartera de clientes para mejorar el posicionamiento de mercado a nivel nacional.

f. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA

La matriz PEYEA es la herramienta empresarial con la que se buscó la estrategia más adecuada para la empresa, en función a factores internos (fuerza financiera y ventaja competitiva) y factores externos (estabilidad de la industria y la fuerza de la industria). Está compuesto de cuatro cuadrantes que indica si una estrategia es la más adecuada para una organización. Estas estrategias pueden ser de naturaleza agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Los resultados del análisis de la matriz PEYEA de la empresa Promociones e Inversiones Cinco son las que se muestran a continuación.

Tabla 17: Matriz PEYEA de PROMOCIONES E INVERSIONES CINCO

| Fuerzas | Factores determinantes | Escala de calificación | | | | | | | | | | Calificación |
|-------------------------------|--|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|------------|------|--------------|
| | | Límite 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Límite 2 | | |
| Fuerza Financiera – FF | Rentabilidad | Bajo | | | | | | 5 | | | Alto | 5 |
| | Apalancamiento | Desbalanceado | | | | | 4 | | | Balanceado | 4 | |
| | Liquidez | Desbalanceada | | | | | 4 | | | Sólido | 4 | |
| | Acceso al capital | Alto | | | 2 | | | | | Bajo | 2 | |
| | Facilidad de salida de mercado | Difícil | | 1 | | | | | | Fácil | 1 | |
| | Riesgo involucrado en el negocio | Alto | | | 2 | | | | | Bajo | 2 | |
| | <i>Promedio final</i> | | | | | | | | | | | 3.00 |
| Fuerza de la Industria – FI | Potencial de crecimiento | Bajo | | | | | 4 | | | Alto | 4 | |
| | Conocimiento tecnológico | Simple | | | | 3 | | | | Complejo | 3 | |
| | Aprovechamiento de recursos | Ineficiente | | | | | 4 | | | Eficiente | 4 | |
| | Intensidad de capital | Baja | | | | | | 5 | | Alta | 5 | |
| | Facilidad de entrada al mercado | Fácil | | | | | 4 | | | Difícil | 4 | |
| | Utilización de la capacidad operativa | Baja | | | | | 4 | | | Alta | 4 | |
| | <i>Promedio final</i> | | | | | | | | | | | 4.00 |
| Estabilidad del Ambiente – EA | Cambios tecnológicos | Muchos | | | | 3 | | | | Pocos | 3 | |
| | Variabilidad de la demanda | Grande | | | | 3 | | | | Pequeña | 3 | |
| | Escala de precios de servicios de los competidores | Amplio | | | 2 | | | | | Estrecho | 2 | |
| | Barreras de entrada al mercado | Pocas | | | | | 4 | | | Muchas | 4 | |
| | Presión competitiva | Alta | | | | | 4 | | | Baja | 4 | |
| | Elasticidad de la demanda | Elástica | | | | | 4 | | | Inelástica | 4 | |
| | <i>Promedio final</i> | | | | | | | | | | | -3.33 |
| Ventaja Competitiva – VC | Participación en el mercado | Pequeña | | | 2 | | | | | Grande | 2 | |
| | Calidad del servicio | Interior | | | | | | 5 | | Superior | 5 | |
| | Lealtad de los clientes | Baja | | | | | | 5 | | Alta | 5 | |
| | Control sobre los proveedores y distribuidores | Baja | | | | | 4 | | | Alta | 4 | |
| | Conocimiento tecnológico | Bajo | | | | | 4 | | | Alto | 4 | |
| | Integración vertical | Baja | | | 2 | | | | | Alta | 2 | |
| | <i>Promedio final</i> | | | | | | | | | | | -3.67 |

FUENTE: Elaboración propia

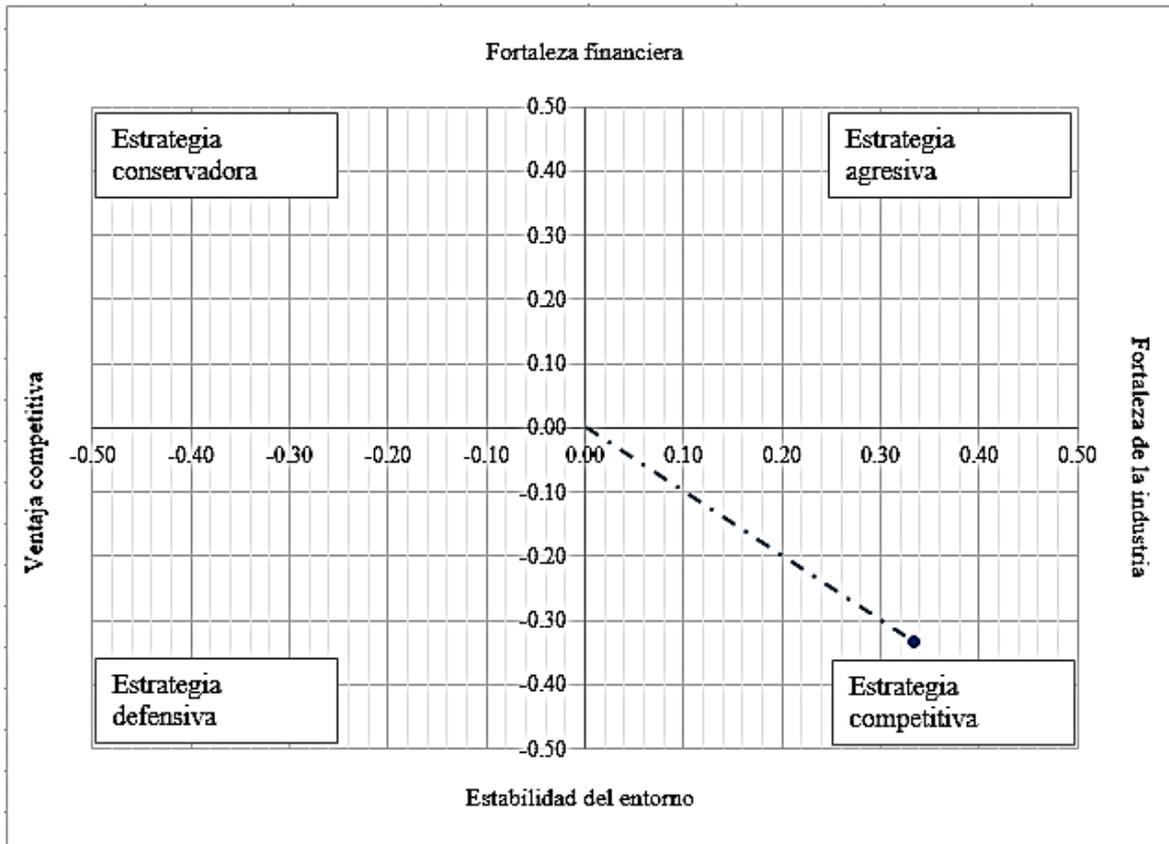


Figura 10: Cuadrantes PEYEA

FUENTE: Elaboración propia

Donde:

- Eje X: $VC + FI = 0.33$
- Eje Y: $FF + EA = -0.33$

Se forma el punto $(-0.33; 0.33)$ en el cuadrante de competitividad “Fortaleza de la industria” Vs. “Estabilidad del entorno”.

El perfil estratégico de PROMOCIONES E INVERSIONES CINCO nos da como resultado un vector direccional que indica el desarrollo de estrategias competitivas.

En este sentido, PROMOCIONES E INVERSIONES CINCO, puede hacer las cosas mejor que sus competidores. La empresa debe definir si atender a todo el mercado o a un segmento específico. Por otro lado, la empresa debe definir estrategias enfocadas a costos o las cualidades distintivas del servicio.

Para este caso, es recomendable formular estrategias de diferenciación ya que las grandes empresas logísticas tienen mayor capacidad de enfrentarse a estrategias basadas en costos.

4.3.1. Formulación Estratégica

En el análisis estratégico se desarrolló la matriz FODA que es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización en estudio, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Para realizar el análisis FODA, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas requieren mostrarse codificadas, para luego ser cruzadas.

A continuación se muestra la Matriz FODA con la codificación y el cruce de los factores internos y externos identificados:

FORTALEZAS

- F1: Experiencia en el mercado durante 15 años.
- F2: Rapidez de entregas de pedidos (Ritmo de entrega adquirido por las exigencias del cliente).
- F3: Seguridad garantizada por el sistema de monitoreo satelital GPS.
- F4: Compromiso compartido del equipo de trabajo de toda la empresa.
- F5: Servicio de atención al cliente las 24 horas durante los 365 días del año.

OPORTUNIDADES

- O1: Crecimiento a la par con el Cliente.
- O2: El avance tecnológico ofrece la oportunidad de mejorar el sistema de monitoreo.
- O3: Programas estatales para proyectos de impacto empresarial.
- O4: Crecimiento de la economía peruana impulsa la confianza empresarial.

DEBILIDADES

- D1: Escasa publicidad y promoción
- D2: Posicionamiento en el mercado deficiente

- D3: Cartera de clientes reducida.
- D4: Cuenta con solo dos almacenes propios (Lima y Pucallpa)
- D5: No cuenta con cobertura en ciudades costeras.
- D6: Ofrece un solo tipo de servicio (Envío de pedidos).
- D7: No cuenta con un área de Recursos Humanos

AMENAZAS

- A1: Riesgo de incumplimiento de las cuentas por cobrar al depender de un solo cliente.
- A2: Inestabilidad política hace vulnerable el desarrollo de la empresa.
- A3: Cambio de tarifas por parte de cliente al tener ésta un mayor poder de negociación
- A4: Fortalecimiento de la competencia en servicios logísticos integrados.
- A5: Fenómenos meteorológicos que deterioran y dificultan las vías de transporte y comunicación.

4.3.2. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Tabla 18: Matriz FODA de PROMOCIONES E INVERSIONES CINCO

| MATRIZ FODA | | Variables Internas | | | | | | | |
|--|--------------------|--|--|--|---|----------|--|--|--|
| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES | | | | | | |
| | | F1 Experiencia en el mercado durante 15 años. F2 Rapidez de entregas de pedidos (Ritmo de entrega adquirido por las exigencias del cliente). F3 Seguridad garantizada por el sistema de monitoreo satelital GPS. F4 Compromiso compartido del equipo de trabajo de toda la empresa. F5 Servicio de atención al cliente las 24 horas durante los 365 días del año. | D1 Escasa publicidad y promoción D2 Posicionamiento en el mercado deficiente D3 Cartera de clientes reducida. D4 Cuenta con solo dos almacenes propios (Lima y Pucallpa) D5 No cuenta con cobertura en ciudades costeras. D6 Ofrece un solo tipo de servicio (Envío de pedidos). D7 No cuenta con un área de Recursos Humanos | | | | | | |
| <table border="1"> <tr> <th rowspan="2">Variables Externas</th> <th>OPORTUNIDADES</th> <td>O1 Crecimiento a la par con el Cliente. O2 El avance tecnológico ofrece la oportunidad de mejorar el sistema de monitoreo. O3 Programas estatales para proyectos de impacto empresarial. O4 Crecimiento de la economía peruana impulsa la confianza empresarial.</td> <td>O1F1 Fortalecer la relación comercial con el cliente para ganar exclusividad. Ingresar a nuevas rutas. O2F2 Invertir en la certificación ISO 9001 y SIG. O4F5 Implementar un correo y número de atención al cliente las 24hrs del día. O4F1 Ampliar la cartera de clientes incursionando en el sector retail. F1O2 Ingresar a licitaciones con el Estado</td> <td>O1D1 Mayor reconocimiento de la marca en base al crecimiento de la empresa O2D1D2 Desarrollar publicidad en una revista especializadas como “Gestión” o “Proempresa”. O4D3D6 Ampliar líneas logísticas incursionando en la logística refrigerada. O2D6 Desarrollar evaluación de proveedores</td> </tr> <tr> <th>AMENAZAS</th> <td>A1 Riesgo de incumplimiento de las cuentas por cobrar al depender de un solo cliente. A2 Inestabilidad política hace vulnerable el desarrollo de la empresa. A3 Cambio de tarifas por parte de cliente al tener ésta un mayor poder de negociación. A4 Fortalecimiento de la competencia en servicios logísticos integrados. A5 Fenómenos meteorológicos que deterioran y obstaculizan las vías de comunicación.</td> <td>A1F1 Ampliar la cartera de clientes para diversificar riesgos. A3A4F1F2 Ampliar líneas logísticas en el sector retail. A4F1F2 Brindar un servicio logístico integrado. A5F1 Capacitar al personal para mejorar la competitividad y eficiencia operativa. A5F5 Programar mantenimiento preventivo según kilometraje de los vehículos. A5F3 Diseño de rutas principales y alternas.</td> <td>A1D3 Programar anualmente la medición de la satisfacción de clientes mediante encuestas para mejorar el servicio. A4D5 Crear nueva sucursal en la costa norte del Perú para desarrollar nuevos mercados y nuevos clientes. A3D3 Implementar políticas de cobranza en fechas no mayores a 45 días. A2D7 Desarrollar reuniones y círculos de mejora</td> </tr> </table> | Variables Externas | OPORTUNIDADES | O1 Crecimiento a la par con el Cliente. O2 El avance tecnológico ofrece la oportunidad de mejorar el sistema de monitoreo. O3 Programas estatales para proyectos de impacto empresarial. O4 Crecimiento de la economía peruana impulsa la confianza empresarial. | O1F1 Fortalecer la relación comercial con el cliente para ganar exclusividad. Ingresar a nuevas rutas. O2F2 Invertir en la certificación ISO 9001 y SIG. O4F5 Implementar un correo y número de atención al cliente las 24hrs del día. O4F1 Ampliar la cartera de clientes incursionando en el sector retail. F1O2 Ingresar a licitaciones con el Estado | O1D1 Mayor reconocimiento de la marca en base al crecimiento de la empresa O2D1D2 Desarrollar publicidad en una revista especializadas como “Gestión” o “Proempresa”. O4D3D6 Ampliar líneas logísticas incursionando en la logística refrigerada. O2D6 Desarrollar evaluación de proveedores | AMENAZAS | A1 Riesgo de incumplimiento de las cuentas por cobrar al depender de un solo cliente. A2 Inestabilidad política hace vulnerable el desarrollo de la empresa. A3 Cambio de tarifas por parte de cliente al tener ésta un mayor poder de negociación. A4 Fortalecimiento de la competencia en servicios logísticos integrados. A5 Fenómenos meteorológicos que deterioran y obstaculizan las vías de comunicación. | A1F1 Ampliar la cartera de clientes para diversificar riesgos. A3A4F1F2 Ampliar líneas logísticas en el sector retail. A4F1F2 Brindar un servicio logístico integrado. A5F1 Capacitar al personal para mejorar la competitividad y eficiencia operativa. A5F5 Programar mantenimiento preventivo según kilometraje de los vehículos. A5F3 Diseño de rutas principales y alternas. | A1D3 Programar anualmente la medición de la satisfacción de clientes mediante encuestas para mejorar el servicio. A4D5 Crear nueva sucursal en la costa norte del Perú para desarrollar nuevos mercados y nuevos clientes. A3D3 Implementar políticas de cobranza en fechas no mayores a 45 días. A2D7 Desarrollar reuniones y círculos de mejora |
| Variables Externas | | OPORTUNIDADES | O1 Crecimiento a la par con el Cliente. O2 El avance tecnológico ofrece la oportunidad de mejorar el sistema de monitoreo. O3 Programas estatales para proyectos de impacto empresarial. O4 Crecimiento de la economía peruana impulsa la confianza empresarial. | O1F1 Fortalecer la relación comercial con el cliente para ganar exclusividad. Ingresar a nuevas rutas. O2F2 Invertir en la certificación ISO 9001 y SIG. O4F5 Implementar un correo y número de atención al cliente las 24hrs del día. O4F1 Ampliar la cartera de clientes incursionando en el sector retail. F1O2 Ingresar a licitaciones con el Estado | O1D1 Mayor reconocimiento de la marca en base al crecimiento de la empresa O2D1D2 Desarrollar publicidad en una revista especializadas como “Gestión” o “Proempresa”. O4D3D6 Ampliar líneas logísticas incursionando en la logística refrigerada. O2D6 Desarrollar evaluación de proveedores | | | | |
| | AMENAZAS | A1 Riesgo de incumplimiento de las cuentas por cobrar al depender de un solo cliente. A2 Inestabilidad política hace vulnerable el desarrollo de la empresa. A3 Cambio de tarifas por parte de cliente al tener ésta un mayor poder de negociación. A4 Fortalecimiento de la competencia en servicios logísticos integrados. A5 Fenómenos meteorológicos que deterioran y obstaculizan las vías de comunicación. | A1F1 Ampliar la cartera de clientes para diversificar riesgos. A3A4F1F2 Ampliar líneas logísticas en el sector retail. A4F1F2 Brindar un servicio logístico integrado. A5F1 Capacitar al personal para mejorar la competitividad y eficiencia operativa. A5F5 Programar mantenimiento preventivo según kilometraje de los vehículos. A5F3 Diseño de rutas principales y alternas. | A1D3 Programar anualmente la medición de la satisfacción de clientes mediante encuestas para mejorar el servicio. A4D5 Crear nueva sucursal en la costa norte del Perú para desarrollar nuevos mercados y nuevos clientes. A3D3 Implementar políticas de cobranza en fechas no mayores a 45 días. A2D7 Desarrollar reuniones y círculos de mejora | | | | | |

Elaboración: Propia

4.4. Implementación del Balanced Scorecard

4.4.1. Construcción de perspectivas

De acuerdo a la metodología planteada en la presente investigación, las perspectivas clásicas del Cuadro de Mando Integral (CMI) son la financiera, de clientes, de procesos internos y de formación y crecimiento. Al tratarse de una empresa privada, la perspectiva financiera se encuentra como el resultado consecuente de las otras perspectivas, pues el objetivo principal de la empresa Promociones e Inversiones Cinco es generar mayor rentabilidad.

La perspectiva de clientes es necesaria en todo tipo de organización, ya que la satisfacción del cliente es un factor importante para la sostenibilidad de la organización. Las necesidades y expectativas de los clientes determinan el funcionamiento de los procesos y actividades de la empresa. La respuesta y retribución de los clientes determina las finanzas de la empresa. La perspectiva de procesos internos para Promociones e Inversiones Cinco agrupan objetivos vinculados al aseguramiento de la calidad del servicio de transporte y distribución de mercadería. Esto también involucra la gestión en procesos y la gestión de riesgos organizacionales.

Finalmente, la empresa entiende que el funcionamiento de los procesos y actividades se apoya en el trabajo de todos sus colaboradores y otros grupos de interés.

Tabla 19: Perspectivas del CMI de Promociones e Inversiones Cinco

| Perspectivas | Descripción |
|--|--|
| Perspectivas de procesos internos | Orientado a la gestión de procesos y recursos de manera eficiente y eficaz |
| Perspectiva de aprendizaje y crecimiento | Orientado a la mejora de la competencia del personal y el ambiente de trabajo |
| Perspectiva del Cliente | Orientado a satisfacer los requerimientos del cliente ofreciendo un producto/servicio aceptado |
| Perspectiva Financiera | Orientado a la generación de rentabilidad para la empresa |

FUENTE: Elaboración propia

4.4.2. Derivación y Selección de Objetivos Estratégicos

A continuación se presentan los objetivos estratégicos que se sugieren para mejorar el desempeño de Promociones e Inversiones Cinco.

Tabla 20: Objetivos Estratégicos

| Perspectivas | Objetivo estratégico | Objetivo Específico |
|--|--|---|
| Perspectivas de procesos internos | Garantizar la calidad del servicio | Cumplir con los tiempos de entrega de pedidos |
| | | Incrementar los cargos de entrega recibidos y verificados |
| | Mejorar continuamente el sistema de gestión | Incrementar el número de oportunidades de mejora implementadas |
| | Contar con provisión efectiva de recursos | Cumplir con el programa de mantenimiento preventivo |
| | | Incrementar el coeficiente de mantenimiento preventivo |
| | | Reducir el porcentaje de incidentes con proveedores |
| Perspectiva de aprendizaje y crecimiento | Contar con personal competente en continuo aprendizaje | Garantizar un mínimo nivel promedio de horas de capacitación para los conductores |
| | | Mejorar el clima laboral |
| | Mejorar continuamente la gestión de RRHH | Incentivar lecciones aprendidas y oportunidades de mejora |
| Perspectiva del Cliente | Garantizar la calidad del servicio | Incrementar la satisfacción del cliente |
| | | Reducir el número de reclamos por el total de pedidos |
| | Crear mayor rentabilidad | Ampliar la cartera de clientes |
| Perspectiva Financiera | Crear mayor rentabilidad | Incrementar las ventas acumuladas con respecto al año anterior |
| | | Incrementar la rentabilidad |

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 21: Objetivos de calidad

| Objetivos Generales | Proceso | Nº | Objetivos Específicos |
|--|---------------------------|-----------|--|
| Crear mayor rentabilidad | Gestión Comercial | 1 | Incrementar las ventas acumuladas con respecto al año anterior |
| Garantizar la calidad de nuestro servicio de Transporte y Distribución | Transporte y Distribución | 2 | Incrementar la satisfacción de los clientes en el Servicio de Transporte |
| | | 3 | Incrementar el número de cargos recibidos |
| | | 4 | Cumplir con los tiempos de entrega de pedidos (Muestra al 5%) |
| | | 5 | Reducir el número de reclamos por el total de pedidos |
| Contar con una provisión efectiva de recursos y con un personal competente en continuo aprendizaje | Logística | 6 | Reducir el porcentaje de incidentes de los proveedores |
| | | 7 | Incrementar el Coeficiente de Mantenimiento Preventivo en las Unidades Vehiculares |
| | Recursos Humanos | 8 | Garantizar un mínimo nivel promedio de horas de capacitación para los Conductores |
| Mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad | Gestión de la Calidad | 9 | Incrementar el número de oportunidades de mejora implementadas |

FUENTE: Elaboración propia

4.4.3. Propuesta de Valor

Orientado a la perspectiva del cliente, la propuesta de valor es un factor clave para desarrollar los objetivos e indicadores pertinentes (Kaplan y Norton, 2011). La propuesta de valor también describe la forma de diferenciación en el mercado (Niven, 2003).

Según Niven (2003), la propuesta de valor para los clientes está vinculada con uno de los tres siguientes elementos: excelencia operativa, liderazgo de producto e intimidad con los clientes. En el caso del CMI de Promociones e Inversiones Cinco, la propuesta de valor está vinculada con la perspectiva del cliente y aquello que la empresa otorgar a través de sus servicios.

Mediante un análisis de la misión y visión de Promociones e Inversiones Cinco y con el aporte del Gerente General, fue desarrollada la siguiente propuesta de valor:

Disponibilidad, puntualidad, trazabilidad, integridad y seguridad en el servicio de soluciones logísticas de transporte y distribución de mercadería, que permita mejorar la rentabilidad y confianza de los clientes.

4.4.4. Líneas estratégicas de Impulso

Para el caso de Promociones e Inversiones Cinco, las líneas estratégicas de impulso son: Planeamiento y control, gestión del cambio y la revisión por la dirección.

Estas líneas estratégicas de impulso están orientados a alcanzar el objetivo general de Promociones e Inversiones Cinco de “garantizar la calidad del servicio” y están alineados a la misión, visión y la política de calidad de la empresa. Estas líneas estratégicas de impulso se fundamentan en los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

4.4.5. Construcción de relación Causa-Efecto

En concordancia con la estructura del CMI, según Horváth y Partners (2007), la metodología usada para la construcción de relaciones causa-efecto fue la derivación a partir de los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Se evaluaron si un objetivo estratégico tiene o no influencia sobre los demás de la misma perspectiva y luego sobre los objetivos estratégicos de perspectivas superiores.

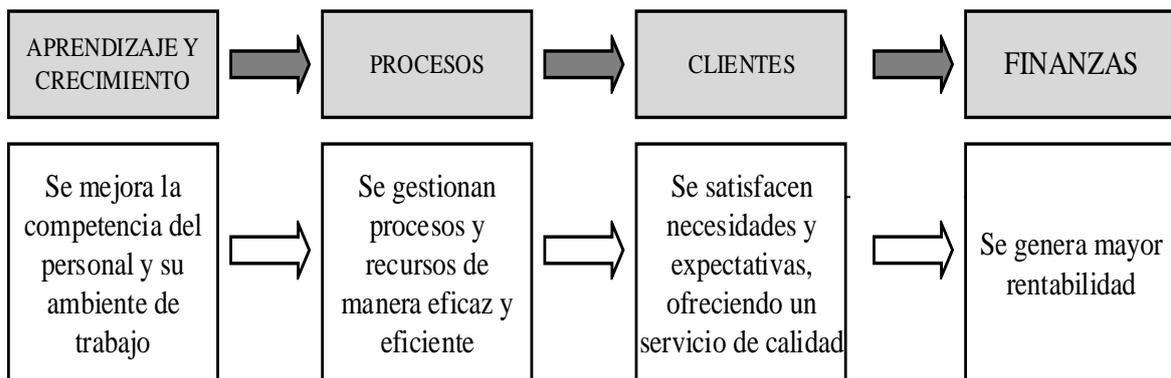


Figura 11: Perspectivas del CMI de Promociones e Inversiones Cinco y su relación

FUENTE: Elaboración propia

4.4.6. Mapa Estratégico

Las relaciones causa-efecto son representados gráficamente en un mapa estratégico. En el mapa estratégico figuran los objetivos estratégicos agrupados según perspectivas y las relaciones causa-efecto existente entre ellas. En el siguiente mapa estratégico también se muestran las líneas estratégicas de impulso de Promociones e Inversiones Cinco.

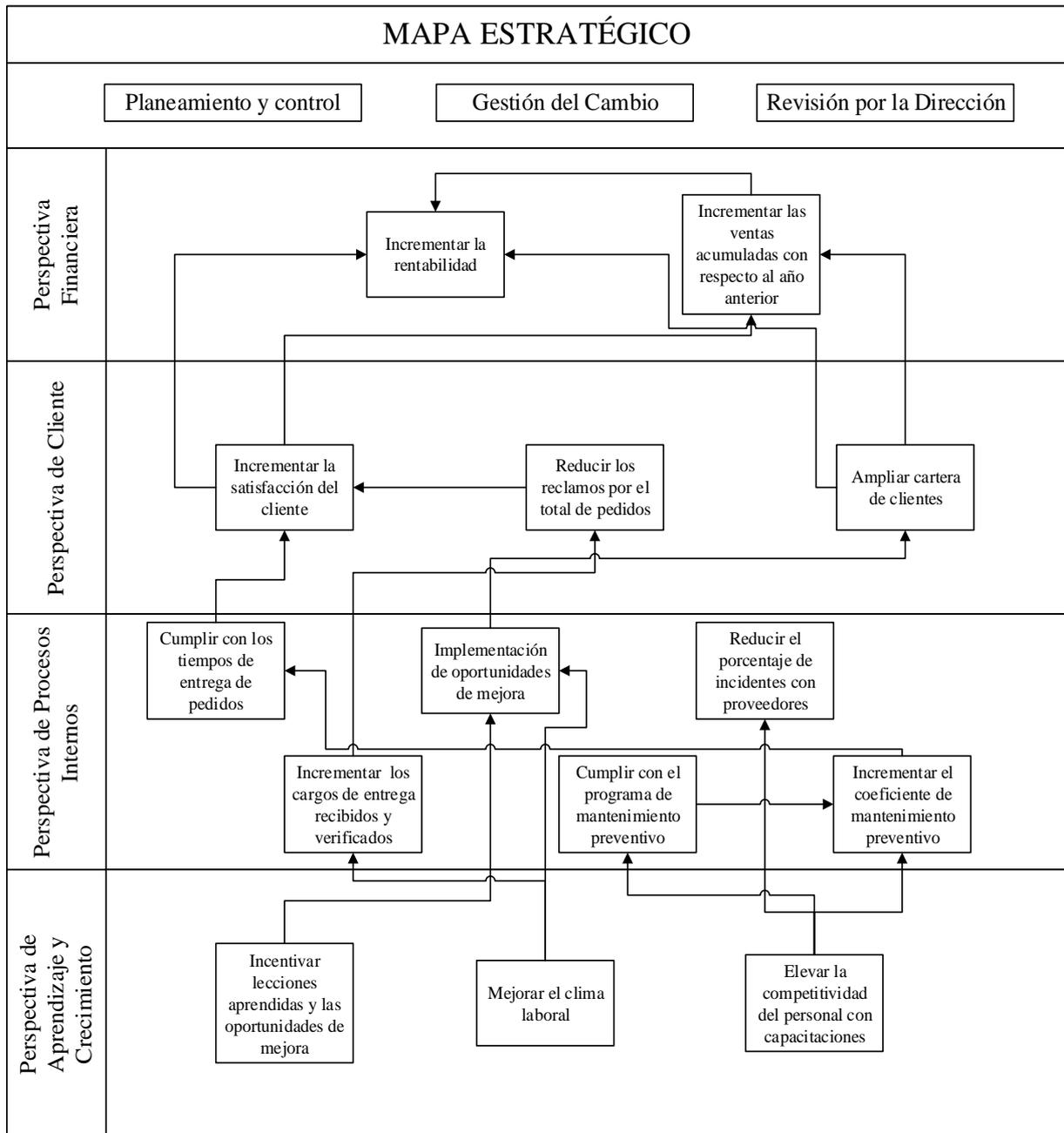


Figura 12: Mapa estratégico de Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.

FUENTE: Elaboración propia

Con la representación de la relación de los objetivos estratégicos en el mapa de procesos, se explica de forma precisa la estrategia a la que se aspira, la llamada “Historia estratégica” (Horváth y Partners, 2007). A continuación, se presenta la historia estratégica de Promociones e Inversiones Cinco.

Historia Estratégica de Promociones e Inversiones Cinco

La inclusión de los procesos de Planeamiento y Control, Gestión del Cambio y Revisión por la Dirección como primera línea estratégica de impulso, espera lograr la creación de valor a sus clientes a través de la gestión de la calidad del servicio de transporte y distribución de mercaderías. Este impulso está enfocado en que la aplicación de la gestión de la calidad, la gestión de riesgos organizacionales y la gestión del cambio sea transversal a sus procesos internos.

La provisión de personal competente en continuo aprendizaje es una segunda línea estratégica de impulso que se conseguirá con el seguimiento de las lecciones aprendidas, mejoramiento del clima laboral y el seguimiento a las capacitaciones del personal.

La gestión de procesos y aprovisionamiento efectivo de recursos se logrará con el seguimiento a los cargos de entrega, los tiempos de entrega, cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo de las unidades vehiculares y otros equipos, gestión de proveedores calificados y el seguimiento a las oportunidades de mejora.

La satisfacción de los clientes se logrará con el seguimiento y atención a los reclamos, quejas y sugerencias. También se consideran todas las iniciativas orientadas a seguir ampliando la cartera de clientes. Otro pilar importante para lograr la sostenibilidad de la empresa está orientado a la gestión de sus partes interesadas o *Stakeholders*.

El seguimiento de las iniciativas aplicables para cada objetivo estratégico logrará como resultado mejorar la rentabilidad de la empresa y disminuir sus riesgos organizacionales.

4.4.7. Selección de Indicadores

Para la selección de indicadores se realizó un trabajo conjunto con la gerencia en el que se propuso indicadores por cada objetivo estratégico. Se seleccionaron los indicadores pertinentes en cumplimiento con los criterios propuestos por Doran (1981): específico, medible, asignable, realista y enmarcado en el tiempo.

En una reunión con gerencia, se definieron los indicadores de gestión para cada objetivo estratégico, las cuales fueron asociadas las perspectivas del CMI y alineados a los objetivos de calidad del Sistemas de Gestión de Calidad.

Tabla 22: Indicadores de gestión de Promociones e Inversiones Cinco

| Objetivos generales | Objetivos específicos | Indicador |
|--|--|--|
| Crear mayor rentabilidad | Incrementar las ventas acumuladas con respecto al año anterior | $((\text{Venta Actual Acumulada} - \text{Venta Acumulada del año anterior}) / (\text{Venta Acumulada del año anterior})) * 100$ |
| Garantizar la calidad de nuestro servicio de Transporte y Distribución | Incrementar la satisfacción de los clientes en el Servicio de Transporte | Mínimo nivel promedio de satisfacción de clientes |
| | Incrementar el número de cargos recibidos | Número de cargos recibidos / Total de cargos por recibir |
| | Cumplir con los tiempos de entrega de pedidos (Muestra al 5%) | Número de pedidos entregados a tiempo / Total de pedidos entregados |
| | Reducir el número de reclamos por el total de pedidos | $(\text{N}^\circ \text{ de quejas} / \text{Total de pedidos}) * 100$ |
| Contar con una provisión efectiva de recursos y con un personal competente en continuo aprendizaje | Reducir el porcentaje de incidentes de los proveedores | $(\text{N}^\circ \text{ de incidentes de los proveedores} / \text{Total de compras realizadas}) * 100$ |
| | Incrementar el Coeficiente de Mantenimiento Preventivo en las Unidades Vehiculares | $(\text{N}^\circ \text{ de Mantenimientos Preventivos} / 1) + (\text{N}^\circ \text{ de Mantenimientos Preventivos} / \text{N}^\circ \text{ de Mantenimientos Correctivos})$ |
| | Garantizar un mínimo nivel promedio de horas de capacitación para los Conductores | Mínimo nivel promedio de horas de capacitación para los Conductores |
| Mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad | Incrementar el número de oportunidades de mejora implementadas | Nº de propuestas de mejora |

FUENTE: Elaboración propia

4.4.8. Fijación de línea base de metas

Para los indicadores formulados de cada objetivo, se estableció como línea base el último valor disponible de la gestión 2016 asociadas a cada indicador. El establecimiento de la línea base para cada indicador se fundamentó en el análisis del desempeño de gestiones anteriores de Promociones e Inversiones Cinco, las cuales permitieron la proyección de los siguientes años.

Las metas fueron fijadas de manera participativa con un horizonte de tiempo de tres años (2017-2019) y con frecuencias de mediciones mensuales y anuales. Para la fijación de metas se recurrió al método *benchmarking*, resultados de encuestas de satisfacción de clientes y datos pasados de la gestión empresarial.

Tabla 23: Línea base y metas de indicadores

| Indicador | Base 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 | Meta 2019 | Frecuencia de medición |
|--|---------------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| $((\text{Venta Actual Acumulada} - \text{Venta Acumulada del año anterior}) / (\text{Venta Acumulada del año anterior})) * 100$ | 1% según el mercado | $\geq 1\%$ | $\geq 2\%$ | $\geq 3\%$ | Anual |
| Mínimo nivel promedio de satisfacción de clientes | 71.43% | $\geq 75\%$ | $\geq 80\%$ | $\geq 85\%$ | Mensual |
| Número de cargos recibidos/ Total de cargos por recibir | 80% | $\geq 85\%$ | $\geq 90\%$ | $\geq 95\%$ | Mensual |
| Número de pedidos entregados a tiempo/ Total de pedidos entregados | 80% | $\geq 90\%$ | $\geq 90\%$ | $\geq 95\%$ | Mensual |
| $(\text{N}^\circ \text{ de quejas} / \text{Total de pedidos}) * 100$ | 6% | $\leq 13\%$ | $\leq 10\%$ | $\leq 5\%$ | Mensual |
| $(\text{N}^\circ \text{ de incidentes de los proveedores} / \text{Total de compras realizadas}) * 100$ | 5% | $\leq 13\%$ | $\leq 10\%$ | $\leq 5\%$ | Mensual |
| $(\text{N}^\circ \text{ de Mantenimientos Preventivos} / 1) + (\text{N}^\circ \text{ de Mantenimientos Preventivos} / \text{N}^\circ \text{ de Mantenimientos Correctivos})$ | 0.53 | ≥ 0.5 | ≥ 0.6 | ≥ 0.7 | Semestral |
| Mínimo nivel promedio de horas de capacitación para los Conductores | 7.65 | ≥ 5 | ≥ 8 | ≥ 10 | Anual |
| Nº de propuestas de mejora | 8 | ≥ 3 | ≥ 4 | ≥ 5 | Anual |

FUENTE: Elaboración propia

4.4.9. Iniciativas estratégicas

El último nivel de la estructura del CMI es la determinación de las iniciativas estratégicas aplicables a Promociones e Inversiones Cinco. El desarrollo y la priorización de iniciativas de apoyo, muestra el valor económico y el discernimiento de las iniciativas que permiten el cumplimiento de la estrategia de las que solo consumen recursos.

Para la determinación de las iniciativas estratégicas se tomó en cuenta el resultado de los cruces en la matriz de FODA, separando aquellas iniciativas que permiten el cumplimiento de la estrategia de las que simplemente consumen recursos. También se establecieron los plazos correspondientes para representar la prioridad para llevarse a cabo. Finalmente se procedió a identificar los responsables, los recursos y tiempos establecidos.

Las iniciativas estratégicas y responsabilidades se pueden observar en el cuadro de mando integral o tablero balanceado que se encuentra en el siguiente punto. La asignación de recursos y tiempos se muestran en el Cuadro 23.

4.4.10. Cuadro de mando integral CMI o Balanced Scorecard

Finalmente, se desarrolló el cuadro o tablero balanceado de Perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas que contiene el resultado del diseño del CMI elaborado para la empresa Promociones e Inversiones Cinco y se muestra a continuación.

Tabla 24: Desarrollo del cuadro de mando integral o Balanced Scorecard

| Perspectivas | Proceso | Objetivo estratégico | Iniciativas Estratégicas | Plazo | Objetivo Específico | Indicador estratégico | Fórmula estratégica | Frecuencia de medición | Meta 2017 | Meta 2018 | Meta 2019 | Responsable |
|-------------------|---|--|---|---|--|---|--|------------------------|-----------|-----------|----------------------------|------------------------------|
| Procesos Internos | Transporte | Garantizar la calidad del servicio | Diseñar rutas para el transporte y distribución, así como las rutas alternas. | 1 mes | Cumplir con los tiempos de entrega de pedidos | Porcentaje de pedidos entregados a tiempo | Número de pedidos entregados a tiempo/ Total de pedidos entregados | Mensual | ≥ 90% | ≥ 90% | ≥ 95% | GG |
| | Distribución | Garantizar la calidad del servicio | Priorizar el seguimiento de cargos de entrega más antiguos mediante llamadas telefónicas. | 1 mes | Incrementar los cargos de entrega recibidos y verificados | Porcentaje de cargos recibidos | Número de cargos recibidos/ Total de cargos por recibir | Mensual | ≥ 85% | ≥ 90% | ≥ 95% | Encargado de Liquidación |
| | SGC | Mejorar continuamente el sistema de gestión | Invertir en sistema integrado de gestión o en soporte de información (back-up) | 6 meses | Incrementar el número de oportunidades de mejora implementadas | Nº de propuestas de mejora | (Nro. de propuestas de mejora implementadas)/ (Nro de propuestas meta) | Anual | ≥ 3 | ≥ 4 | ≥ 5 | GG |
| | Mantenimiento | Contar con provisión efectiva de recursos | Programar el mantenimiento preventivo haciendo seguimiento al recorrido en kilometraje de cada vehículo | 6 meses | Cumplir con el programa de mantenimiento preventivo | Incremento de coeficiente de mantenimiento preventivo | (Nº de Mantenimientos Preventivos / 1) + (Nº de Mantenimientos Preventivos / Nº de Mantenimientos Correctivos) | Semestral | ≥ 0.5 | ≥ 0.6 | ≥ 0.7 | Coordinador de mantenimiento |
| | | Contar con provisión efectiva de recursos | Registrar historial de mantenimiento vehicular para posterior análisis y programación de mantenimiento. | 6 meses | Incrementar el coeficiente de mantenimiento preventivo | | | | | | | |
| Logística | Contar con provisión efectiva de recursos | Desarrollar evaluación de proveedores para mejorar la decisión de compra con proveedores confiables. | 1 mes | Reducir el porcentaje de incidentes con proveedores | Porcentaje de incidente con proveedores | (Nº de incidentes de los proveedores / Total de compras realizadas)*100 | Mensual | ≤ 13% | ≤ 10% | ≤ 5% | Coordinador administrativo | |

«Continuación»

| Perspectivas | Proceso | Objetivo estratégico | Iniciativas Estratégicas | Plazo | Objetivo Específico | Indicador estratégico | Fórmula estratégica | Frecuencia de medición | Meta 2017 | Meta 2018 | Meta 2019 | Responsable |
|---------------------------|-----------|--|--|-------|---|---|--|------------------------|-------------|-------------|-------------|----------------------------|
| Aprendizaje y Crecimiento | RRHH | Contar con personal competente en continuo aprendizaje | Programar, ejecutar y verificar capacitaciones pertinentes al proceso de transporte y distribución. | 1 mes | Garantizar un mínimo nivel promedio de horas de capacitación para los conductores | Nro. mínimo de horas capacitadas | Mínimo nivel promedio de horas de capacitación para los Conductores | Anual | ≥ 5 | ≥ 8 | ≥ 10 | GG |
| | | Contar con personal competente en continuo aprendizaje | Desarrollar reuniones de círculos de mejora y de actividades deportivas. | 1 mes | Mejorar el clima laboral | Nivel promedio del buen clima laboral | Mínimo nivel promedio del buen clima laboral | Anual | $\geq 75\%$ | $\geq 75\%$ | $\geq 80\%$ | GG |
| | | Mejorar continuamente el sistema de gestión | Programar y capacitar al personal en lecciones aprendidas para posterior retroalimentación en las reuniones. | 1 mes | Incentivar lecciones aprendidas y oportunidades de mejora | Nº de propuestas de mejora | (Nro. de propuestas de mejora implementadas)/ (Nro de propuestas meta) | Anual | ≥ 3 | ≥ 4 | ≥ 5 | GG |
| Cliente | Comercial | Garantizar la calidad del servicio | Programar anualmente encuestas de satisfacción para tomar decisiones de mejora del servicio | 1 año | Incrementar la satisfacción del cliente | Nivel promedio de satisfacción de clientes | Mínimo nivel promedio de satisfacción de clientes | Mensual | $\geq 75\%$ | $\geq 80\%$ | $\geq 85\%$ | GG |
| | | Garantizar la calidad del servicio | Mejorar la capacidad de respuesta ante reclamos implementando un correo y número corporativo de atención al cliente las 24 horas del día | 1 mes | Reducir el número de reclamos por el total de pedidos | Reducir el número de reclamos por el total de pedidos | "(Nº de quejas /Total de pedidos)*100" | Mensual | $\leq 13\%$ | $\leq 10\%$ | $\leq 5\%$ | Coordinador administrativo |

«Continuación»

| Perspectivas | Proceso | Objetivo estratégico | Iniciativas Estratégicas | Plazo | Objetivo Específico | Indicador estratégico | Fórmula estratégica | Frecuencia de medición | Meta 2017 | Meta 2018 | Meta 2019 | Responsable |
|--------------|-----------------------|------------------------------------|---|----------|--|---|--|------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Cliente | Comercial | Garantizar la calidad del servicio | Invertir en implementación y certificación de ISO 9001:2015 | 6 meses | Incrementar oportunidades de mejora | Nº de propuestas de mejora | (Nro. de propuestas de mejora implementadas)/ (Nro. de propuestas meta) | Anual | >= 3 | >= 4 | >= 5 | GG |
| | | Crear mayor rentabilidad | Desarrollar publicidad en una revista especializada con el fin de atraer a nuevos clientes | 1 año | Ampliar la cartera de clientes | Incremento porcentual de las ventas acumuladas con respecto al año anterior | ((Vta. Anual Acumulada-Vta. Acumulada de año anterior)/(Vta. Acumulada año anterior))*100 | Anual | >= 1% | >= 2% | >= 3% | GG |
| | | Crear mayor rentabilidad | Ingresar a licitaciones con el Estado | 1 año | | | | | | | | |
| Financiera | Comercial | Crear mayor rentabilidad | Negociar la exclusividad del servicio de transportes y distribución para la región centro del Perú con nuestros clientes. | 12 meses | Incrementar las ventas acumuladas con respecto al año anterior | Porcentaje del incremento de las ventas acumuladas con respecto al año anterior | ((Venta Actual Acumulada-Venta Acumulada del año anterior)/(Venta Acumulada del año anterior))*100 | Anual | >= 1% | >= 2% | >= 3% | GG |
| | Contable y financiero | Garantizar la liquidez | Implementar políticas de cobranza en fechas no mayores a 45 días | | Incrementar el volumen de ventas | | | | | | | |

FUENTE: Elaboración propia

4.5. Implementación del sistema de gestión de calidad

4.5.1. Política de calidad

Para el Sistema de Gestión de Calidad se declara la siguiente Política de Calidad:

Promociones e Inversiones Cinco S.A.C., en adelante “PIC LOGÍSTICA”, es una empresa de transporte logístico express nacional, especializada en la gestión de abastecimiento con gran nivel de calidad, seguridad y servicio, cumple con los requisitos legales vigentes, para satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes, mejorando continuamente los procesos y gestionando los riesgos empresariales, contando para ello con personal altamente capacitado”.

4.5.2. Alcance

El Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa PIC LOGÍSTICA es aplicable al *core business* de la organización, proceso de: “Servicio de Transporte de Carga y Distribución de Mercaderías o Productos”.

Con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, la empresa cuenta con los procesos estratégicos de Planeamiento y Control de Gestión, Gestión del Cambio Organizacional y Revisión por la Dirección, los procesos de soporte de Logística, Recursos Humanos, Administración y Contabilidad y los Procesos del Sistema de Gestión de Calidad de Gestión Documental, Tratamiento de Servicios No Conformes, Medición y Análisis, Mejora y Atención de Reclamos y Quejas, y Gestión de Riesgos Empresariales.

PIC LOGÍSTICA establece el formato Ficha de Proceso para cada uno de los procesos del Alcance del Sistema de Gestión de Calidad, que indica las entradas, los insumos, las actividades, los resultados, los productos y servicios cubiertos, los conocimientos necesarios, los documentos, los registros, el indicador o indicadores, y los recursos necesarios, entre otros aspectos relevantes para entender cada uno de los procesos.

4.5.3. Mapa de interacción de procesos

PIC LOGÍSTICA ha identificado los siguientes procesos como necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y ha determinado la secuencia de interacción de los mismos en el siguiente esquema:

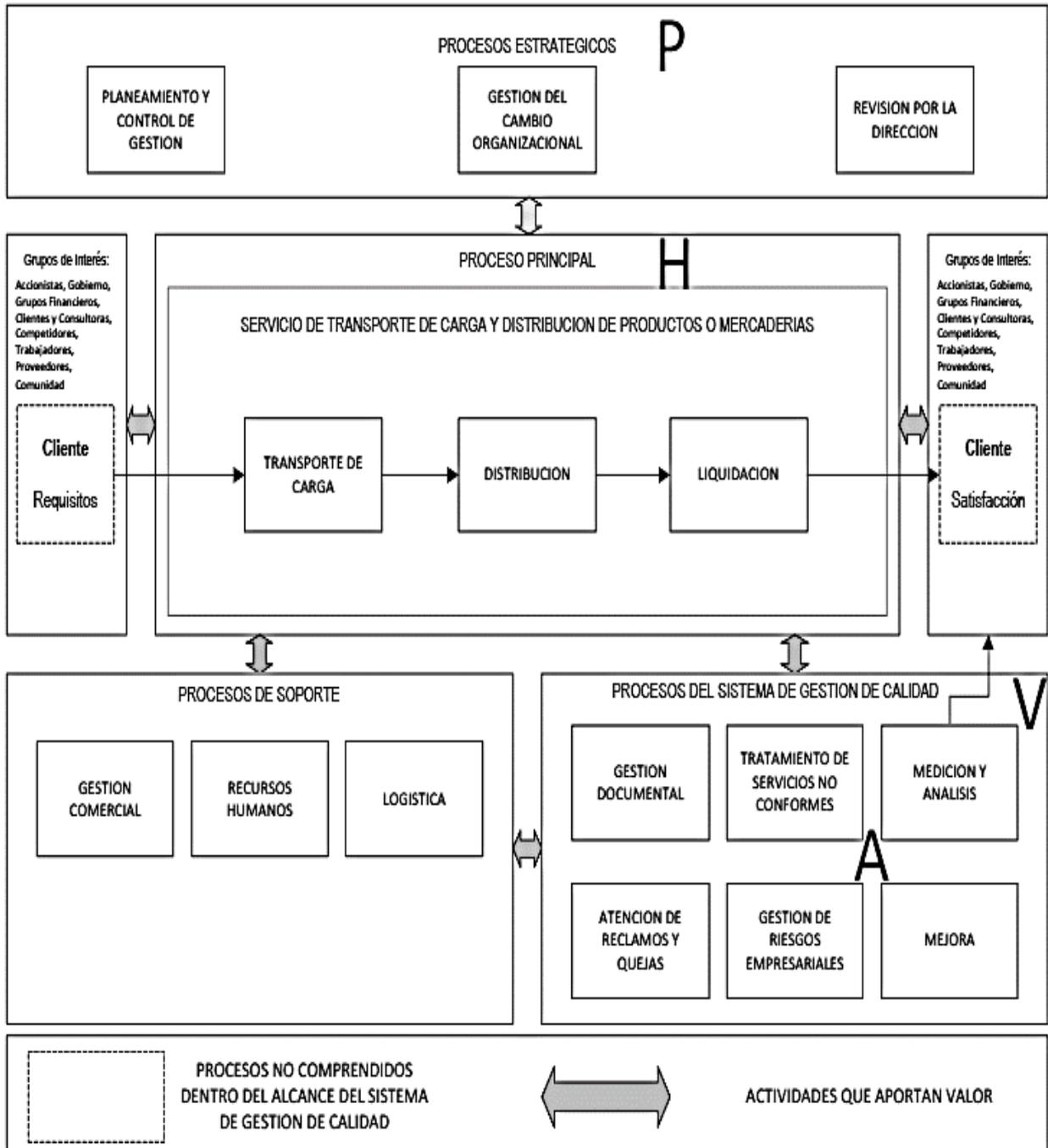


Figura 13: Mapa de interacción de procesos

FUENTE: Manual de Calidad de PIC Logistic

a. Justificación

De acuerdo con la Norma ISO 9001:2015, PIC LOGÍSTICA no aplica los siguientes requisitos:

- **8.3. Diseño y Desarrollo:** PIC LOGÍSTICA no diseña un servicio especial de transporte de carga y distribución de mercaderías o productos para sus diferentes clientes; ya que realiza el servicio de acuerdo a lo solicitado por el cliente.
- **7.1.5. Recursos para el Seguimiento y Medición:** PIC LOGÍSTICA, no controla equipos de seguimiento y medición a su sistema, ya que no precisa de ningún equipo de medición o de seguimiento para dar fe de la conformidad del servicio.
- **8.5.1. g. Validación de los procesos de la prestación del servicio:** PIC LOGÍSTICA, no requiere la validación de sus procesos, debido a que los productos resultantes de sus procesos pueden verificarse mediante actividades de seguimiento y medición.

Estas justificaciones no afectan al producto ni la capacidad de PIC LOGÍSTICA para brindar servicios; asimismo, no la absuelven de su responsabilidad de brindar servicios que cumplan con los requisitos del cliente y las reglamentaciones vigentes.

b. Documentos a Consultar

Los siguientes documentos normativos contienen disposiciones o conceptos que son utilizados en el Sistema de Gestión de la Calidad de PIC LOGÍSTICA:

- ISO 9000:2005, Sistemas de Gestión de la Calidad, Principios y Vocabulario.
- ISO 9001:2015, Sistemas de Gestión de la Calidad, Requisitos.
- ISO 9004:2010, Sistemas de Gestión de la Calidad, Guías para Mejora en el Desarrollo.
- ISO 19011:2011, Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/ o Ambiental.

4.5.4. Descripción de procesos

a. Procesos estratégicos

Los Procesos Estratégicos involucran al conjunto de procesos que guían a la organización hacia el cumplimiento de su visión, misión y objetivos estratégicos a través del establecimiento de planes de acción, metas, determinación de partes interesadas y sus requisitos, análisis del entorno externo, análisis del entorno interno, determinación de la forma de adquirir o acceder al conocimiento; formulación, implementación y monitoreo de las estrategias; los cual, se establece en el Plan Estratégico Empresarial, a fin de dar seguimiento a dichos aspectos. Dentro de los Procesos Estratégicos se incluyen a los procesos de Planeamiento y Control de Gestión, Gestión del Cambio Organizacional y Revisión por la Dirección.

La Alta Dirección, evidencia su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC y con la mejora continua de su eficacia de la siguiente manera:

- Tomando responsabilidad de la eficacia del sistema de gestión de calidad.
- Asegurando que se definen y se cumplen los requisitos de los clientes y comunicando a todo el personal la importancia de satisfacerlos, incluyendo aspectos legales y/o reglamentarios, mediante comunicados y reuniones.
- Estableciendo la Política de Calidad y asegurándose de que es adecuada al propósito de la organización, que incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del SGC, que proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, que es comunicada, entendida y aplicada dentro de la organización, que es revisada por la dirección para su continua adecuación, y que se encuentra disponible para las partes interesadas.
- Estableciendo los Objetivos de la Calidad con sus respectivos programas de gestión, para los procesos y para cumplir los requisitos de los servicios, en las funciones y los niveles pertinentes, los cuales son medibles y coherentes con la Política de Calidad. Los Objetivos de la Calidad y sus respectivos programas de gestión son compatibles con la dirección estratégica y el contexto de la organización, son revisados por la dirección y se declaran en el Tablero de Control.

- Asegurando que se realiza la planificación del SGC acorde con el Plan de la Calidad con el fin de:
 - Cumplir con los requisitos citados en el punto 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4 de la norma ISO 9001 y con los Objetivos de la Calidad.
 - Mantener la integridad del SGC cuando se planifican e implementan cambios en éste.
 - Determinar los riesgos y oportunidades necesarios para asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda alcanzar sus resultados previstos.
 - revertir o reducir los efectos indeseados.
 - Lograr la mejora continua.
 - Planificar acciones para los riesgos y oportunidades.
 - Planificar la manera de integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de calidad.
 - Planificar la manera de evaluar la eficacia de estas acciones.
- Estableciendo las responsabilidades y autoridades del Sistema de Gestión de la Calidad en el Organigrama de PROMOCIONES E INVERSIONES CINCO y en los perfiles de puesto, y comunicándolas dentro de la organización. Los perfiles de puesto incluyen las responsabilidades de garantizar que el sistema de gestión de calidad cumpla con los requisitos de la norma internacional, asegurar que los procesos entreguen los resultados previstos, informar sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad, sobre las oportunidades de mejora y la necesidad de cambio o innovación, y en especial reportar a la Alta dirección, asegurar la promoción del enfoque al cliente en toda la organización, y asegurar que la integridad del sistema de gestión de calidad se mantenga cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de calidad.
- Designando a un miembro de la Alta Dirección como el Representante de la Dirección (RED) de acuerdo al Perfil de Puesto del Representante de la Dirección, quien, con independencia de otras responsabilidades, tiene la responsabilidad y autoridad para:
 - Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGC de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001.
 - Informar a la Alta Dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora.

- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
- Asegurando que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización en el Plan de Comunicación Interna y Externa, y que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del SGC y se promueve la retroalimentación del personal. Los procesos de comunicación interna del SGC se dan a través de:
 - Sistema de correo electrónico, teléfono (fijo y móvil), fax, etc.
 - Reuniones de trabajo, cuyos acuerdos y decisiones se evidencian a través de actas de reunión.
 - Memorándums, circulares o comunicados.
 - Informes de Auditorías Internas del Sistema de Gestión de la Calidad.
 - Actas de Revisión por la Dirección.
- Realizando revisiones por la Dirección del SGC, a intervalos planificados (después de cada auditoría interna/ externa), cuyos resultados incluyen las decisiones y acciones a tomar para la conveniencia, adecuación y eficacia continua del SGC. Las revisiones incluyen la revisión de las oportunidades de mejora, la necesidad de efectuar cambios en el SGC, incluyendo la Política de Calidad y los objetivos de la calidad. Estas reuniones de revisión son registradas en el Acta de Revisión por la Dirección.
- Asegurando la integración de los requisitos del sistema de gestión de calidad en los procesos de negocio de la organización.
- Promoviendo la consciencia del enfoque basado en procesos.
- Asegurando que los recursos necesarios para el sistema de gestión de calidad estén disponibles.
- Comunicando la importancia de una gestión de calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de calidad.
- Asegurando que el sistema de gestión de calidad logre los resultados previstos.
- Dirigiendo y apoyando a las personas para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de calidad.
- Promoviendo la mejora continua.
- Apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo aplicado a sus áreas de responsabilidad.

b. Sistema de gestión de calidad

El Sistema de Gestión de la Calidad de PIC LOGÍSTICA involucra al conjunto de procesos orientados a entregar productos que contribuyen a generar valor, y a asegurar que los mismos se desarrollen bajo condiciones controladas, brindando las herramientas necesarias para la mejora continua de los procesos involucrados, tales como indicadores de gestión y criterios de aceptación para los procesos y servicios, auditorías internas, servicios no conformes, y acciones correctivas de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001.

Dentro del Sistema de Gestión de la Calidad se incluyen a los procesos de Gestión Documental, Responsabilidad de la Dirección, Medición y Análisis, Mejora y Gestión de Riesgos Empresariales, los cuales están orientados a proporcionar los recursos e implementar, mantener y mejorar continuamente su eficacia.

• Gestión documental

La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad de PIC LOGÍSTICA incluye la declaración documentada de la Política de Calidad, Objetivos de Calidad incluidos en el Tablero de Control, Manual de la Calidad, procedimientos, instructivos, Plan de Calidad, documentos requeridos por la organización, tales como formularios y registros para asegurar la planificación, operación y control eficaz de sus procesos.

PIC LOGÍSTICA CO establece y mantiene el Procedimiento de Control de Documentos y Registros, requerido por el Sistema de Gestión de Calidad, donde se definen los controles necesarios para los documentos y registros del sistema.

• Medición y análisis

PIC LOGÍSTICA planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- Demostrar la conformidad del Servicio.
- Asegurarse de la conformidad del SGC.
- Mejorar continuamente la eficacia del SGC.

Esto comprende la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

PIC LOGÍSTICA realiza el seguimiento y la medición de la siguiente manera:

- La satisfacción del cliente, realizando seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de PIC LOGÍSTICA, mediante el análisis de los datos registrados en el formato Encuesta de Satisfacción del Cliente en cuanto al servicio de transporte de carga y distribución de mercaderías o productos, de acuerdo al Procedimiento de Gestión Comercial. El seguimiento a la satisfacción de los clientes se hace mediante los indicadores incluidos en el Tablero de Control.
- Auditorías internas, que PIC LOGÍSTICA realiza a intervalos planificados (por lo menos una vez al año se auditarán todos los procesos) para controlar que el SGC implementado es conforme con las disposiciones planificadas, los requisitos de la norma ISO 9001, los requisitos establecidos por la organización y se mantiene de manera eficaz. Se realiza una planificación de las auditorías internas mediante el Programa Anual de Auditorías y el Plan de Auditoría Interna tomando en cuenta el estado y la importancia de los procesos y áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se definen los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías aseguran la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no auditan su propio trabajo.
- PIC LOGÍSTICA define en el Procedimiento de Auditorías Internas las responsabilidades y requisitos para la planificación y realización de auditorías, así como la presentación de resultados y el mantenimiento de los registros.
- Los procesos del SGC, a través de la aplicando métodos apropiados para el seguimiento y medición de los procesos, demostrando la capacidad de éstos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurar la conformidad del servicio. El seguimiento a los procesos se realiza mediante el Tablero de Control.
- Los servicios, haciendo seguimiento y medición de las características del servicio para verificar que se cumplan los requisitos del mismo, en las etapas apropiadas del proceso, manteniendo evidencias de la conformidad con los

criterios de aceptación mediante registros que indiquen la liberación del servicio cuando se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente. El seguimiento y la medición de los servicios también se realiza mediante el Tablero de Control.

- Los proveedores, realizando una selección, evaluación, re-evaluación y seguimiento a los proveedores de PIC LOGÍSTICA respecto al cumplimiento de los requisitos de adquisición, mediante la Evaluación y Seguimiento del Proveedor.

- **Tratamiento de servicios no conformes**

PIC LOGÍSTICA lleva a cabo el control del producto no conforme asegurándose que se identifique y controle para prevenir su uso o entrega no intencionados al cliente. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme están definidos en el Procedimiento de Tratamiento de Servicios No Conformes.

PIC LOGÍSTICA mantiene registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido en el Registro de Sugerencias, Reclamos, Quejas y Servicios No Conformes.

- **Atención de reclamos y quejas**

PIC LOGÍSTICA atiende las sugerencias, reclamos y quejas de los clientes con respecto a los servicios. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con la atención de sugerencias, reclamos y quejas están definidos en el Procedimiento de Gestión Comercial.

- **Mejora**

PIC LOGÍSTICA, identifica las necesidades de mejora a partir de:

- Evaluación del cumplimiento de la Política de la Calidad.
- Evaluación de los Objetivos de la Calidad.

- Auditorías internas o externas.
- Análisis de datos.
- Acciones correctivas.
- Revisiones por la Dirección.

PIC LOGÍSTICA, ha establecido el Procedimiento de Acciones Correctivas para definir el procedimiento a seguir para eliminar las causas de las No Conformidades reales, con el fin de prevenir su repetición y ocurrencia en el Sistema de Gestión de Calidad.

- **Gestión de riesgos empresariales**

PIC LOGÍSTICA, en relación a los riesgos empresariales, ha planificado un conjunto de actividades, que en armonía con su Política de Calidad y Objetivos de Calidad, asegura que sus operaciones se realizan bajo condiciones controladas, en tal sentido se ha establecido la Matriz de Gestión de Riesgos Empresariales, con la finalidad de minimizar los riesgos empresariales producida por las actividades que realiza la organización.

PIC LOGÍSTICA ha establecido el Procedimiento de Gestión de Riesgos Empresariales para la planificación, desarrollo y control de éste proceso.

- c. **Proceso principal**

La empresa, planifica y desarrolla su proceso principal de “Servicio de Transporte de Carga y Distribución de Mercaderías o Productos” en concordancia con los demás procesos determinados en el Sistema de Gestión de Calidad.

Para la planificación de la realización del servicio, se ha determinado los Objetivos de la Calidad, incluidos en el Tablero de Control, los requisitos del servicio, los procesos, documentos y recursos necesarios para la realización del servicio; las actividades para la verificación, validación y seguimiento del servicio así como los criterios de aceptación del mismo; los registros que evidencian que los procesos y los servicios resultantes, cumplen con los requisitos; y los controles de los cambios

planificados y analizar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar los efectos adversos cuando sea necesario.

PIC LOGÍSTICA, determina los requisitos especificados por el cliente, los no especificados pero necesarios, los legales y reglamentarios; así como cualquier requisito adicional son determinados por la organización en los contratos y en la Ficha Técnica de Productos/ Servicio.

PIC LOGÍSTICA, revisa los requisitos relacionados con el producto. Esto se efectúa antes que la organización se comprometa a proporcionarlo (por ejemplo envío de ofertas, entrevistas personales, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos), para asegurarse que los requisitos del servicio estén definidos. Las diferencias existentes, serán resueltas previamente y la organización evaluará si está en la capacidad para cumplir con los requisitos definidos. Cuando se presenten cambios en los requisitos del servicio, la organización se asegura que estos queden registrados y que el personal involucrado toma conocimiento de estos.

PIC LOGÍSTICA, planifica y lleva a cabo la realización del servicio bajo condiciones controladas. Estas condiciones incluyen:

- Información que describe las características del servicio.
- Instrucciones de trabajo, cuando son necesarias.
- Uso y el control de la infraestructura adecuada y ambiente del proceso.
- Uso de equipos apropiados.
- Disponibilidad y uso de medios de comunicación y programas informáticos para el seguimiento y medición.
- La competencia y, en su caso, la calificación requerida de las personas.
- Implementación del seguimiento y medición.
- Implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

PIC LOGÍSTICA, determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes en el Plan de Comunicación Interna y Externa;

relativas a la información sobre los servicios, consultas, contratos, pedidos, incluyendo modificaciones, y la retroalimentación del cliente referente al servicio, incluyendo sus reclamos y quejas; asegurándose que son atendidas eficazmente, la manipulación o tratamiento de la propiedad del cliente, y los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.

PIC LOGÍSTICA ha establecido el Procedimiento de Transporte de Carga y Distribución de Mercaderías o Productos, para la planificación, desarrollo y control de su proceso principal.

PIC LOGÍSTICA, identifica y realiza la trazabilidad del servicio por medios adecuados, a través de toda la realización del servicio, con respecto a los requisitos de seguimiento y medición, mediante el nombre del cliente, la fecha, placa del vehículo, nombre de los conductores, y GPS.

PIC LOGÍSTICA, identifica el estado del servicio en cada etapa del proceso de Transporte de Carga y Distribución de Mercaderías o Productos, con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través del Tablero de Control y los registros del proceso principal.

PIC LOGÍSTICA, cuida los bienes que son propiedad del cliente y del proveedor, mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. Para el Servicio de Transporte de Carga y Distribución de Mercaderías o Productos los bienes que recibe del cliente son información, la cual se protege de acuerdo a la cláusula de confidencialidad. Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, se informa de ello al cliente mediante carta.

PIC LOGÍSTICA, preserva la conformidad del servicio durante el proceso de Servicio de Transporte de Carga y Distribución de Mercaderías o Productos, y a la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos.

PIC LOGÍSTICA, revisa y controla los cambios no planificados esenciales para prestación del servicio en la medida necesaria para garantizar la conformidad continua con los requisitos especificados. PROMOCIONES E INVERSIONES CINCO conversa la descripción de los resultados de la revisión de los cambios, el personal que autoriza el cambio, y de cualquier acción necesaria en el formato Solicitud de Acción.

PIC LOGÍSTICA considera los riesgos asociados con los servicios; la naturaleza, el uso destinado y la vida útil de los servicios; retroalimentación de los clientes; y los requisitos legales y reglamentarios.

d. Procesos de soporte

PIC LOGÍSTICA para el proceso de “Servicio de Transporte de Carga y Distribución de Mercaderías o Productos”, determina, proporciona y mantiene el ambiente de trabajo y la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio. La infraestructura incluye los edificios, espacio de trabajo y servicios asociados, equipos para los procesos; así mismo se incluye el hardware, software y los servicios de apoyo como teléfonos (fijos y móviles).

La sede de PIC LOGÍSTICA cumple con los requerimientos de amplitud, comodidad, tranquilidad, adecuada distribución, seguridad, limpieza y orden.

PIC LOGÍSTICA determina y proporciona los recursos necesarios para implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad, mejorar continuamente su eficacia y aumentar la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de sus requisitos.

PIC LOGÍSTICA determina y pone a disposición de los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos para lograr la conformidad de los productos y servicios. PIC LOGÍSTICA ha establecido el registro Lecciones Aprendidas.

Estos procesos de soporte comprenden:

- **Gestión comercial**

PIC LOGÍSTICA se asegura que los requisitos especificados por los clientes, los no especificados pero necesarios, los legales y reglamentarios, así como cualquier requisito adicional sean determinados en los contratos.

PIC LOGÍSTICA revisa los requisitos relacionados con el servicio y mantiene registros de ello antes de comprometerse en la prestación del servicio. Cuando se presentan cambios en los requisitos del servicio, la organización se asegura que estos queden registrados, a través de adendas a los documentos u otros afines, y que el personal involucrado sea consciente de los cambios efectuados.

PIC LOGÍSTICA, determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes; relativas a la información sobre los productos, consultas, contratos, pedidos, incluyendo modificaciones, y la retroalimentación del cliente referente al servicio, incluyendo sus reclamos y quejas; asegurándose que son atendidas eficazmente.

La retroalimentación del cliente, se realiza mediante el análisis de los datos registrados en el formato Encuesta de Satisfacción del Cliente para el servicio de Transporte de Carga y Distribución de Mercaderías o Productos, y su seguimiento se hace mediante los indicadores incluidos en el Tablero de Control. Adicionalmente, se mantienen registros de la naturaleza, acciones tomadas y seguimiento de las quejas y reclamos en el Registro de Sugerencias, Reclamos, Quejas y Servicios No Conformes.

PIC LOGÍSTICA ha establecido el Procedimiento de Gestión Comercial para la planificación, desarrollo y control de éste proceso.

- **Recursos Humanos**

PIC LOGÍSTICA proporciona las personas necesarias para el funcionamiento eficaz del sistema de gestión de calidad y determina las competencias necesarias para el personal involucrado en todos los procesos del SGC. Estas competencias están

descritas en los Perfiles de Puesto, y se mantienen registros apropiados de la educación, formación, experiencia y las habilidades para el cumplimiento de dichas competencias.

PIC LOGÍSTICA realiza una evaluación del desempeño del personal a cargo del responsable del área, cada vez que haya nuevo personal (después de 3 meses de su ingreso) o un cambio en el perfil de puesto, y se vuelven a re-evaluar estas habilidades una vez al año, mediante los formatos de evaluación de desempeño.

PIC LOGÍSTICA asegura que su personal es consciente de la importancia de sus actividades y su contribución al logro de los objetivos de la calidad de la organización mediante inducción y capacitación. PIC LOGÍSTICA determina las necesidades de brindar capacitación al personal y evalúa la eficacia de dichas capacitaciones en el Programa Anual de Capacitaciones; las evaluaciones son realizadas con posterioridad a la aplicación de la capacitación en el trabajo, pudiéndose realizar uno y dos meses después para el personal antiguo y nuevo, respectivamente. La asistencia de los participantes a las capacitaciones internas se registra en la Lista de Asistencia.

PIC LOGÍSTICA determina, proporciona y mantiene el medioambiente necesario para el funcionamiento de sus procesos y para la lograr la conformidad de los productos y servicios. El medio ambiente en cuanto al factor psicológico del personal se asegura mediante la realización de la Encuesta de Clima Laboral, los resultados se procesan en el registro Procesamiento de Encuesta de Clima Laboral, y se toman las acciones pertinentes del caso.

PIC LOGÍSTICA ha establecido el Procedimiento de Selección de Personal y el Procedimiento de Formación y Toma de Conciencia para la planificación, desarrollo y control de éste proceso. PROMOCIONES E INVERSIONES CINCO considera necesario la toma de conciencia del personal en cuanto a la Política de Calidad, Objetivos de Calidad, su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los beneficios de una mejora del desempeño de la calidad, y las implicancias de no cumplir los requisitos del sistema de gestión de calidad.

- **Logística**

PIC LOGÍSTICA selecciona, evalúa y re-evalúa a los proveedores en función de su capacidad para suministrar bienes/ servicios de acuerdo con los requisitos de la organización, mediante la Evaluación y Seguimiento al Proveedor, donde se establecen los criterios para la selección, evaluación y la re-evaluación. PIC LOGÍSTICA mantiene los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

PIC LOGÍSTICA se asegura de la adecuación de los requisitos de adquisición especificados antes de comunicárselos al proveedor y tramita los requerimientos de bienes y servicios, mediante la elaboración de órdenes de servicio u órdenes de compra y especificaciones técnicas que se anexan al requerimiento cuando corresponda, manteniendo la información relevante como documentos y registros para la trazabilidad.

PIC LOGÍSTICA realiza el seguimiento del estado de los requerimientos al proveedor en cuanto a bienes, mediante el Control de Productos Comprados.

PIC LOGÍSTICA establece e implementa la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el bien/ servicio adquirido cumple los requisitos especificados en las órdenes de compra y especificaciones técnicas o Criterios de Aceptación que se anexan al requerimiento cuando corresponda. PIC LOGÍSTICA mantiene los registros de los resultados de la verificación de los bienes y servicios; y cuando el bien/ servicio no reúne los requisitos de adquisición se registra también el incidente en el formato Control de Productos Comprados.

PIC LOGÍSTICA tiene en cuenta el impacto potencial de los procesos, productos y servicios previstos externamente en la capacidad de la organización para cumplir consistentemente al cliente y los requisitos legales y reglamentarios aplicables, teniendo en cuenta la eficacia percibida de los controles aplicados por el proveedor externo. En ese sentido PIC LOGÍSTICA ha establecido el formato Check List de Taller Mecánico Vehicular.

PIC LOGÍSTICA ha establecido el Procedimiento de Atención de Requerimientos.

PIC LOGÍSTICA establece e implementa el Programa de Mantenimiento de Equipos, donde se define la periodicidad de esta actividad en función a su nivel de utilización y/ o recomendaciones dadas por el proveedor y/ o fabricante del equipo de cómputo.

PIC LOGÍSTICA establece e implementa los formatos Reporte de Mantenimiento de Equipos para evidenciar el mantenimiento preventivo o correctivo de los equipos de cómputo, asociados al proceso principal.

PIC LOGÍSTICA establece e implementa el Programa de Mantenimiento de Vehículos, donde se define la periodicidad de esta actividad en función a su nivel de utilización y/ o recomendaciones dadas por el proveedor y/ o fabricante de la unidad vehicular.

PIC LOGÍSTICA establece e implementa los formatos Control Vehicular para evidenciar el mantenimiento preventivo o correctivo de las unidades vehiculares, asociados al proceso principal.

4.6. Logros de objetivos

A continuación se muestran los resultados obtenidos por cada objetivos estratégico planteado en el sistema de gestión que integra el Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa PIC LOGÍSTICA:

Tabla 25: Objetivo de incrementar las ventas acumuladas con respecto al año anterior

| Ventas | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|-----------------------------------|------------|-----------|-----------|----------|-----------|--------------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Venta del Año Anterior 2016 (S/.) | 112116.29 | 205136.21 | 325605.43 | 76358.09 | 436014.05 | 193635.64 | 213824.85 | 272318.86 | 386490.17 | 246040.37 | 295325.09 | 246893.28 |
| Venta del Año Actual 2017 (S/.) | 253926.66 | 162359.1 | 315638.15 | 219450.3 | 236096.28 | 219727.85 | 158437.76 | 396113.79 | 266836.3 | 242910.6 | 306845.45 | 269353.6 |
| % de Incremento | 126.49% | -20.85% | -3.06% | 187.40% | -45.85% | 13.47% | -25.90% | 45.46% | -30.96% | -1.27% | 3.90% | 9.10% |
| Meta | 1.00% | 1.00% | 1.00% | 1.00% | 1.00% | 1.00% | 1.00% | 1.00% | 1.00% | 1.00% | 1.00% | 1.00% |
| Estado | CUMPLE | NO CUMPLE | NO CUMPLE | CUMPLE | NO CUMPLE | CUMPLE | NO CUMPLE | CUMPLE | NO CUMPLE | NO CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE |
| Descripción | Total | | | | | % Incremento | | Meta | | Estado | | |
| Total de Ventas del 2016 (S/.) | 3009758.33 | | | | | 1.26% | | 1% | | CUMPLE | | |
| Total de Ventas del 2017 (S/.) | 3047695.84 | | | | | | | | | | | |

FUENTE: Elaboración propia.

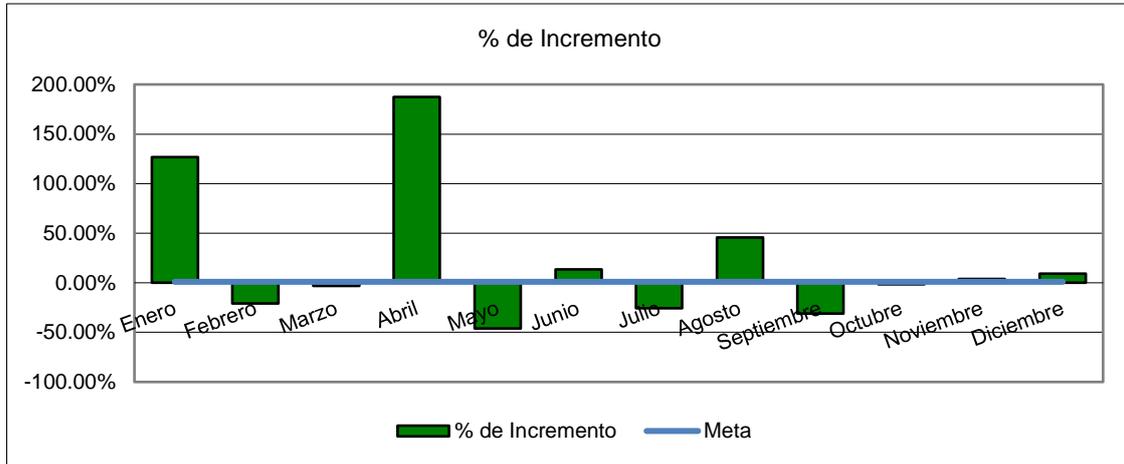


Figura 14: Incremento porcentual de ventas

FUENTE: Elaboración propia.

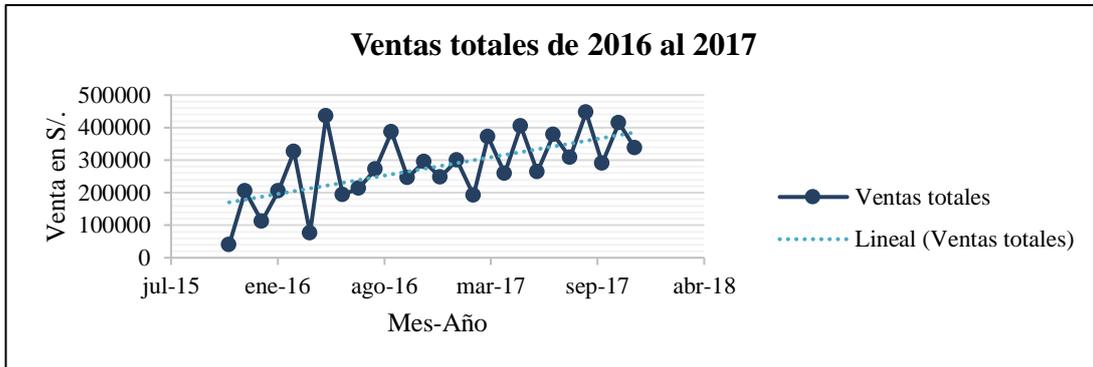


Figura 15: Valor de las ventas

FUENTE: Elaboración propia.

De acuerdo al cuadro y los gráficos obtenidos del Tablero de Control de PIC LOGÍSTICA, se puede observar que entre el 2015 y el 2016 el volumen de las ventas era muy fluctuante ya que la cartera de clientes era muy corta y el crecimiento de las ventas dependía en gran medida de la estacionalidad de las ventas de la empresa cliente.

En el 2017 la cartera de clientes de PIC LOGÍSTICA creció con el ingreso de DUPRÉ como nuevo cliente. Esto significó una reducción de riesgos que se puede evidenciar al observar en el gráfico X el comportamiento de las ventas en el 2017 con fluctuaciones menos críticas y un crecimiento sostenido de las ventas.

Al final del periodo 2017 PIC LOGÍSTICA concluyó, a través del Acta de Revisión por la

Dirección, que se cumplió con la meta proyectada de incrementar las ventas acumuladas superior al 1 por ciento con respecto al año anterior.

Tabla 26: Objetivo de incrementar la satisfacción de los clientes

| Año | 2016 | 2017 |
|--------------------------------|---------|--------|
| Mes | Octubre | Mayo |
| Nivel de Satisfacción Promedio | 71.43% | 85.56% |
| Meta | 70.00% | 75.00% |
| Estado | CUMPLE | CUMPLE |

FUENTE: Elaboración propia

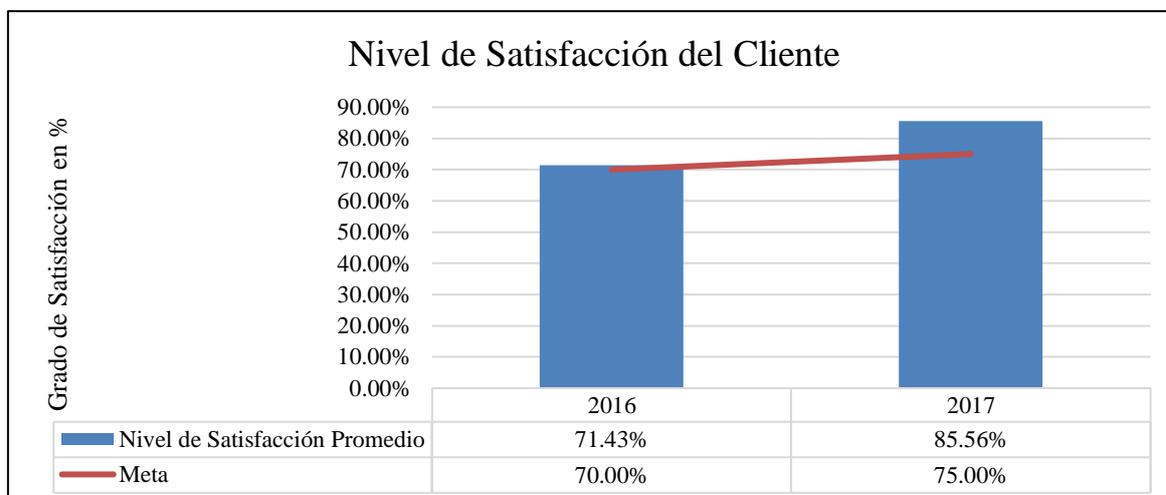


Figura 16: Nivel de satisfacción de cliente

FUENTE: Elaboración propia

En el periodo 2016 la empresa PIC LOGÍSTICA realizó una encuesta de satisfacción de cliente obteniendo un grado aceptable de cumplimiento. El procesamiento de dicha encuesta arrojó como resultado en 71.43% levemente superior a la meta inicial de 70%.

Con el desarrollo de estrategias orientadas a la solución de los reclamos, quejas y/o sugerencias obtenidas de la encuesta y de la recolección histórica de información se logró mejorar el grado de satisfacción para el periodo 2017. El procesamiento de dicha encuesta arrojó como resultado 85.56%, superior a la meta planteada para el 2017 de 75%.

Tabla 27: Objetivo de incrementar el número de cargos recibidos de pedidos 2016

| Datos del 2016 | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|------------------------------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Número total de cargos recibidos | 2516 | 2 | 3921 | 6922 | 8026 | 7014 | 8642 | 7093 | 7201 | 5941 | 6515 | 6817 |
| Número total de cargos por recibir | 2518 | 2 | 3931 | 6931 | 8038 | 7018 | 8653 | 7413 | 7601 | 7371 | 7337 | 8749 |
| % de Incremento | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 96% | 95% | 81% | 99% | 78% |
| Meta | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% |
| Estado | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | NO CUMPLE | CUMPLE | NO CUMPLE |

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 28: Objetivo de incrementar el número de cargos recibidos de pedidos 2017

| Datos del 2017 | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|------------------------------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Número total de cargos recibidos | 6202 | 6496 | 8506 | 6608 | 8072 | 6942 | 8487 | 8160 | 8636 | 8514 | 8448 | 10277 |
| Número total de cargos por recibir | 6202 | 6496 | 8518 | 6634 | 8072 | 6950 | 8494 | 8169 | 8642 | 8522 | 8454 | 10292 |
| % de Incremento | 100% | 100% | 99.9% | 99.9% | 99.9% | 92% | 95% | 91% | 97% | 92% | 95% | 90% |
| Meta | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% |
| Estado | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE |

FUENTE: Elaboración propia

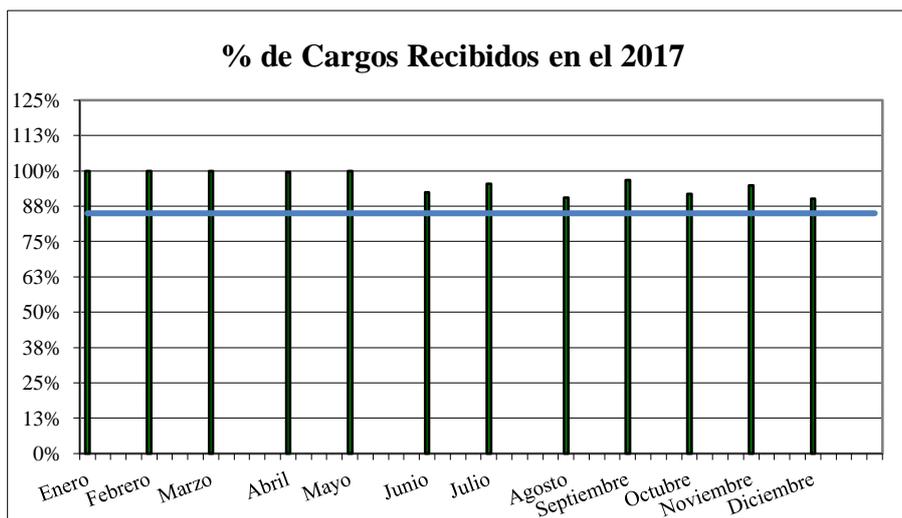


Figura 17: Porcentaje de cumplimiento de cargos recibidos

FUENTE: Elaboración propia.

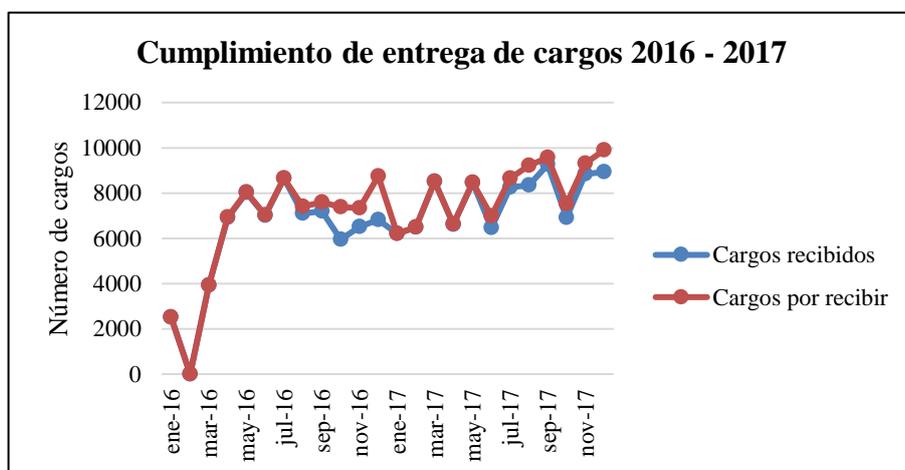


Figura 18: Número de cargos recibidos versus cargos por recibir

FUENTE: Elaboración propia.

De acuerdo a los cuadros y gráficos en referencia al “Objetivo 3” se comparan los años 2016 y 2017. Si bien en 2016 se pueden observar que hay dos meses en los que no se cumple con la meta del 85%, el promedio general es 95% un resultado positivo con respecto a la meta. En el 2017 se logró consolidar el cumplimiento de la meta en todos los meses con un promedio general de 99%.

Tabla 29: Objetivo de cumplir con los tiempos de entrega de pedidos (Muestra al 1%)

| Meses | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|---|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| N° total de pedidos muestreados entregados a tiempo | 59 | 64 | 74 | 64 | 78 | 64 | 78 | 64 | 64 | 64 | 64 | 80 |
| N° total de pedidos entregados muestreados | 61 | 64 | 75 | 64 | 78 | 64 | 78 | 64 | 66 | 64 | 64 | 80 |
| Porcentaje de pedidos entregados a tiempo | 97% | 99% | 99% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 97% | 100% | 100% | 100% |
| Meta | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% |
| Estado | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE |

FUENTE: Elaboración propia.

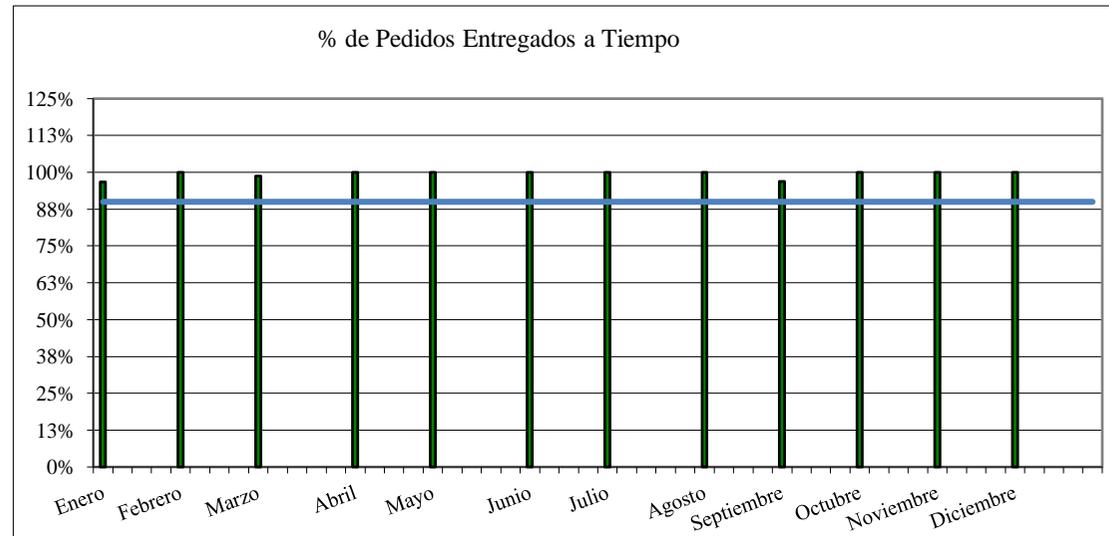


Figura 19: Pedidos entregados a tiempo

FUENTE: Elaboración propia.

Para la medición del indicador del “Objetivo 4” de cumplir con los tiempos de entrega de pedidos se hizo una muestra de 822 cargos de entrega que corresponden al 1% del total de pedidos entregados en el 2017.

Los pedidos muestreados fueron escogidos aleatoriamente de acuerdo los siguientes puntos de entrega:

- N° de pedidos muestreados de Carretera (Matucana - Sta. Cruz de Cocach)
- N° de pedidos muestreados de Huariaca
- N° de pedidos muestreados de Chichao-Acomayo
- N° de pedidos muestreados de La Oroya
- N° de pedidos muestreados de Jauja
- N° de pedidos muestreados de Huancayo
- N° de pedidos muestreados de Tarma
- N° de pedidos muestreados de Cerro de Pasco
- N° de pedidos muestreados de Huánuco

De acuerdo el cuadro y el gráfico se puede observar que se cumplió con el 98% de pedidos entregados a tiempo, superando la meta trazada de 85%. Con estos resultados se reafirma la eficacia que tiene la empresa para el cumplimiento de la entrega de pedidos dentro de las 48 horas, posteriores al recojo y despacho de mercadería.

Cabe destacar que la empresa ha obtenido estos resultados favorables gracias a que el Sistema de Gestión de Calidad ha ayudado a mejorar la planificación, el control y la capacidad de reacción ante situaciones externas e internas que puedan afectar a la empresa.

Tabla 30: Objetivo de reducir el número de reclamos por el total de pedidos

| Meses | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|------------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| N° de Quejas | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Total de pedidos | 6202 | 6496 | 8518 | 6634 | 8072 | 6950 | 8494 | 8169 | 8642 | 8522 | 8454 | 10292 |
| % de Quejas | 0.00% | 0.02% | 0.00% | 0.02% | 0.02% | 0.01% | 0.00% | 0.01% | 0.00% | 0.01% | 0.00% | 0.00% |
| Meta | 13.00% | 13.00% | 13.00% | 13.00% | 13.00% | 13.00% | 13.00% | 13.00% | 13.00% | 13.00% | 13.00% | 13.00% |
| Estado | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE |

FUENTE: Elaboración propia.

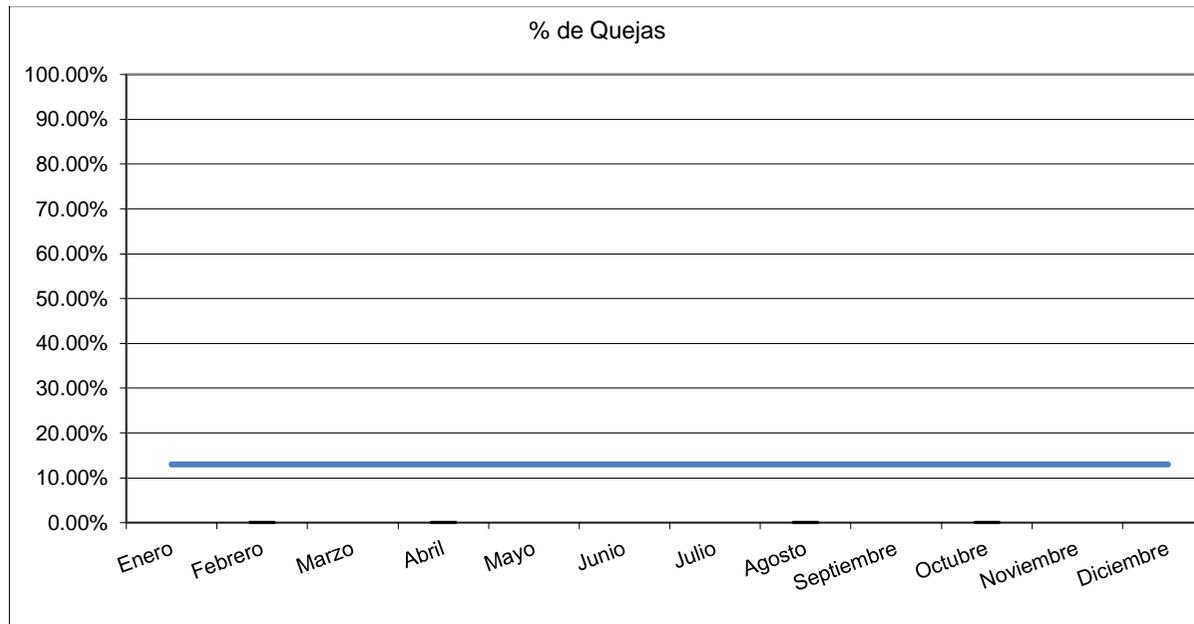


Figura 20: Porcentaje de quejas

FUENTE: Elaboración propia

De acuerdo al cuadro y el gráfico del “Objetivo 5” de reducir el número de reclamos por el total de pedidos los resultados muestran que la empresa muchas quejas. En el registro de reclamos quejas y sugerencias no se observan más de cuatro situaciones calificadas como tal. En ese sentido, la empresa cumple con la meta de no superar el 13% de reclamos por cada mes.

Cabe destacar que la empresa viene gestionando a tiempo la resolución de solicitudes y reclamos de parte de las consultoras de los productos de belleza de los principales clientes (Unique y Dupré). Es por esta razón que los reclamos menores no suelen pasar a ser calificadas como reclamos mayores, las cuales pueden afectar cumplimiento del objetivo y la meta.

Tabla 31: Objetivo de reducir el número de incidentes con proveedores

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|-------------------------------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| N° de Incidentes de los proveedores | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| N° Total de Compras realizadas | 10 | 9 | 9 | 10 | 6 | 14 | 15 | 13 | 15 | 14 | 15 | 15 |
| % de Incidentes | 0.00% | 0.00% | 11.11% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 6.67% | 0.00% | 0.00% | 7.14% | 0.00% | 0.00% |
| Meta | 13.00% | 13.00% | 13.00% | 13.00% | 13.00% | 13.00% | 13.00% | 13.00% | 13.00% | 13.00% | 13.00% | 13.00% |
| Estado | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE |

FUENTE: Elaboración propia.

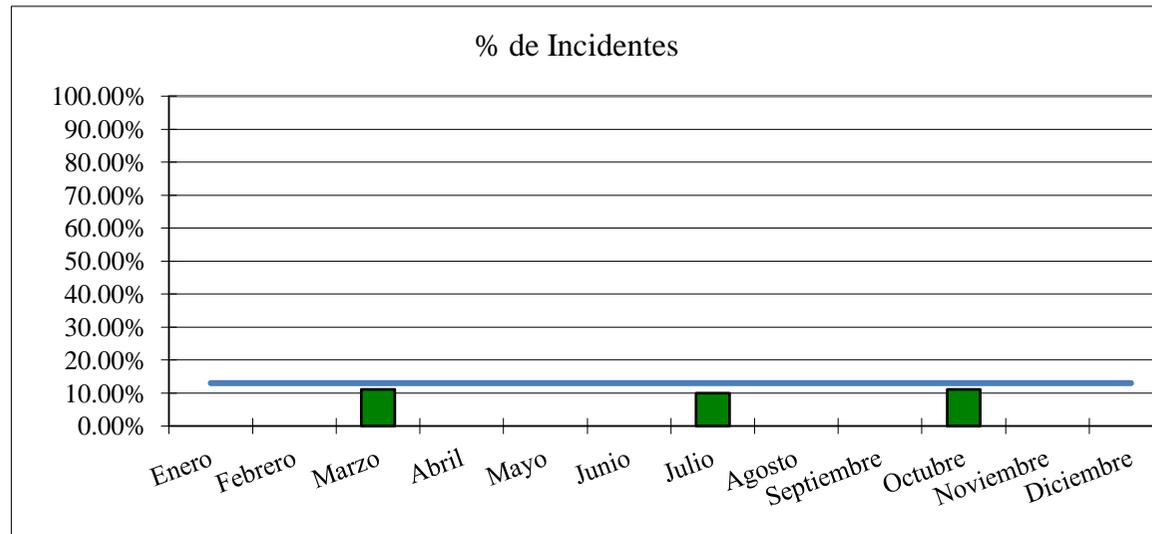


Figura 21: Porcentaje de incidentes

FUENTE: Elaboración propia.

La empresa PIC LOGÍSTICA, por intermedio de la gerencia, determinó como conveniente registrar en el “Objetivo 6” del Tablero de Control las compras relacionadas con la afectación directa al desempeño y estructura de las unidades vehiculares como compra de repuestos y estructuras. Con esa determinación, los resultados que se observan en el cuadro y figura del “Objetivo 6” de reducir el número de incidentes con proveedores, se cumplió satisfactoriamente al contar con pocos incidentes y no superar el límite de 13% de incidentes.

Al finalizar el 2017 se realizaron 145 compras con solo tres incidentes menores con proveedores que representan el 2.5% del total de las compras.

Tabla 32: Objetivo de incrementar el coeficiente de mantenimiento preventivo

| Meses | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|---|--------|---------|--------|-----------|-----------|--------|--------|--------|------------|-----------|-----------|-----------|
| N° de Mantenimientos Correctivos | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 6 | 5 | 5 | 7 |
| N° de Mantenimiento Correctivos Acumulados | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 | 24 | 26 | 30 | 36 | 41 | 46 | 53 |
| N° de Mantenimientos Preventivos | 7 | 7 | 4 | 4 | 7 | 7 | 5 | 6 | 7 | 7 | 9 | 5 |
| N° de Mantenimientos Preventivos Acumulados | 7 | 14 | 18 | 22 | 29 | 36 | 41 | 47 | 54 | 61 | 70 | 75 |
| Coeficiente de Prevención | 0.75 | 0.75 | 0.50 | 0.38 | 0.45 | 0.50 | 0.58 | 0.57 | 0.50 | 0.49 | 0.52 | 0.42 |
| Meta | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | 0.50 |
| Estado | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | NO CUMPLE | NO CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | NO CUMPLE | CUMPLE | NO CUMPLE |

FUENTE: Elaboración propia.

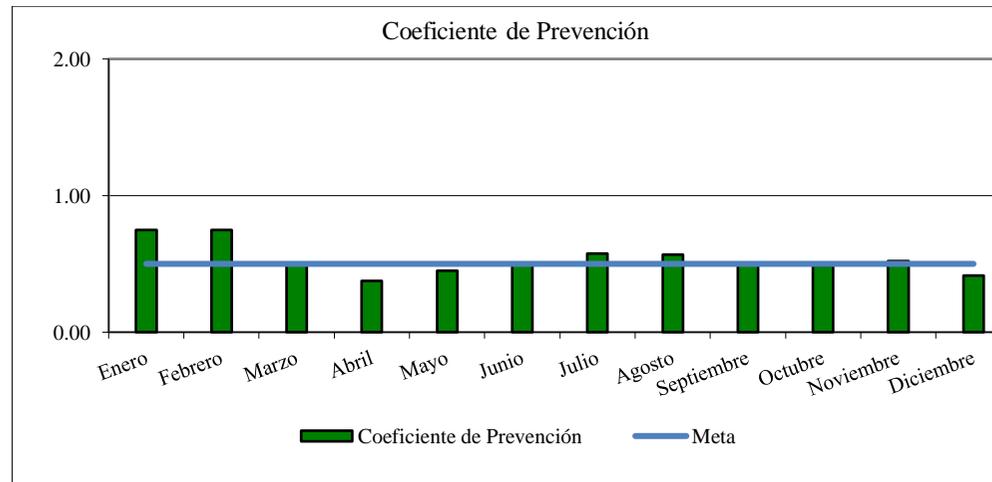


Figura 22: Coeficiente de prevención

FUENTE: Elaboración propia.

De acuerdo al cuadro y el grafico del “Objetivo 7” de incrementar el coeficiente de mantenimiento preventivo, el área encargada de mantenimiento ha sumado sus esfuerzos por cumplir con el programa de mantenimiento preventivo. Si bien ocurrieron incidencias en los vehículos que obligaron al área de mantenimiento a recurrir a mayor mantenimiento correctivo en los meses de abril, mayo, octubre y diciembre, el promedio general del coeficiente de mantenimiento preventivo del 2017 fue de 0.58, superior a la meta trazada de 0.50.

Tabla 33: Objetivo de garantizar un mínimo nivel promedio de horas de capacitación por persona

| Meses | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|--|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Total de Horas Mensuales de Capacitación | 0 | 6 | 0 | 0 | 24 | 0 | 46 | 4 | 28 | 22 | 0 | 0 |
| N° Total de Personal | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| Promedio Mensual | 0.00 | 0.35 | 0.00 | 0.00 | 1.41 | 0.00 | 2.71 | 0.24 | 1.65 | 1.29 | 0.00 | 0.00 |
| Promedio Acumulado | 0.00 | 0.35 | 0.35 | 0.35 | 1.76 | 1.76 | 4.47 | 4.71 | 6.35 | 7.65 | 7.65 | 7.65 |
| Meta Anual | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| | | | | | | | | | | | Estado | CUMPLE |

FUENTE: Elaboración propia.

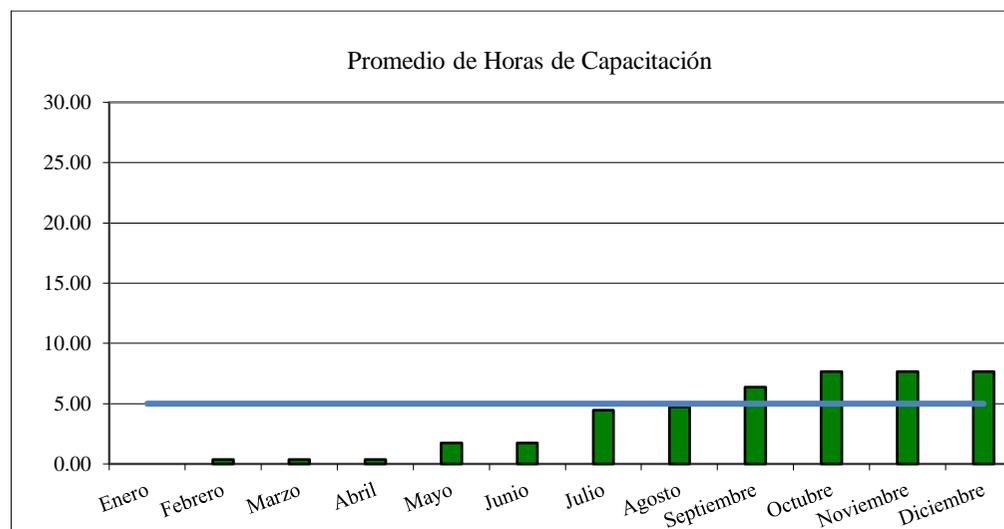


Figura 23: Promedio de horas de capacitación

FUENTE: Elaboración propia.

De acuerdo al cuadro y el gráfico del “Objetivo 8” de garantizar un mínimo nivel promedio de horas de capacitación por persona la empresa viene cumpliendo con el desarrollo de sus capacitaciones programadas y cumpliendo con las horas promedio de capacitación por persona. Como resultado del desarrollo de las capacitaciones se obtuvo un promedio de 7.65 horas acumuladas por personal, superior a la meta de 5 horas acumuladas al año. Dentro de las capacitaciones programadas y desarrolladas por la empresa, se detallan algunas a continuación:

Tabla 34: Capacitaciones programadas

| Capacitación requerida | Dirigida a | Fecha programada | Duración (horas) |
|---|--|-------------------------|-------------------------|
| Política de la calidad | Personal administrativo y operativo | 10/02/2017 | 3 |
| Interpretación de la Norma ISO 9001:2015 | Alta Dirección y personal administrativo | 15/02/2017 | 3 |
| Conceptos del Sistema de Gestión de Calidad de PIC | Personal administrativo y operativo | 01/05/2017 | 3 |
| Atención al cliente | Personal administrativo | 10/05/2017 | 3 |
| Documentación de la norma ISO 9001: 2015 | Personal administrativo y operativo | 25/05/2017 | 3 |
| Seguridad vial | Personal operativo | 14/07/2017 | 3 |
| Correcto registro de datos en los formatos de control de transporte y operaciones | Personal operativo | 14/07/2017 | 3 |
| Seguridad y salud en el trabajo | Personal administrativo y operativo | 14/07/2017 | 3 |
| Filosofía cinco 5"s" | Personal administrativo y operativo | 15/07/2017 | 3 |
| Mejora continua | Personal administrativo | 15/07/2017 | 3 |
| Registro de procedimientos operacionales | Personal administrativo y operativo | 25/07/2017 | 3 |
| Cómo actuar en casos de accidentes y el uso de seguros | Personal administrativo y operativo | 21/08/2017 | 3 |
| Manejo de extintores en caso de incendios | Personal administrativo y operativo | 21/08/2017 | 1 |
| Técnicas de conducción segura | Personal operativo | 15/09/2017 | 3 |
| Evaluación de riesgos | Personal operativo | 15/09/2017 | 3 |

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 35: Objetivo de incrementar el número de propuestas de mejora implementadas

| Meses | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|------------------------------------|-----------|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Propuestas de Mejora Implementadas | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Avance Acumulado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Meta | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Estado | NO CUMPLE | NO CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE | CUMPLE |

FUENTE: Elaboración propia.

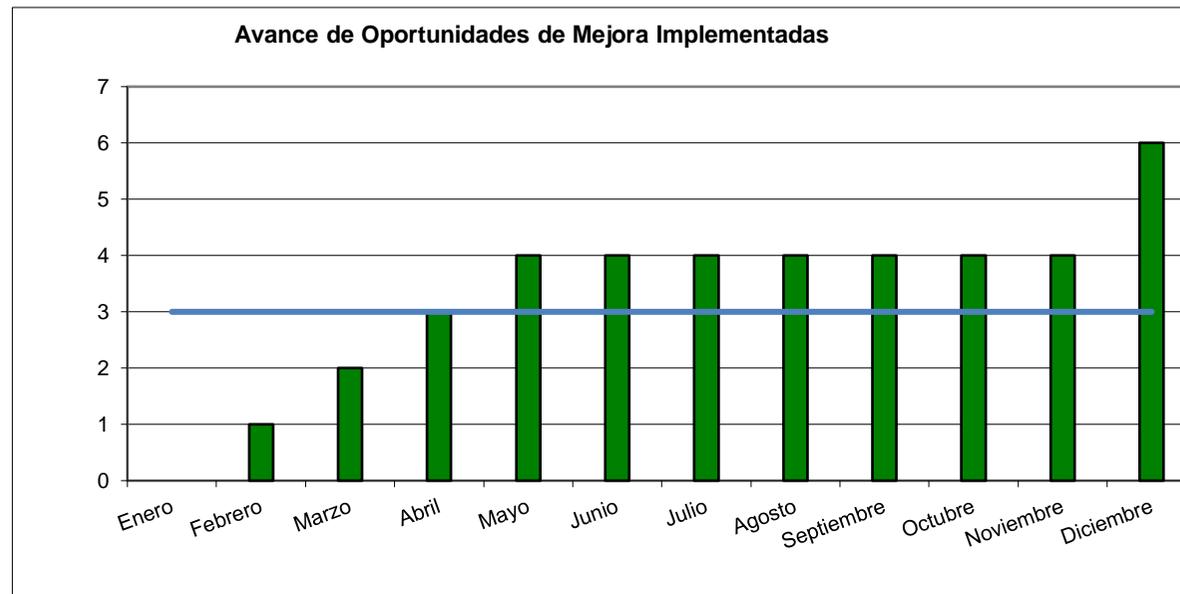


Figura 24: Avance de oportunidades de mejora

FUENTE: Elaboración propia.

De acuerdo al cuadro y el gráfico del “Objetivo 9” de incrementar el número de propuestas de mejora implementadas se lograron realizar 4 oportunidades de mejora en el avance acumulado superando la meta inicial de 3 oportunidades de mejora. Estas oportunidades de mejora implementadas son las que se detallan a continuación:

Tabla 36: Oportunidades de mejora implementadas

| N° | Fecha | Oportunidad de Mejora | Responsable de la Mejora | Acciones a Tomar | Fecha de Cierre | |
|----|------------|--|----------------------------|---|-----------------|------------|
| | | | | | Propuesto | Real |
| 1 | 15/02/2017 | Evaluar la mejora de la distribución de cargos y documentos en el almacén según año de antigüedad | Coordinador Administrativo | Se ordena el almacén archivístico según año de antigüedad | 15/02/2017 | 15/02/2017 |
| 2 | 14/03/2017 | Evaluar la compra de cobertores para las unidades, para reducir los riesgos de daño de mercadería ocasionados por lluvias | GG | Se compran carpas para techos de furgones y se implementas en todas la unidades | 16/03/2017 | 16/03/2017 |
| 3 | 20/04/2017 | Se evalúa la necesidad de mejorar las señalizaciones de tránsito peatonal y zonas de seguridad, para revalidar la licencia de funcionamiento | GG | Se hace el pintado de zonas de tránsito y de seguridad | 28/04/2017 | 28/04/2017 |
| 4 | 25/05/2017 | Se evalúa mejorar el ordenamiento de los registros administrativos en una zona centralizada | GG | Se compran archivadores y se ordenan los archivos en la segunda sala administrativa | 25/05/2017 | 25/05/2017 |
| 5 | 05/12/2017 | Se evalúa mejorar el sistema de seguridad | GG | Se implementó Cámaras para mejorar el sistema de seguridad de Promociones e Inversiones Cinco | 15/12/2017 | 15/12/2017 |
| 6 | 05/12/2017 | Se evalúa mejorar el control de la asistencia de personal | GG | Se implementó Huellero para mejorar el control de la asistencia de personal | 15/12/2017 | 15/12/2017 |

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 37: Objetivo de mejorar el clima laboral

| Año | 2017 | 2018 |
|--------------------------------------|--------|--------|
| Mes | Mayo | Mayo |
| Nivel Promedio de Buen Clima Laboral | 78.35% | 87.97% |
| Meta | 75.00% | 75% |
| Estado | CUMPLE | CUMPLE |

FUENTE: Elaboración propia

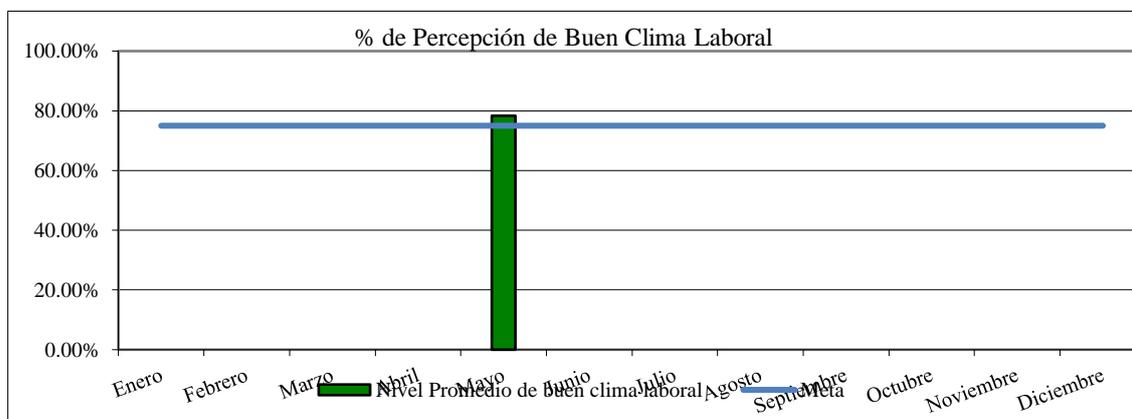


Figura 25: Percepción de clima laboral

FUENTE: Elaboración propia.

Podemos observar que en el cuadro y la figura del “Objetivo 10” se ha podido cumplir con la meta de superar 75% de la percepción del clima laboral en la empresa. Como resultado global de la encuesta de clima laboral se obtuvo un 78.35% de percepción de buen clima laboral.

Para impulsar la mejor satisfacción del personal con el clima laboral, la empresa viene tomando acciones sobre los resultados de la encuesta, sumando esfuerzos por mantener y mejorar el clima laboral para el 2018. Estas acciones se hacen referencia en el siguiente listado:

- Mantener los ambientes siempre limpios
- Continuar con la política de renovar indumentaria y de equipos de protección de personal anualmente.
- Continuar con las reuniones periódicas con el personal para fortalecer la participación y la institucionalidad
- Continuar con el desarrollo de las capacitaciones programadas

- Evaluar la implementación de recompensas por el cumplimiento de metas y objetivos.

4.7. Resultado de auditorías

4.7.1. Auditoría interna

Datos de la auditoría interna

| | | |
|----------------------|---|---|
| Auditoría Interna N° | : | 001 |
| Norma de Referencia | : | ISO 9001:2015 |
| Fecha de Auditoría | : | 24/04/2017 y 27/04/2017 |
| Lugar de Auditoría | : | - Calle La Libertad N°210 – Huertos de Tungasuca, Comas - PSJ Micaela Bastidas, N° 180 - Pio Pata El Tambo, Huancayo |
| Equipo Auditor | : | Vladimir Ramírez Martínez (VRM) |

No Conformidades (NC)

Como resultado de la auditoría interna se hallaron tres no conformidades menores las cuales se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 38: Hallazgos de auditoría

| Área/ Proceso | SAC | Descripción | Responsable | Auditor |
|------------------|----------|--|-------------|---------|
| Transporte | 001-2017 | Se evidencia que no cuenta con el "Programa Mensual de Conductores" y "Tareaje mensual" actualizados al mes de abril del 2017. (Requisito 8.1) | GG | VRM |
| Comercial | 002-2017 | Se evidencia que el personal no cuenta con capacitaciones de "Atención al cliente" como acción a las sugerencias de las encuestas de satisfacción al cliente. (Requisito 9.1.2) | GG | VRM |
| Recursos Humanos | 003-2017 | Se evidencia que no se cuenta con certificados y/o documentos que validen el perfil de puesto de conductor y Coordinador de Despacho: - Ader Rodriguez, no cuenta con documento o constancia que valide años de experiencia en el puesto. - Jhon Roman Aranda, no cuenta con documento o constancia que valide años de experiencia en el puesto. (Requisito 7.5.3) | GG | VRM |

FUENTE: Elaboración propia

Observaciones y oportunidades de mejora

Las Observaciones (OBS) y Oportunidades de Mejora (OM) identificadas durante la Auditoría Interna se detallan a continuación:

- (OBS) No se cuenta con un kardex de productos de almacén utilizados en Mantenimiento.
- (OBS) Cuaderno de cargo de entrega de pedidos no tiene título ni identifica a que vehículo corresponde.
- (OBS) Se debe comunicar a UNIQUE sobre la alternativa de reparto a clientes lejanos. Ejm: Huayllay.
- (OBS) Se evidencia la falta de reporte de desgaste de neumáticos para un control vehicular.
- (OM) La información de la encuesta no se ha incluido en la matriz de quejas y reclamos.
- (OM) En el análisis de Partes interesadas no se ha considerado a las consultoras.
- (OM) Implementar círculos de mejora
- (OM) Evaluar la conveniencia de elaborar un estudio de mercado para identificar las nuevas tendencias del sector
- (OM) Evaluar la conveniencia de hacer un plan integral de capacitaciones con entidades externas con el fin afianzar la competitividad del personal.

Conclusiones de la auditoría interna

En el Informe de Auditoría Interna el auditor concluye que el Sistema de Gestión de la Calidad implementado en PROMOCIONES E INVERSIONES CINCO es “conforme con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015”. El auditor también resalta la “efectividad del sistema de gestión implementado”. El auditor termina su conclusión haciendo mención del hallazgo de “tres 03 no conformidades menores que afectan a los requisitos descritos en 8.1, 9.1.2 y 7.5.3” las cuales, fueron tratadas adecuadamente con las “Solicitudes de Acción Correctiva”.

4.7.2. Auditoría externa

Datos de la auditoría externa

| | | |
|----------------------|---|--|
| Auditoría Externa N° | : | 001 |
| Organización | : | PROMOCIONES E INVERSIONES CINCO S.A.C. |
| Representante | : | Wilson Asto Paredes Gerente General |
| Norma de Referencia | : | ISO 9001:2015 |
| Fecha de Auditoría | : | 15/06/2017 y 16/06/2017 |
| Lugar de Auditoría | : | - Calle La Libertad N°210 – Huertos de Tungasuca, Comas - PSJ Micaela Bastidas, N° 180 - Pio Pata El Tambo, Huancayo – Junín |
| Certificadora | : | SGS del Perú S.A. |
| Equipo Auditor | : | Julio Venero (JV) Maghali Fabian (MF) Gina Espinoza (GE) Ada Kohler (AK) |

Tabla 39: Apertura y cierre del registro de asistencia a la reunión

| Nombre | Posición/ Cargo | Apertura | Cierre |
|--------------------------|--|----------|--------|
| Wilson Asto Paredes | Gerente General (GG) | X | -- |
| Max Bendezú Polanco | Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad (CSGC) | X | X |
| Diana Villalobos Heredia | Coordinador Administrativo (CA) | X | X |
| Oswaldo Quispe Zamora | Coordinador de Mantenimiento (CM) | X | X |
| Jhon Román Aranda | Coordinador de Despacho (CD) | X | X |
| Magaly Salva Cruz | Encargada de Liquidación (CL) | X | X |

FUENTE: Elaboración propia

No conformidades (NC)

Como resultado de la auditoria interna se hallaron cuatro no conformidades menores las cuales se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 40: Hallazgos de auditoría externa

| Proceso | SAC | Descripción | Responsable | Auditor |
|-----------------------|----------|---|-------------|---------|
| Gestión de Calidad | 01 de 04 | <p>Se detectaron algunos indicadores de proceso cuyas metas difieren de las metas indicadas en el tablero de control. Casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar las metas con respecto al año anterior. Meta: 1%, sin embargo la meta indicada en el tablero de control es 5% - Cumplir los tiempos de entrega Meta: 70%, sin embargo la meta indicada en el tablero de control es 90% <p>(Ref.: 6.2.1g)</p> | GG | AK |
| Gestión de Calidad | 02 de 04 | <p>Se indica dentro del Procedimiento de Control de Documentos y Registros Ver.:00, que para los todos los registros electrónicos se debe realizar un backup trimestrales, sin embargo hasta la fecha no se ha realizado.</p> <p>Así mismo se identifica que el Procedimiento de Transporte de Carga y Distribución de mercaderías o productos Ver 00, indica en el punto 15 el documento Diagrama de Distribución de Pedidos pero el documento mostrado se denomina Ruta de distribución de mercadería.</p> <p>(Ref.: 7.5.3)</p> | CSGC | GE |
| Gestión de la Calidad | 03 de 04 | <p>La organización cuenta con nueve (09) partes interesadas identificadas dentro de su plan estratégico, sin embargo no se tiene evidencia de cómo la política está disponible para todas ellas.</p> <p>Así mismo en el Plan de Comunicación Interna y Externa Ver.:00, indica que dicha política debe encontrarse en la página web y hasta el momento no se encuentra en dicho medio de comunicación.</p> <p>(Ref.: 5.2.2)</p> | GG | AK |

«Continuación»

| Proceso | SAC | Descripción | Responsable | Auditor |
|--------------|----------|--|-------------|---------|
| Distribución | 04 de 04 | Se cuenta con el Procedimiento de Transporte de Carga y Distribución de mercaderías o productos Ver 00, el cual consigna en el punto 13 que el asistente administrativo “recepiona productos del camión, registrando el acto en un Cuaderno de Cargo y firmando la recepción en la Guía de Remisión”, sin embargo, en la práctica, la recepción no es firmada en la Guía de Remisión, sino en el Cuaderno de Cargo, el cual al ser revisado además, mostró casos en donde no se ha registrado dicha firma: <ul style="list-style-type: none"> - 04.05.2017 (4 pedidos más dos sets) - 05.05.2017 (127 pedidos). (Ref.: 8.5.1) | CA | MF |

FUENTE: Informe de auditoría externa de SGS (2017)

Observaciones y oportunidades de mejora

Las Observaciones (OBS) y Oportunidades de Mejora (OM) identificadas durante la Auditoría Externa se detallan a continuación:

- OM-AK-01: Poner a consideración publicar, en el proceso, los resultados de sus indicadores.
- OM- AK-02: Considerar incorporar en el procedimiento de salidas no conformes, los ejemplos declarados como casos de posibles salidas no conformes a controlar

Conclusiones de la auditoría externa

En el Informe de Auditoría Externa realizada por el equipo auditor de la empresa certificadora SGS concluye que el Sistema de Gestión de la Calidad implementado en PROMOCIONES E INVERSIONES CINCO es “conforme con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015”. El auditor líder termina su conclusión haciendo mención del hallazgo de “cuatro (04) no conformidades menores que afectan a los requisitos descritos en 6.2.1, 7.5.3, 5.2.2 y 8.5.1” las cuales, fueron tratadas adecuadamente con las “Solicitudes de Acción Correctiva” y los formatos otorgados por la empresa certificadora denominadas *Corrective*

Action Request (CAR).

Tabla 41: Evaluación del impacto de indicadores 2016-2017

| Indicador | Resultados comparativos | | Meta 2017 | Tendencia | Evaluación del impacto |
|---|-------------------------------|-------------------------------|----------------|-------------|---|
| | 2016 | 2017 | | | |
| Incremento las ventas acumuladas con respecto al año anterior | 1% | 1.26% | \geq 1% | Creciente | Mejóro |
| Incremento de satisfacción de los clientes en el Servicio de Transporte | 71.43% | 85.56% | \geq 85% | Creciente | Mejóro |
| Incremento de número de cargos recibidos | 95% | 99.9% | \geq 85% | Creciente | Mejóro |
| Cumplimiento de los tiempos de entrega de pedidos (Muestra al 1%) | 98% | 99% | \geq 90% | Creciente | Mejóro |
| Número de reclamos por el total de pedidos | Promedio 2.33/mes 0.02% | Promedio 0.42/mes 0.01% | \leq 13% | Decreciente | Mejóro al disminuir el promedio de reclamos |
| Porcentaje de incidentes de los proveedores | 0 | 0 | \leq 13% | Continuo | No se reportaron incidente con proveedores |
| Incremento de Coeficiente de Mantenimiento Preventivo en las Unidades Vehiculares | 0.53 | 1.44 | \geq 0.50 | Creciente | Mejóro |
| Mínimo nivel promedio de horas de capacitación para los Conductores | 7.65 | 8.65 | \geq 5 | Creciente | Mejóro |
| Incremento el número de oportunidades de mejora implementadas | 12 | 8 | \geq 3 | Decreciente | Se debe trabajar más en incentivar la mejora continua |

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 42: Impacto en la rentabilidad de la empresa

| INCREMENTO DE RENTABILIDAD | 2016 | 2017 |
|----------------------------|--------------------|--------------------|
| | Sin Implementación | Con Implementación |
| Ventas Netas | 3,009,758.33 | 3,047,695.84 |
| Costos Netos | -1,600,503.61 | -1,553,887.00 |
| Utilidad Neta | 1,409,254.72 | 1,493,808.84 |
| Margen Utilidad Neta MUN | 46.82% | 49.01% |

FUENTE: Elaboración propia.

Para medir la rentabilidad de la empresa se usó el indicador financiero Margen Bruto que indica la utilidad bruta por cada unidad de medida de ventas del servicio, luego de que la compañía ha cubierto los costos de sus operaciones y ventas. (Revisar anexo 16)

Con la implementación del Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. logró mejorar su rentabilidad de 46.82% en el 2016 a 49.01% en el 2017. Este resultado se logró por el incremento de las ventas en 1.26% y la reducción de los costos en 3%.

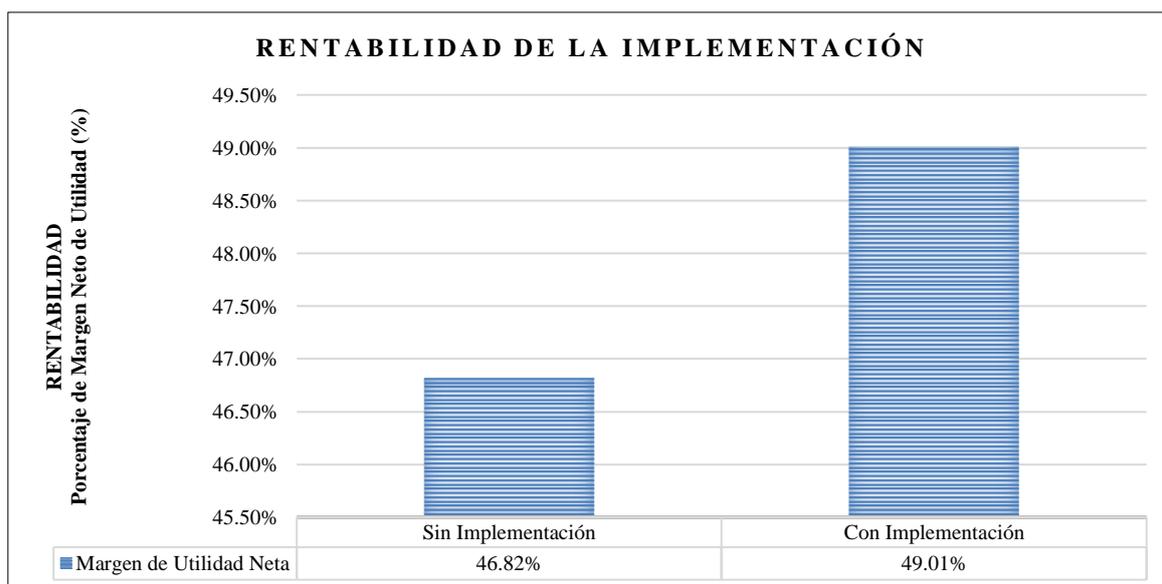


Figura 26: Rentabilidad de la implementación

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 43: Calificación de cumplimiento de objetivos

| Perspectivas | Objetivo estratégico | Objetivo Específico | Iniciativa estratégica | Calificación | | | | | Estado de objetivo |
|--|--|---|---|--------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Perspectivas de procesos internos | Garantizar la calidad del servicio | Cumplir con los tiempos de entrega de pedidos | Diseñar rutas para el transporte y distribución, así como las rutas alternas. | | | | | X | CUMPLE |
| | | Incrementar los cargos de entrega recibidos y verificados | Priorizar el seguimiento de cargos de entrega más antiguos mediante llamadas telefónicas. | | | | | X | CUMPLE |
| | Mejorar continuamente el sistema de gestión | Incrementar el número de oportunidades de mejora implementadas | Invertir en sistema integrado de gestión o en soporte de información (back-up) | | | | X | | CUMPLE |
| | Contar con provisión efectiva de recursos | Cumplir con el programa de mantenimiento preventivo | Programar el mantenimiento preventivo haciendo seguimiento al recorrido en kilometraje de cada vehículo | | | | | X | CUMPLE |
| | | Incrementar el coeficiente de mantenimiento preventivo | Registrar historial de mantenimiento vehicular para posterior análisis y programación de mantenimiento. | | | | | X | CUMPLE |
| | | Reducir el porcentaje de incidentes con proveedores | Desarrollar evaluación de proveedores para mejorar la decisión de compra con proveedores confiables. | | | | | X | CUMPLE |
| Perspectiva de aprendizaje y crecimiento | Contar con personal competente en continuo aprendizaje | Garantizar un mínimo nivel promedio de horas de capacitación para los conductores | Programar, ejecutar y verificar capacitaciones pertinentes al proceso de transporte y distribución. | | | | X | | CUMPLE |
| | | Mejorar el clima laboral | Desarrollar reuniones de círculos de mejora y de actividades deportivas. | | | | X | | CUMPLE |
| | Mejorar continuamente la gestión de RRHH | Incentivar lecciones aprendidas y oportunidades de mejora | Programar y capacitar al personal en lecciones aprendidas para posterior retroalimentación en las reuniones. | | | | X | | CUMPLE |
| Perspectiva del Cliente | Garantizar la calidad del servicio | Incrementar la satisfacción del cliente | Programar anualmente encuestas de satisfacción para tomar decisiones de mejora del servicio | | | | | X | CUMPLE |
| | | Reducir el número de reclamos por el total de pedidos | Mejorar la capacidad de respuesta ante reclamos implementando un correo y número corporativo de atención al cliente las 24 horas del días | | | | | X | CUMPLE |
| | | | Invertir en implementación y certificación de ISO 9001:2015 | | | | | X | CUMPLE |
| | Crear mayor rentabilidad | Ampliar la cartera de clientes | Desarrollar publicidad en una revista especializada con el fin de atraer a nuevos clientes | | | | | X | CUMPLE |
| | | | Ingresar a licitaciones con el Estado | | X | | | | |
| Perspectiva Financiera | Crear mayor rentabilidad | Incrementar las ventas acumuladas con respecto al año anterior | Negociar la exclusividad del servicio de transportes y distribución para la región centro del Perú con nuestros clientes. | | | | X | | CUMPLE |
| | | Incrementar la rentabilidad | Implementar políticas de cobranza en fechas no mayores a 45 días | | | | X | | CUMPLE |

La calificación promedio es de 4.25, donde:

- 1: No cuenta con plan de acción
- 2: Cuenta con plan de acción o programa preliminar
- 3: Se iniciaron acciones
- 4: Se verifican y evalúan las acciones
- 5: Se mantiene o mejora la iniciativa estratégica

FUENTE: Elaboración propia

4.8. Discusiones

En la presente investigación se diseñó e implementó el Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad en la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C., con la finalidad de mejorar el desempeño global de la organización. Para ello se utilizó una encuesta donde se procesaron datos referidos a la percepción de la mejora del desempeño global de la organización antes de la implementación (2016 –periodo sin implementación) y posterior a ella (2017 –periodo con implementación).

Para la prueba de hipótesis se usó el estadístico Chi-cuadrado (X^2) donde se determinó que el Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad influyen en mejorar el desempeño global de la empresa. (Anexo 4)

Con respecto al objetivo de “Diagnosticar la situación inicial del contexto de la organización” se hizo el análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externo (EFE) y de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), observando que la empresa responde adecuadamente a los factores de su entorno. Sin embargo, en la evaluación del micro entorno, la empresa requiere ampliar su cartera de clientes para minimizar los riesgos por contar con pocos clientes y reducir el poder de negociación de los mismos. Al analizar la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), la posición de la empresa está ubicada en el cuadrante competitivo. Para este caso, es recomendable formular estrategias de diferenciación ya que las grandes empresas logísticas tienen mayor capacidad de enfrentarse a estrategias basadas en costos. (Tablas 8-9)

En cuanto al objetivo de “Diseñar e implementar el Balanced Scorecard”, dicha herramienta ha servido para alinear las estrategias con los resultados, logrando el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los resultados de la ejecución de las iniciativas estratégicas muestran una calificación promedio de 4.25 con un nivel de cumplimiento de las iniciativas estratégicas al 89.33 por ciento, las cuales sumaron para cumplir con 15 de 16 metas planteadas para los objetivos específicos. Sin embargo, se requiere hacer el seguimiento a las iniciativas estratégicas que buscan cumplir con el objetivo de ampliar la cartera de clientes.

Para validar la hipótesis específica, la cual se encuentra alineada al objetivo de la investigación, se analizaron los resultados de la calificación de cumplimiento de objetivos (Tabla 40) de la siguiente manera:

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Todas las iniciativas estratégicas contribuyeron a cumplir con los objetivos de Incentivar oportunidades de mejora y lecciones aprendidas, mejorar el clima organizacional, elevar la competitividad.
- Perspectivas de procesos internos: Todas las iniciativas estratégicas contribuyeron a cumplir con los objetivos de Cumplir con los tiempos de entrega, incrementar los cargos de entrega recibidos, implementar oportunidades de mejora, cumplir con el programa de mantenimiento, reducir el porcentaje de incidentes con proveedores, incrementar el coeficiente preventivo.
- Perspectiva del Cliente: Todas las iniciativas estratégicas contribuyeron a cumplir con los objetivos de Incrementar la satisfacción del cliente, Reducir el número de reclamos por el total de pedidos. Sin embargo, se requiere hacer el seguimiento a las iniciativas estratégicas orientadas a cumplir con el objetivo de ampliar la cartera de clientes.
- Perspectiva financiera: Todas las iniciativas estratégicas contribuyeron a cumplir con los objetivos de incrementar las ventas acumuladas con respecto al año anterior, incrementar el volumen de ventas.

Los resultados referidos al objetivo de “Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad” muestran que dicho sistema ha contribuido a mejorar la actividad de la empresa desde el punto de vista del valor que se le entrega al cliente. Para ello se usó una encuesta de satisfacción del cliente, la cual se encuentra formulada y sustentada en base a la ficha técnica del servicio.

Para validar la hipótesis específica se usó el estadístico de prueba T para medir los resultados antes y después de la implementación. Los resultados demuestran que el SGC contribuye a mejorar la calidad del servicio que la empresa ofrece. (Anexo 5)

Con respecto al objetivo de la investigación de “Evaluar el grado de mejora de la implementación del sistema de gestión de calidad y el Balanced Scorecard” se evaluó el grado de mejora de la implementación, comparando la gestión inicial y la gestión después

de la implementación, analizando el desempeño de los indicadores entre la gestión 2016 y 2017. Los resultados son favorables en ocho de nueve indicadores de la siguiente manera:

- Incrementar las ventas acumuladas en un 1% con respecto al año anterior: En el 2016 se logró un incremento del uno por ciento y en el 2017 se logró un incremento de 1.26 por ciento. Se espera que para el 2018 el crecimiento sea de dos por ciento.
- Incrementar la satisfacción de los clientes: Se obtuvieron resultados muy favorables con respecto al año anterior. En el 2016 el grado de satisfacción fue de 71.4 por ciento y en el 2017 ascendió al 85.6 por ciento.
- Incrementar de número de cargos recibidos: En el 2016 el indicador era de 95 por ciento y en el 2017 llegó a 99 por ciento, mejorando la eficacia en la entrega de pedidos con cargos recibidos.
- Cumplir con los tiempos de entrega: En el 2016 el indicador era de 98 por ciento y en el 2017 ascendió a 99 por ciento, mejorando y manteniendo la ventaja competitiva que caracteriza a la empresa en la eficacia de sus operaciones.
- Reducir los reclamos por el total de pedidos: El promedio de los reclamos por mes disminuyeron de 2.43 a 0.42, mejorando la atención a los reclamos.
- Reducir porcentaje de incidentes con proveedores: La empresa no ha reportado incidente con sus proveedores.
- Incrementar el coeficiente de mantenimiento preventivo: El área de mantenimiento de la empresa mejoró el coeficiente de prevención de 0.53 a 1.44 entre el 2016 y 2017 respectivamente.
- Cumplir con el mínimo de horas de capacitación: La empresa cumple con las capacitaciones programadas logrando mejorar promedio de horas de capacitación por persona de 7.65 a 8.65 entre el 2016 y 2017 respectivamente.
- Incremento el número de oportunidades de mejora implementadas: La empresa evidencia una disminución en sus oportunidades de mejora de 12 a 8 entre el 2016 y 2017 respectivamente.

Se cumplieron con las metas trazadas para el 2017 y con mejoras favorables con respecto al año anterior. El incremento de las ventas acumuladas en 1.26% y la reducción de sus costos por optimización de sus procesos lograron mejorar la rentabilidad de 46.82% a 49.01% (Tabla 41). Sin embargo, la empresa debe trabajar más en concientizar la mejora continua y en toma de conciencia con respeto al sistema de gestión que se implementó.

V. CONCLUSIONES

1. El modelo de planificación estratégica utilizado para esta investigación, basado en el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), constituye una herramienta estratégica idónea que puede acoplarse en cualquier empresa e integrarse a su Sistema de Gestión de Calidad. La implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 y el Balanced Scorecard contribuyó a mejorar el desempeño global de la organización en cuanto a incremento de rentabilidad, satisfacción de clientes, optimización de procesos y mejora continua.
2. El diagnóstico inicial proporcionó la información que permite a la empresa responder adecuadamente a los factores del entorno interno y externo. Las herramientas de análisis utilizados en la investigación (Fuerzas de Porter, PESTE, EFE, EFI, Matriz de Mitchell, MPC, FODA, PEYEA) constituyeron un apoyo importante en el diagnóstico de la situación inicial de la empresa para el análisis del entorno interno y externo, partes interesadas, perfil competitivo y la posición estratégica.
3. La implementación del Balanced Scorecard contribuyó a mejorar la dirección estratégica de la empresa y la generación de valor, logrando alinear las estrategias con los resultados. Siguiendo la ruta del Mapa Estratégico, se logró mejorar el clima laboral y las capacidades técnicas del personal, optimizando los procesos y gestionando la prevención de los riesgos organizacionales, para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y las partes interesadas, y consecuentemente para incrementar la rentabilidad de la empresa de 46% a 49%.
4. La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2015, contribuyó a mejorar el desempeño la empresa desde un punto de vista del valor que se logró ofrecer al cliente, mejorando la satisfacción de 71.4% a 85.6%. El enfoque del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Gestión por Procesos, ha logrado mejorar la optimización del proceso principal y procesos de apoyo.

5. Los indicadores propuestos en el Tablero de Control permiten medir el desempeño de la organización visto tanto desde los objetivos de calidad, como desde las perspectivas formuladas del Balanced Scorecard. Entre el periodo 2016 – 2017 se evidenció el incremento de rentabilidad en 46.82% a 49.01%, se mejoró la satisfacción de clientes de 71.4% a 85.6%, se incrementaron el número de cargo recibidos en cinco puntos porcentuales llegando al 99%, se mejoró en un punto porcentual el cumplimiento de tiempos de entrega al 99%, disminuyeron los reclamos en 0.01%, se incrementó el coeficiente preventivo de 0.53 a 1.44, se mejoró el clima laboral de 78.35 a 87.97 por ciento. Con los métodos de evaluación aplicados a la empresa que miden la satisfacción de clientes, el clima laboral, la optimización de procesos, el aprovisionamiento efectivo de recursos y la competencia del personal, se pueden identificar lecciones aprendidas y oportunidades de mejora.

VI. RECOMENDACIONES

1. Mantener el Balanced Scorecard como una herramienta de gestión estratégica dentro del sistema de gestión de calidad de Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. Es necesario que la alta dirección fortalezca sus capacidades de liderazgo y responsabilidad con la calidad.
2. Difundir la estrategia corporativa y la política de calidad, alineada a la misión y visión empresarial, a todos los miembros de la organización y los compromisos pertinentes con las partes interesadas. La empresa necesita generar y fortalecer sus ventajas competitivas. Un elemento clave es fortalecer la cultura organizacional como base para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Esto se logra capacitando al personal en diferentes competencias.
3. Adquirir un software especializado de BSC que permita un mayor control y monitoreo. Es necesario actualizar anualmente los objetivos e indicadores propuestos para cada periodo.
4. Mantener el Sistema de Gestión de Calidad con el fin de mejorar continuamente el desempeño de la organización. Un punto a mejorar es la gestión de las partes interesadas con el fin de garantizar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. Continuar con las capacitaciones al personal enfocadas en el Sistema de Gestión de Calidad para mejorar el compromiso con la calidad.
5. Revisar periódicamente el desempeño global de la organización y la gestión de cambios. Es necesario revisar constantemente la pertinencia de los indicadores en el tablero de control. Otro aspecto importante es revisar periódicamente los procedimientos e instructivos con el fin de actualizarlos y mejorarlos continuamente.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMO, F. 2011. El cuadro de Mando Integral “Balance Scorecard”. Editorial Esic. Madrid, España. 81 p.

BCRP. 2017. Memoria 2017. Informe Económico. Lima, Perú. 277 p.

CASTILLA, P.; HUAPAYA, G.; MESARINA, I.; VARGAS, B. 2010. El sistema de medición del desempeño como herramienta de control estratégico. Universidad ESAN. Lima, Perú. 248 p.

CEGARRA, J.; MARTÍNEZ, A. 2017. Gestión del Conocimiento, una ventaja competitiva. 1 ed. Editorial ESIC. Madrid, España. 200 p.

CEPLAN. 2016. Guía Metodológica Fase Estratégica para Sectores. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, Lima. 80 p.

CHOQUE, R. 2016. Planeamiento Estratégico, Utilizando el Cuadro de Mando Integral. Editorial Macro, Lima. 188 p.

CIFUENTES, D.; MUÑOZ, F. 2010. Modelo de Gestión Balanced Scorecard Aplicado a la Escuela de Graduados. Tesis para obtener el título de Ingeniero Comercial. Santiago, Chile. Universidad de Chile. 303 p.

CROSBY, P. 1991. Hablemos de Calidad. 1 ed. McGraw-Hill. 44 p

- CUATRECASAS, L.; GONZÁLEZ, J. 2017. Gestión Integral de la Calidad. 5 ed. Profit Editorial. Barcelona, España. 420 p.
- D’ALESSIO, F. 2016. El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia. 3 ed. Pearson Educación. México. 782 p.
- DEMING, W. 2018. Out of the Crisis. Edición ilustrada, reeditada. MIT Press. Cambridge, Estados Unidos. 448 p.
- DEWANGGA, C. 2016. The Balanced Scorecard as Strategic Controlling Instrument. Ediciones Anchor Academic Publishing. Hamburgo, Alemania. 72 p.
- FRED, D. 2014. Strategic Management. Concepts and Cases. 15 ed. Pearson Educación. México. 368 p.
- GRAJALES, J. 2015. Diseño del Balanced Scorecard para Empresa de Laminado. Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Industrial. Bogotá, Colombia. Universidad Militar Nueva Granada. 132 p.
- GUÉDEZ, V. 2010. Los Grupos de Interés. De lo transaccional a lo relacional y a lo constitucional. Universidad de Barcelona Cies. Barcelona, España. 11 p.
- HAX, A.; MAJLUF, N. 2016. Lecciones en estrategia: Hacia una gestión de excelencia. Ediciones UC. 112 p.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNANDEZ, C.; BAPTISTA, M. 2014. Metodología de la investigación. 6 ed. Editorial McGrawHill. México. 634 p.
- HORVÁTH y PARTNERS. 2007. Dominar el Cuadro de Mando Integral. Manual práctico basado en más de 100 experiencias. Ediciones Deusto. Barcelona, España. 507 p.

- ILLIA, E 2007. Propuesta para la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 y su Relación con la Gestión Estratégica por Indicadores del Balanced Scorecard Aplicado a un Operador Logístico. Tesis para obtener el grado de Ingeniero Industrial. Lima, Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú. 88 p.
- ISO 9001: 2015. 2015. Norma para la Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad. Ediciones AENOR. Madrid, España. 14 p.
- ISO 9001:2015. 2015. Sistemas de Gestión de Calidad, requisitos. Traducción Oficial. Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza. 44 p.
- ISO 9000:2015. 2015. Sistema de Gestión de Calidad, fundamentos y vocabulario. Traducción Oficial. Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza. 44 p.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. 2014. El Cuadro de Mando Integral. 3 ed. Grupo Planeta. Barcelona, España. 350 p.
- MARTÍNEZ, D.; MILLA, A. 2012. Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral. Ediciones Días De Santos Madrid, España. 377 p.
- MARTÍNEZ, M. 2013. Evaluación del Rendimiento. La gestión empresarial. 1 ed. Ediciones Días De Santos Madrid, España. 11 p.
- MENDOZA, J. 2015. Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L. Tesis para obtener el grado de Magíster. Trujillo, Perú. Universidad Nacional de Trujillo. 34 p.
- MINTZBERG, H. 2012. La Estructura de las Organizaciones. Grupo Planeta. Madrid, España. 560 p.

- NIVEN, P. 2003. El cuadro de Mando Integral paso a paso. Barcelona: Gestión 2000.
- NIVEN, P. 2010. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Maximizar los resultados. 2 ed. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España. 416 p.
- PORTER, M. 2017. Ser Competitivo. 9 ed. Deusto Centro de Libro PAPF. Barcelona, España. 29 p.
- QUINTERO, J. 2012. Modelo Gerencial Basado en el Cuadro de Mando Integral. 1 ed. Editorial Académica Espan. Barcelona, España. 220 p.
- RAE. 2016. Diccionario de la Lengua Española RAE. 23 ed. Grupo Planeta. Madrid, España. 740 p.
- ROMERO, E. 2015. Balanced Scorecard Aplicado al Área de Procurement de APM Terminals Inland Service. Trabajo monográfico para obtener el grado de Ingeniero en Gestión Empresarial. Lima, Perú. Universidad Nacional Agraria La Molina.
- SAINZ DE VICUÑA, J. 2017. El Plan Estratégico en la Práctica. 5 ed. Editorial ESIC. Madrid, España. 30 p.
- SÁNCHEZ, C.; VÁSQUEZ, M.; VILLAREAL, C. 2017. Diseño del Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Control Estratégico de la Gestión de Pronabec. Tesis para obtener el grado de Magíster en Gestión Pública. Lima Perú. Universidad del Pacífico.
- SERNA, H. 2009. Gerencia Estratégica. Teoría, metodología, implementación y mapas estratégicos. 9 ed. 3R Editores. Valle, Colombia. 414 p.
- SGS. 2017. Management System Certification Audit Summary Report GS0304. Lima, Perú. 13 p.

SUÁREZ, C. 2008. Implementación de un Cuadro de Mando Integral y su influencia en la productividad de la E.P.G U.N.T. Tesis para obtener el grado de Magíster. Trujillo, Perú. Universidad Nacional de Trujillo.

THOMPSON, A. 2012. Administración Estratégica. Teorías y casos. 18 ed. McGrawHill. México. 700 p.

WASIELESKI, D.; WEBER, J. 2017. Stakeholders Managment. 1 ed. Emerald Publishing Limited. Wagon Lane, UK. 304 p.

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

| | PROBLEMÁTICA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | CONCLUSIONES | RECOMENDACIONES |
|--------------------|---|--|--|---|---|
| GENERAL | ¿De qué manera, la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y Balanced Scorecard mejorará el desempeño global de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.? | Diseñar e implementar el Balanced Scorecard (BSC) y el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), bajo la norma ISO 9001:2015, para mejorar el desempeño global de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. | Si se implementa el Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad, entonces se mejorará el desempeño global de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. | El modelo de planificación estratégica utilizado para esta investigación, basado en el Balanced Scorecard (BSC), constituye una herramienta estratégica idónea que puede acoplarse en cualquier empresa e integrarse a su Sistema de Gestión de Calidad. La implementación del Sistema de Gestión de Calidad y el Balanced Scorecard contribuyó a mejorar el desempeño global de la organización en cuanto a incremento de rentabilidad, satisfacción de clientes y optimización de procesos. | Mantener el Balanced Scorecard como una herramienta de gestión estratégica dentro del sistema de gestión de calidad de Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. Es necesario que la alta dirección fortalezca sus capacidades de liderazgo y responsabilidad con la calidad |
| | ¿Cuál es la situación inicial de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.? | Diagnosticar la situación inicial del contexto de la organización que permita definir los procesos, identificar factores internos y externos de la empresa y definir las partes interesadas. | Si se analiza la situación inicial del contexto de la organización, entonces la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. responderá adecuadamente a los factores de su entorno. | El diagnóstico inicial proporcionó la información que permite a la empresa responder adecuadamente a los factores del entorno interno y externo. Las herramientas de análisis utilizados en la investigación constituyeron un apoyo importante en el diagnóstico de la situación inicial de la empresa. | Difundir la estrategia corporativa y la política de calidad, alineada a la misión y visión empresarial, a todos los miembros de la organización y los compromisos pertinentes con las partes interesadas. |
| ESPECÍFICAS | ¿De qué manera se debe implementar el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) en la empresa Promociones e Inversiones Cinco? | Diseñar e implementar el Balanced Scorecard en la empresa Promociones e Inversiones Cinco. | Si se implementa el Balanced Scorecard, entonces se logrará mejorar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. | La implementación del Balanced Scorecard contribuyó a mejorar la dirección estratégica de la empresa y la generación de valor, logrando alinear las estrategias con los resultados. Siguiendo la ruta del Mapa Estratégico, se logró mejorar el clima laboral y capacidades técnicas del personal, optimización de procesos, satisfacción de clientes y consecuentemente el incremento de ingresos. | Adquirir un software especializado de BSC que permita un mayor control y monitoreo. Es necesario actualizar anualmente los objetivos e indicadores propuestos para cada periodo. |
| | ¿De qué manera se debe implementar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 en la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.? | Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad, bajo la norma ISO 9001 versión 20015, en la empresa Promociones e Inversiones Cinco. | Si se implementa el Sistema de Gestión de Calidad, bajo la norma ISO 9001:2015, entonces se mejorará la calidad del servicio de transporte y distribución que ofrece la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. | La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015, contribuyó a mejorar el desempeño de la empresa desde un punto de vista del valor que se logró ofrecer al cliente. El enfoque del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Gestión por Procesos, ha logrado mejorar la optimización del proceso principal y los de apoyo. | Mantener el Sistema de Gestión de Calidad con el fin de mejorar continuamente el desempeño de la organización. Mejorar es la gestión de partes interesadas para garantizar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. |
| | ¿Cuál será el grado de mejora del desempeño global de la empresa con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 y el Balanced Scorecard? | Evaluar el grado de mejora de la implementación del sistema de gestión de calidad y el Balanced Scorecard, comparando la gestión inicial con los resultados de la gestión después de la implementación. | Si se evalúa el grado de mejora de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y el Balanced Scorecard, comparando la gestión inicial y la gestión después de la implementación, entonces el impacto de la implementación será favorable en el desempeño global de la empresa con respecto a la gestión anterior. | Entre el periodo 2016 – 2017 se evidenció el incremento de rentabilidad 46.82% a 49.01%, se mejoró la satisfacción de clientes de 71.4% a 85.6%, se incrementaron el número de cargo recibidos en cinco puntos porcentuales llegando al 99%, se mejoró en un punto porcentual el cumplimiento de tiempos de entrega al 99%, disminuyeron los reclamos en 0.01%, se incrementó el coeficiente preventivo de 0.53 a 1.44, se mejoró el clima laboral de 78.35 a 87.97 por ciento. | Revisar periódicamente el desempeño global de la organización y la gestión de cambios. Revisar constantemente la pertinencia de los indicadores en el tablero de control. Revisar periódicamente los procedimientos e instructivos para actualizar y mejorar. |

FUENTE: Elaboración propia

Anexo 2: Operacionalización de las variables

| Título | Variable | Definición conceptual | Dimensión | Indicadores | Escala de medición | Instrumentos |
|---|--|--|--|--|---|---|
| Impacto de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y Balanced Scorecard en el desempeño global de empresa logística | Variable independiente X: Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 | “Un SGC comprende actividades donde la organización identifica sus objetivos, determina y gestiona los procesos y recursos requeridos para generar valor y lograr los resultados deseados. Un SGC proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios.” Traducción oficial Norma ISO 9001 (2015) | <ul style="list-style-type: none"> - Contexto de la Organización - Liderazgo - Planificación - Operaciones - Apoyo - Evaluación del desempeño - Mejora Continua | <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de cumplimiento de requisitos de la norma internacional ISO 9001:2015 - Resultados de indicadores de objetivos de calidad | Cualitativo Cuantitativo Intervalos | <ul style="list-style-type: none"> - Auditorías Internas - Auditorías Externas - Revisión por la Dirección - Manual de calidad |
| | Variable independiente X: Balanced Scorecard | “Es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores” Norton y Kaplan (2014) | <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico situacional - Análisis del entorno interno y externo - Planificación estratégica - Desarrollo del BSC - Resultados | <ul style="list-style-type: none"> - Índice de gestión - Análisis de fuerzas de Porter - Análisis FODA - Interrelación de perspectivas - Resultados por cada indicador | Cualitativo Cuantitativo Intervalos | <ul style="list-style-type: none"> - Datos históricos - Teorías bibliográficas - Cuadro de Mando Integral - Indicadores de gestión |
| | Variable dependiente Y: Desempeño global | “Es el resultado del entendimiento de iniciativas estratégicas que se adoptan en diferentes niveles de la organización y que son coordinados de manera estrecha para alcanzar las metas y los objetivos trazados” Thompson (2012) | <ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad - Satisfacción de clientes - Optimización de proceso - Operatividad de recursos - Competencia del personal - Reclamos/ quejas - Mejora continua | <ul style="list-style-type: none"> - Incremento de ventas. - Nivel de satisfacción de cliente - Incremento de cargos recibidos de total por recibir. - Incremento de pedidos entregados a tiempo. - Quejas por el total de pedidos. - Incremento de oportunidades de mejora. - Incremento de coeficiente de mantenimiento preventivo. | Cualitativo Cuantitativo Intervalos | <ul style="list-style-type: none"> - Datos de utilidades - Información de ingresos - Compras - Tablero de control - Auditorías |

FUENTE: Elaboración propia

Anexo 3: Cálculo de muestra

Tabla de Personal en Planilla

| Cargo | Número de personas | Porcentaje |
|--------------------------------|--------------------|------------|
| Gerente General | 1 | 5% |
| Administrador | 1 | 5% |
| Coordinador Administrativo | 2 | 10% |
| Encargado de liquidación | 3 | 15% |
| Encargado de entregas en línea | 1 | 5% |
| Coordinador Contable | 1 | 5% |
| Coordinador de Despacho | 2 | 10% |
| Coordinador de Mantenimiento | 1 | 5% |
| Asistente de Despacho | 1 | 5% |
| Asistente de Carga | 1 | 5% |
| Conductor | 6 | 30% |
| Total | 20 | 100% |

FUENTE: Elaboración Propia

Cálculo de muestra

$$M = \frac{N(Z_{0.05})^2 p * q}{(N - 1)(E)^2 + (Z_{0.05})^2 p * q}$$

Donde:

N : Población (N=20)

Z : Coeficiente de Confiabilidad (Z=1.96 a un nivel de confianza de 95%.)

p : Probabilidad de éxito (p=0.5)

q : Probabilidad de fracaso (q=0.5)

E : Error de precisión

$$M = \frac{20(1.96)^2(0.5)^2}{(20 - 1)(0.085)^2 + (1.96)^2(0.5)^2}$$

$$M = \frac{20(0.9604)}{(19)(0.085)^2 + (1.96)^2(0.5)^2}$$

$$M = \frac{19.208}{1.097675}$$

$$M = 17$$

Anexo 4: Contratación de hipótesis N° 1

Contratación de hipótesis general

- H1** : Si se implementa el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma internacional ISO 9001:2015 y el Balanced Scorecard, entonces se mejorará el desempeño global de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.
- H0** : Aunque se implemente el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma internacional ISO 9001:2015 y el Balanced Scorecard, no se mejorará el desempeño global de la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.

Tabla de contingencia de test de chi cuadrado

| Percepción de mejora de desempeño Global | Con implementación de BSC y SGC | Sin implementación de BSC y SGC | Total | Porcentaje |
|--|---------------------------------|---------------------------------|-------|------------|
| Percepción de mejora | 12 | 4 | 16 | 55% |
| Valor esperado | 9 | 7 | 16 | |
| Percepción de no mejora | 5 | 8 | 13 | 45% |
| Valor esperado | 8 | 5 | 13 | |
| Total | 17 | 12 | 34 | 100% |

Datos:

- Nivel de significancia : $\alpha = 0.10$ o 10%
- Grados de libertad : $(\# \text{ filas}-1)*(\# \text{ columnas}-1) = 1$

Prueba Chi Cuadrado, se asume tentativamente como verdadera la hipótesis nula Ho.

$$X^2 = \sum \frac{(\text{Observed frequencies} - \text{Expected frequencies})^2}{\text{Expected frequencies}}$$
$$= \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

$$X^2 = \frac{(12 - 9)^2}{9} + \frac{(4 - 7)^2}{7} + \frac{(5 - 8)^2}{8} + \frac{(18 - 5)^2}{5}$$

$$X^2 = 3.95$$

Valor tabulado ($\alpha = 0.10$; $Gf=1$) = 2.71

Conclusiones:

Con un nivel de significancia del 10% ($2.71 < 3.95$) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Podemos concluir que la implementación del Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad como sistema integrado, influye significativamente en el desempeño global de la empresa logística Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. comparando los periodos 2016 y 2017.

Anexo 5: Contratación de hipótesis N° 2

Contratación de hipótesis específica

- H1** : Si se implementa el Sistema de Gestión de Calidad, bajo la norma ISO 9001:2015, entonces se mejorará la calidad del servicio de transporte y distribución que ofrece la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.
- H0** : Aunque se implemente el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma internacional ISO 9001:2015, no se mejorará la calidad del servicio de transporte y distribución que ofrece la empresa Promociones e Inversiones Cinco S.A.C.

Tabla de Contingencia de Prueba T

| Item | Percepción de satisfacción del servicio | Pre test 2016 | Post test 2017 |
|------|--|---------------|----------------|
| 1 | Cumplimiento del recojo de mercadería en lugar y tiempo establecido | 3.5 | 4.5 |
| 2 | Cumplimiento de la distribución y entrega de mercadería dentro del plazo establecido | 3 | 4 |
| 3 | Efectividad de entrega de mercadería al receptor final. | 3 | 4 |
| 4 | Disponibilidad de prestación de servicio las 24 horas. | 4 | 4.5 |
| 5 | El registro de información y control del servicio. | 3.5 | 4 |
| 6 | Capacidad de respuesta a consultas y requerimientos | 4 | 4 |
| 7 | Capacidad de mantener íntegra la mercadería hasta su destino final. | 4 | 5 |
| 8 | Cumplimiento de los estándares de seguridad por parte de los conductores. | 3.5 | 4 |
| 9 | La identificación con el cliente. | 4 | 4.5 |

FUENTE: Elaboración propia

Prueba T para dos muestras emparejadas

| | <i>Variable 1</i> | <i>Variable 2</i> |
|--|-------------------|-------------------|
| Media | 3.6 | 4.3 |
| Varianza | 0.173611111 | 0.131944444 |
| Observaciones | 9 | 9 |
| Coefficiente de correlación de Pearson | 0.596480908 | |
| Diferencia hipotética de las medias | 0.1 | |
| Grados de libertad | 8 | |
| Estadístico t | -6.505382387 | |
| P(T<=t) una cola | 9.35202E-05 | |
| Valor crítico de t (una cola) | 1.859548038 | |
| P(T<=t) dos colas | 0.00018704 | |
| Valor crítico de t (dos colas) | 2.306004135 | |

FUENTE: Análisis de datos estadístico prueba T

Conclusiones:

Los resultados de la investigación demuestran que la implementación del Sistema de Gestión de Calidad mejora el desempeño de la empresa logística Promociones e Inversiones Cinco S.A.C. con un enfoque en generación de valor hacia el cliente. Esto se evidencia en los resultados de la encuesta, en los indicadores y en las dimensiones planteadas antes y después. Con el uso de la prueba estadística T-Student para medias de dos muestras emparejadas, el valor crítico de la cola es: 1.859548038 y el estadístico T es: -6.505382387, por lo tanto, la hipótesis planteada H1 es verdadera.

Anexo 6: Encuesta sobre el desempeño y contexto de la organización

Marque con una X la(s) alternativa(s) que considera Ud. Conveniente

1. ¿En qué área se desempeña actualmente?

| | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Gerencia | <input type="checkbox"/> Control de Operaciones | <input type="checkbox"/> Logística |
| <input type="checkbox"/> Administración | <input type="checkbox"/> Comercial | <input type="checkbox"/> Contabilidad / finanzas |

2. En su opinión ¿cree que el desempeño global de la empresa es el adecuado?

| | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

3. ¿Qué aspectos cree que se debe mejorar para la implementación del Balanced Scorecard como herramienta de seguimiento y control del Sistema de Gestión de Calidad?

| | |
|-------------------------------------|--|
| Liderazgo | Definición de la estrategia |
| Seguimiento, medición y análisis | Enfoque al cliente. |
| Formación y educación en BSC y SGC | Comunicación y difusión |
| Objetivos claros | Alineación de las tareas hacia las estrategias |
| Aplicación en cascada del BSC y SGC | Compromiso de la Dirección |
| Compromiso de nivel Gerencial | Generar como cultura organizacional |
| Enfoque al trabajador | Otros: _____ |

4. Enuncie las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en su área que considera relevantes para el cumplimiento de los objetivos de la empresa:

| Factores Internos | | Factores Externos | |
|-------------------|-------------|-------------------|----------|
| Fortalezas | Debilidades | Oportunidades | Amenazas |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

5. ¿Cuáles son los principales indicadores de Gestión de su área?

| |
|--|
| |
| |
| |

6. Para los indicadores de gestión, señale cuáles son las metas:

| |
|--|
| |
| |
| |

Anexo 7: Resultados de encuesta sobre el desempeño y contexto

| N° | Pregunta | Respuestas | | | | | | | |
|--------------|---|--|-------------------------|--------------------|--|--------------------------------|-------------------------|--------------------|----------|
| | | 12 encuestados 2016 | | | | 17 encuestados 2017 | | | |
| 1 | ¿En qué área se desempeña actualmente? | Cargo | Área | N° personas | % | Cargo | Área | N° personas | % |
| | | Gerente General | Gerencia | 1 | 5% | Gerente General | Gerencia | 1 | 5% |
| | | Administrador | Administración | 1 | 5% | Administrador | Administración | 1 | 5% |
| | | Coordinador Administrativo | Administración | 1 | 10% | Coordinador Administrativo | Administración | 2 | 10% |
| | | Encargado de liquidación | Comercial | 2 | 15% | Encargado de liquidación | Comercial | 3 | 15% |
| | | Encargado de entregas en línea | Comercial | 1 | 5% | Encargado de entregas en línea | Comercial | 1 | 5% |
| | | Coordinador Contable | Contabilidad y finanzas | 1 | 5% | Coordinador Contable | Contabilidad y finanzas | 1 | 5% |
| | | Coordinador de Despacho | Operaciones | 1 | 10% | Coordinador de Despacho | Operaciones | 2 | 10% |
| | | Coordinador de Mantenimiento | Logística | 1 | 5% | Coordinador de Mantenimiento | Logística | 1 | 5% |
| | | Asistente de Despacho | Operaciones | 1 | 5% | Asistente de Despacho | Operaciones | 1 | 5% |
| | | Asistente de Carga | Operaciones | 1 | 5% | Asistente de Carga | Operaciones | 1 | 5% |
| | | Conductor | Operaciones | 4 | 30% | Conductor | Operaciones | 5 | 30% |
| | | | | Total | | 12 | 100% | Total | |
| 2 | En su opinión ¿cree que el desempeño global de la empresa es el adecuado? | Respuesta | N° personas | Porcentaje | Respuesta | N° personas | Porcentaje | | |
| | | Si | 4 | 33.3% | Si | 12 | 70.6% | | |
| | | No | 8 | 66.7% | No | 5 | 29.4% | | |
| | | Total | 12 | 100% | Total | 17 | 100% | | |
| 3 | ¿Qué aspectos cree que se debe mejorar para la implementación del Balanced Scorecard como herramienta de seguimiento y control del Sistema de Gestión de Calidad? | Respuestas | N° personas | % | Respuestas | N° personas | % | | |
| | | Liderazgo | 2 | 17% | Liderazgo | 1 | 6% | | |
| | | Seguimiento, medición y análisis | 0 | 0% | Seguimiento, medición y análisis | 0 | 0% | | |
| | | Formación y educación en BSC y SGC | 1 | 8% | Formación y educación en BSC y SGC | 2 | 12% | | |
| | | Objetivos claros | 1 | 8% | Objetivos claros | 2 | 12% | | |
| | | Aplicación en cascada del BSC y SGC | 0 | 0% | Aplicación en cascada del BSC y SGC | 1 | 6% | | |
| | | Compromiso de nivel Gerencial | 1 | 8% | Compromiso de nivel Gerencial | 1 | 6% | | |
| | | Enfoque al trabajador | 1 | 8% | Enfoque al trabajador | 1 | 6% | | |
| | | Definición de la estrategia | 2 | 17% | Definición de la estrategia | 2 | 12% | | |
| | | Enfoque al cliente. | 1 | 8% | Enfoque al cliente. | 1 | 6% | | |
| | | Comunicación y difusión | 1 | 8% | Comunicación y difusión | 2 | 12% | | |
| | | Alineación de las tareas hacia las estrategias | 0 | 0% | Alineación de las tareas hacia las estrategias | 1 | 6% | | |
| | | Compromiso de la Dirección | 1 | 8% | Compromiso de la Dirección | 1 | 6% | | |
| | | Generar como cultura organizacional | 0 | 0% | Generar como cultura organizacional | 2 | 12% | | |
| | | Otros: _____ | 1 | 8% | Otros: _____ | 0 | 0% | | |
| Total | 12 | 100% | Total | 12 | 100% | | | | |

FUENTE: Elaboración propia

Anexo 8: Encuesta de clima laboral

FECHA:

La organización considera que su participación es crucial para ayudarnos a identificar oportunidades de mejora dentro de la organización, por favor sírvase a llenar esta encuesta marcando con un “X “ o “√” el espacio que usted crea conveniente. La encuesta es anónima y la información aquí recogida será tratada de manera confidencial.

| N° | Pregunta | Nunca | Casi Nunca | A Veces | Casi Siempre | Siempre |
|----|---|-------|------------|---------|--------------|---------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Este es un lugar amistoso y saludable (psicológica y emocionalmente) donde trabajar. | | | | | |
| 2 | La empresa me brinda los recursos necesarios para hacer mi trabajo satisfactoriamente. | | | | | |
| 3 | Me siento identificado con la empresa | | | | | |
| 4 | Aquí se trabaja en equipo. | | | | | |
| 5 | Mi jefe inmediato siempre está dispuesto a escuchar sugerencias. | | | | | |
| 6 | La empresa me ofrece capacitación y entrenamiento permanente para desarrollarme profesionalmente. | | | | | |
| 7 | La empresa me brinda oportunidades de crecer profesionalmente (línea de carrera). | | | | | |
| 8 | Mi jefe inmediato me mantiene comunicado acerca de cosas y cambios importantes. | | | | | |
| 9 | Mi jefe inmediato evita tener empleados favoritos. | | | | | |
| 10 | Mi jefe inmediato es un líder. | | | | | |
| 11 | A las personas aquí se les da autonomía para tomar decisiones. | | | | | |
| 12 | Me siento motivado a venir a trabajar. | | | | | |
| 13 | En la empresa, todos somos tratados iguales, no existe ningún tipo de discriminación. | | | | | |
| 14 | Las palabras de mi jefe inmediato coinciden con sus acciones. | | | | | |
| 15 | Me siento seguro en la empresa, no me siento amenazado de ser despedido. | | | | | |
| 16 | Recibimos incentivos especiales cuando cumplimos satisfactoriamente nuestro trabajo. | | | | | |
| 17 | Mi jefe inmediato demuestra un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado. | | | | | |
| 18 | Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la empresa. | | | | | |
| 19 | Siento que mi participación en la empresa es importante. | | | | | |

COMENTARIOS

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 9: Resultados de encuesta de clima laboral N°1

| N° | Pregunta | Encuestas - mayo 2017 | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|-----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| 1 | Este es un lugar amistoso y saludable (psicológica y emocionalmente) donde trabajar. | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 2 | La empresa me brinda los recursos necesarios para hacer mi trabajo satisfactoriamente. | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | Me siento identificado con la empresa | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | Aquí se trabaja en equipo. | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | Mi jefe inmediato siempre está dispuesto a escuchar sugerencias. | 1 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| 6 | La empresa me ofrece capacitación y entrenamiento permanente para desarrollarme profesionalmente. | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 1 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 7 | La empresa me brinda oportunidades de crecer profesionalmente (línea de carrera). | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 2 | 5 | 3 | 2 | 3 |
| 8 | Mi jefe inmediato me mantiene comunicado acerca de cosas y cambios importantes. | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 9 | Mi jefe inmediato evita tener empleados favoritos. | 1 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3 | 2 | 3 |
| 10 | Mi jefe inmediato es un líder. | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 11 | A las personas aquí se les da autonomía para tomar decisiones. | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| 12 | Me siento motivado a venir a trabajar. | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 13 | En la empresa, todos somos tratados iguales, no existe ningún tipo de discriminación. | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 14 | Las palabras de mi jefe inmediato coinciden con sus acciones. | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 15 | Me siento seguro en la empresa, no me siento amenazado de ser despedido. | 1 | 3 | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 16 | Recibimos incentivos especiales cuando cumplimos satisfactoriamente nuestro trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| 17 | Mi jefe inmediato demuestra un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado. | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 18 | Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la empresa. | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 19 | Siento que mi participación en la empresa es importante. | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| Suman Total | | 49 | 69 | 84 | 91 | 68 | 90 | 48 | 58 | 70 | 80 | 88 | 94 | 64 | 89 | 74 | 74 | 74 |
| Promedio | | 2.58 | 3.63 | 4.42 | 4.79 | 3.58 | 4.74 | 2.53 | 3.05 | 3.68 | 4.21 | 4.63 | 4.95 | 3.37 | 4.68 | 3.89 | 3.89 | 3.89 |
| Nivel de satisfacción con el clima laboral | | 52% | 73% | 88% | 96% | 72% | 95% | 51% | 61% | 74% | 84% | 93% | 99% | 67% | 94% | 78% | 78% | 78% |
| NIVEL PROMEDIO DE SATISFACCIÓN CON EL CLIMA LABORAL | | 78.35% | | | | | | | | | | | | | | | | |

FUENTE: Elaboración Propia

Anexo 10: Resultados de encuesta de clima laboral N°2

| N° | Pregunta | Puntaje de Encuestas - mayo 2018 | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| 1 | Este es un lugar amistoso y saludable (psicológica y emocionalmente) donde trabajar. | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 2 | La empresa me brinda los recursos necesarios para hacer mi trabajo satisfactoriamente. | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | Me siento identificado con la empresa | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | Aquí se trabaja en equipo. | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | Mi jefe inmediato siempre está dispuesto a escuchar sugerencias. | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 6 | La empresa me ofrece capacitación y entrenamiento permanente para desarrollarme profesionalmente. | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 7 | La empresa me brinda oportunidades de crecer profesionalmente (línea de carrera). | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 8 | Mi jefe inmediato me mantiene comunicado acerca de cosas y cambios importantes. | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | Mi jefe inmediato evita tener empleados favoritos. | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 10 | Mi jefe inmediato es un líder. | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 11 | A las personas aquí se les da autonomía para tomar decisiones. | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 12 | Me siento motivado a venir a trabajar. | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 13 | En la empresa, todos somos tratados iguales, no existe ningún tipo de discriminación. | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| 14 | Las palabras de mi jefe inmediato coinciden con sus acciones. | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 15 | Me siento seguro en la empresa, no me siento amenazado de ser despedido. | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 16 | Recibimos incentivos especiales cuando cumplimos satisfactoriamente nuestro trabajo. | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 17 | Mi jefe inmediato demuestra un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado. | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 18 | Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la empresa. | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 |
| 19 | Siento que mi participación en la empresa es importante. | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| Suman Total | | 91 | 88 | 87 | 85 | 84 | 88 | 84 | 83 | 78 | 81 | 83 | 81 | 84 | 73 | 70 | 68 | 67 |
| Promedio | | 4.79 | 4.63 | 4.58 | 4.47 | 4.42 | 4.63 | 4.42 | 4.37 | 4.11 | 4.26 | 4.37 | 4.26 | 4.42 | 3.84 | 3.68 | 3.58 | 3.53 |
| Nivel de satisfacción con el clima laboral | | 96% | 93% | 92% | 89% | 88% | 93% | 88% | 87% | 82% | 85% | 87% | 85% | 88% | 77% | 74% | 72% | 71% |
| NIVEL PROMEDIO DE SATISFACCIÓN CON EL CLIMA LABORAL | | 87.97% | | | | | | | | | | | | | | | | |

FUENTE: Elaboración Propia

Anexo 11: Resultados de encuesta de clima laboral 2018

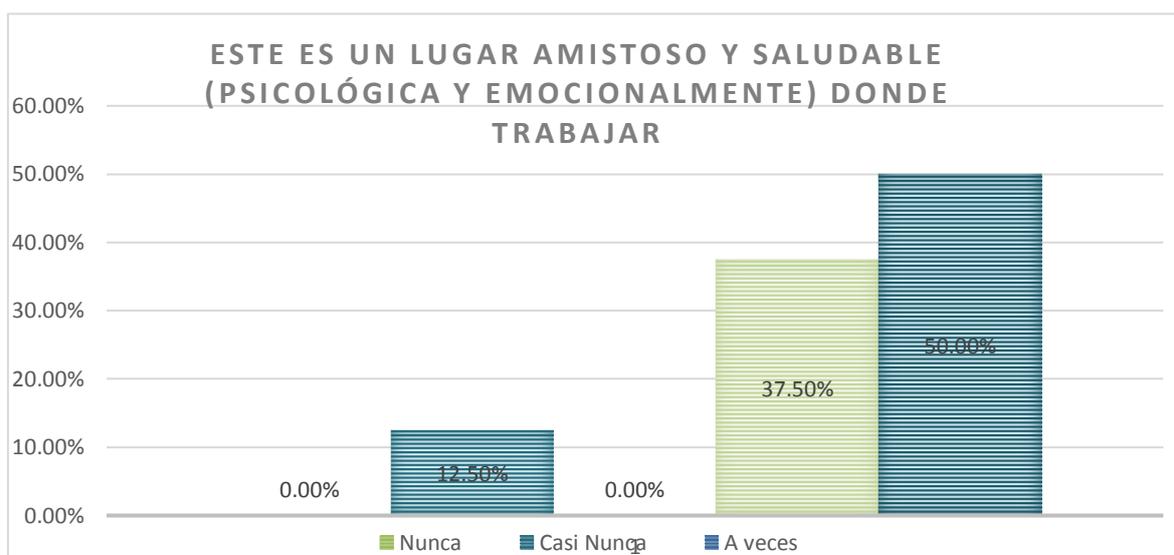


Figura 27: Pregunta N° 1 de encuesta de clima laboral

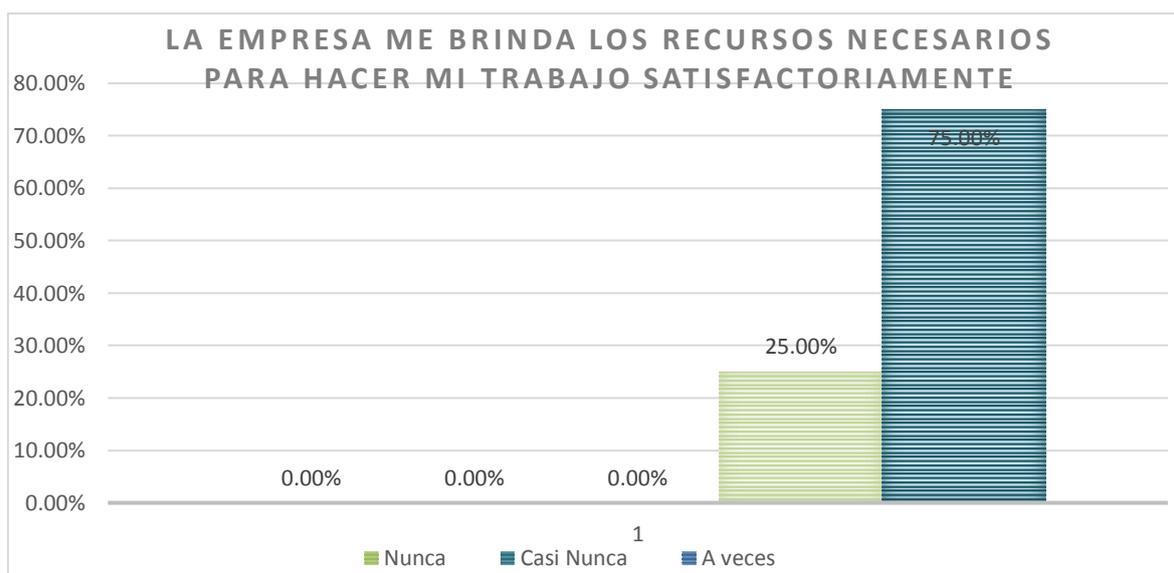


Figura 28: Pregunta N° 2 de encuesta de clima laboral

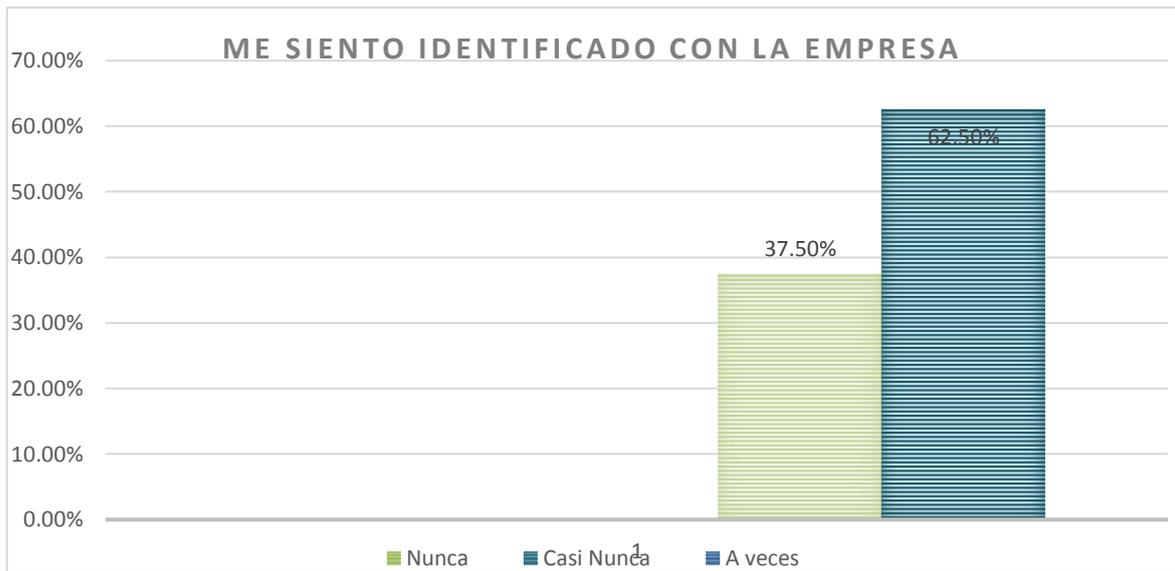


Figura 29: Pregunta N° 3 de encuesta de clima laboral

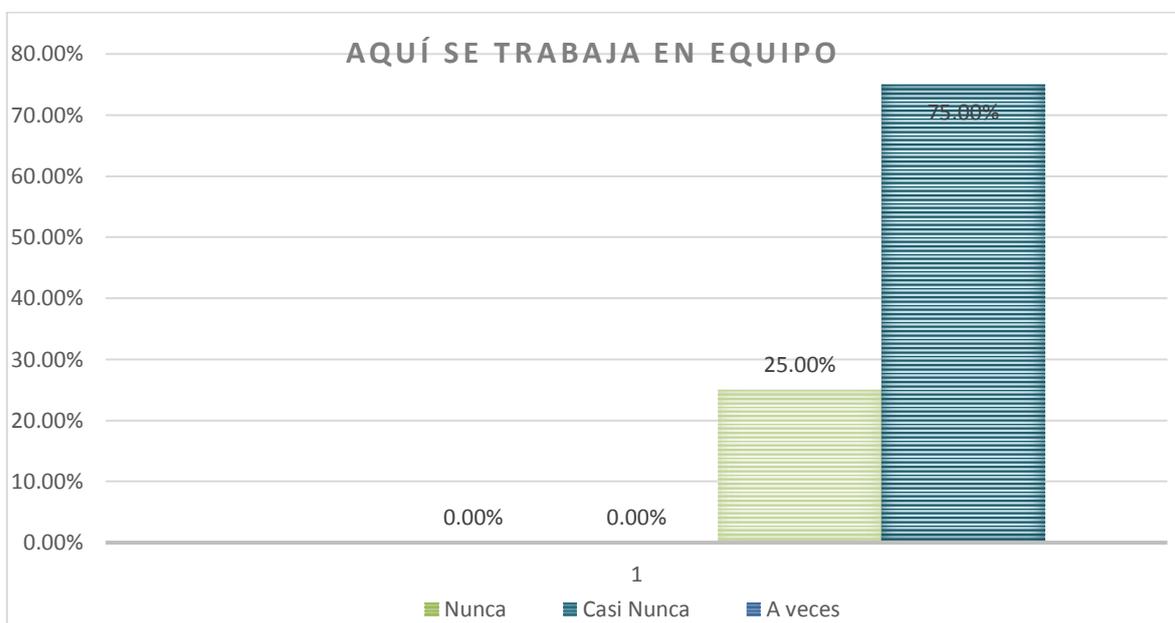


Figura 30: Pregunta N° 4 de encuesta de clima laboral

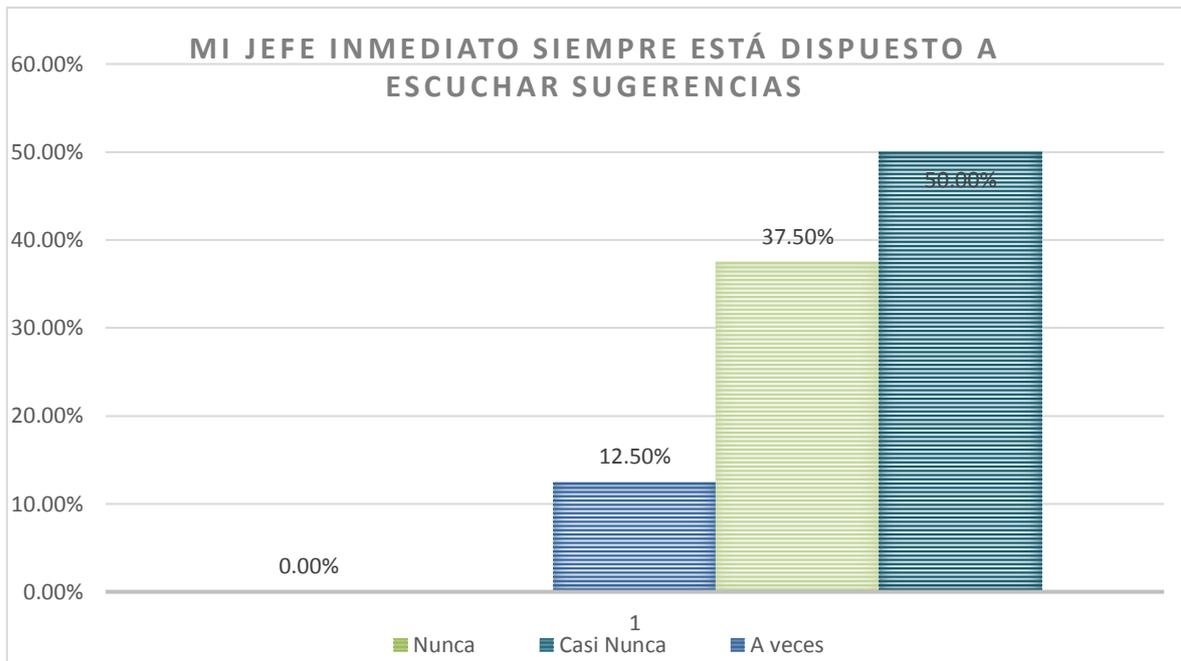


Figura 31: Pregunta N° 5 de encuesta de clima laboral

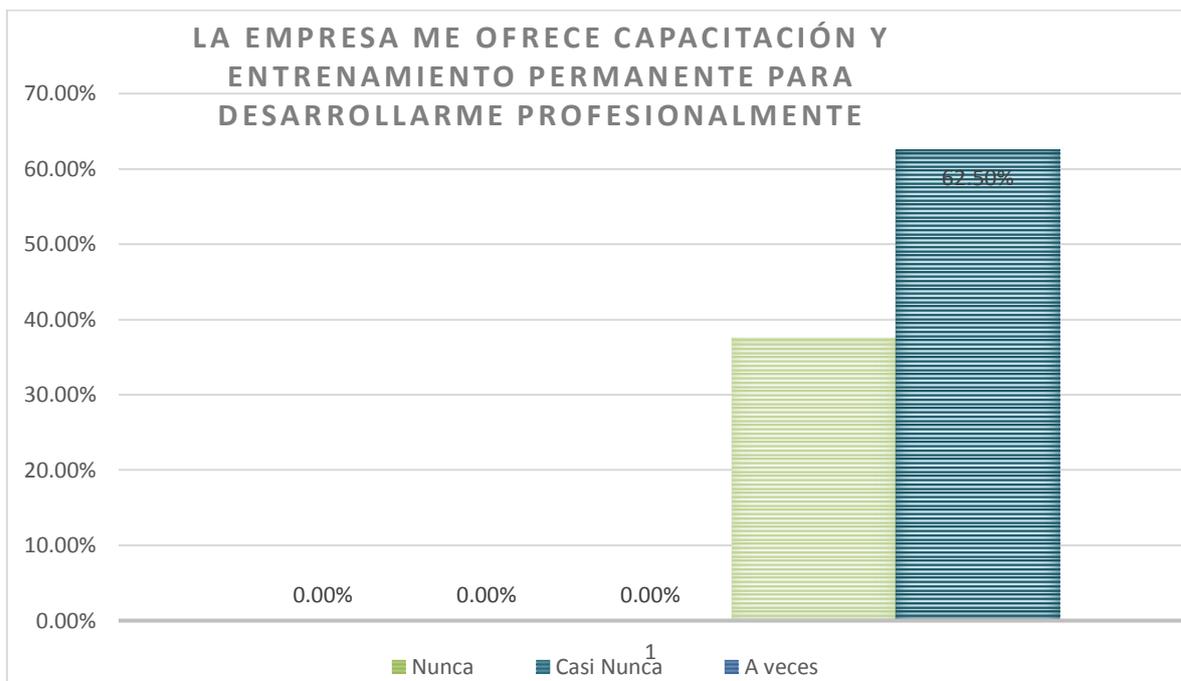


Figura 32: Pregunta N° 6 de encuesta de clima laboral

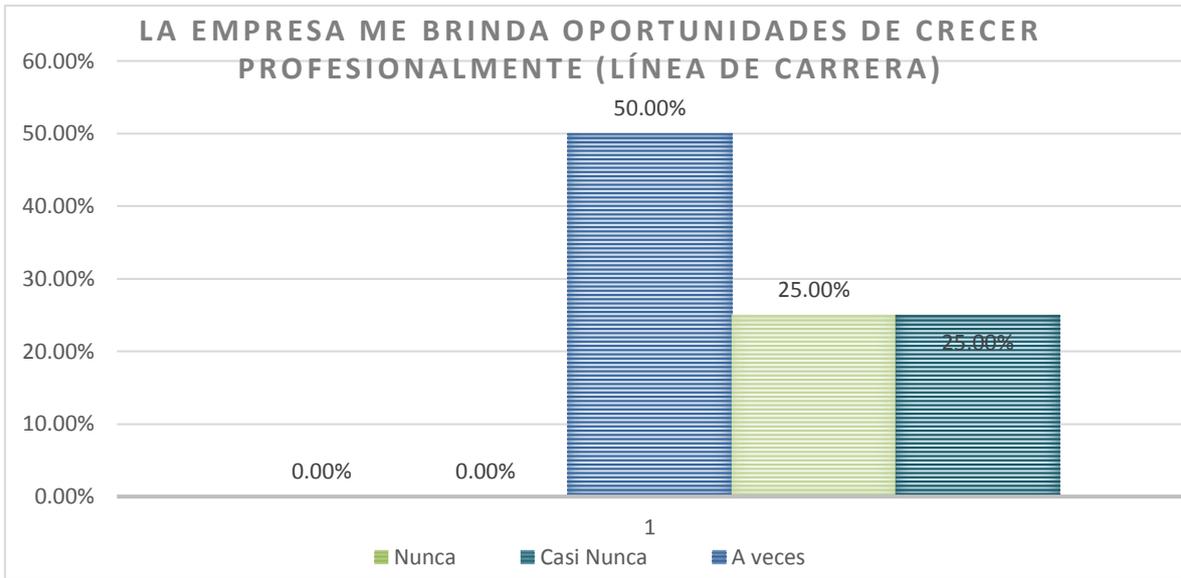


Figura 33: Pregunta N° 7 de encuesta de clima laboral

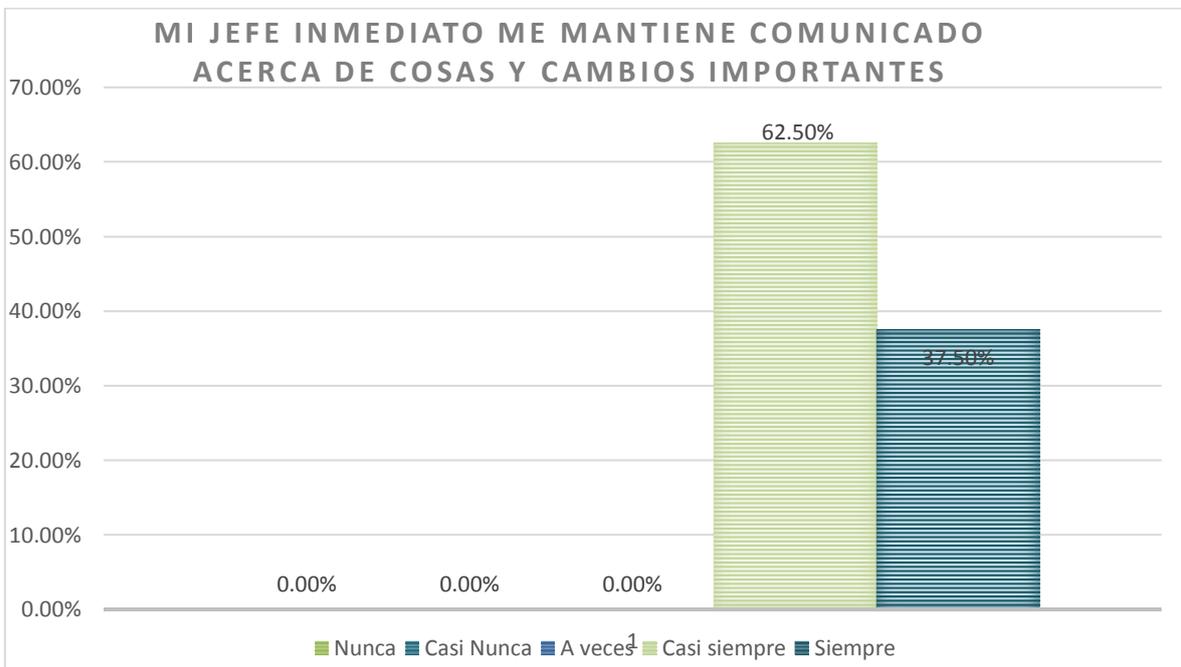


Figura 34: Pregunta N° 8 de encuesta de clima laboral

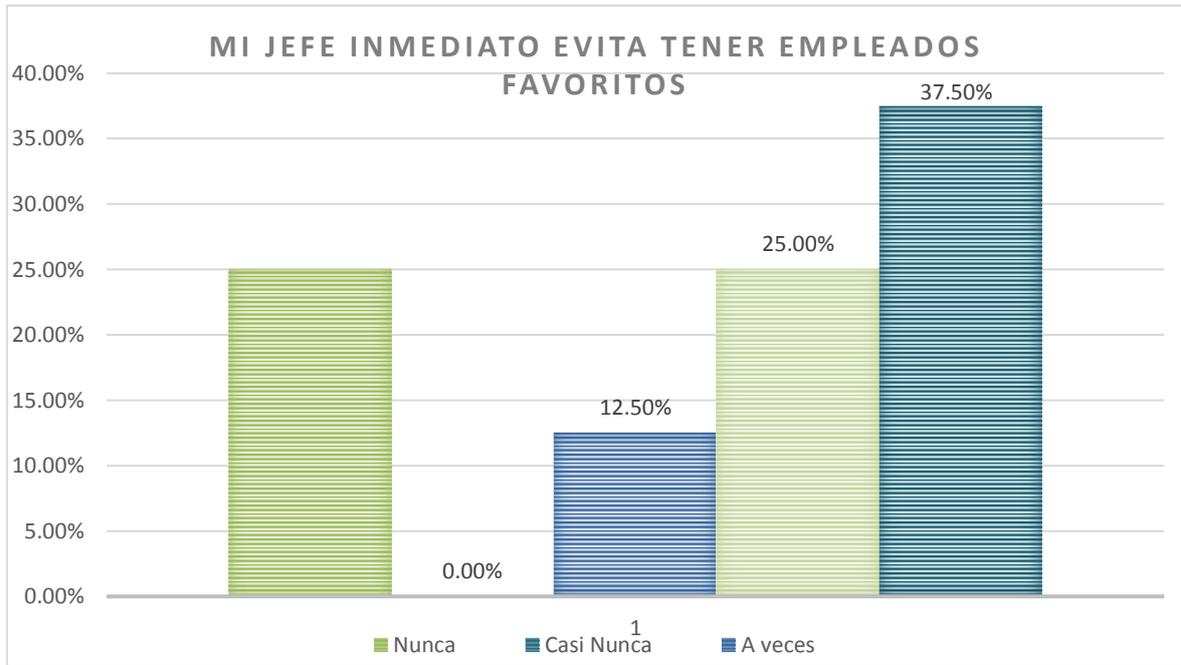


Figura 35: Pregunta N° 9 de encuesta de clima laboral

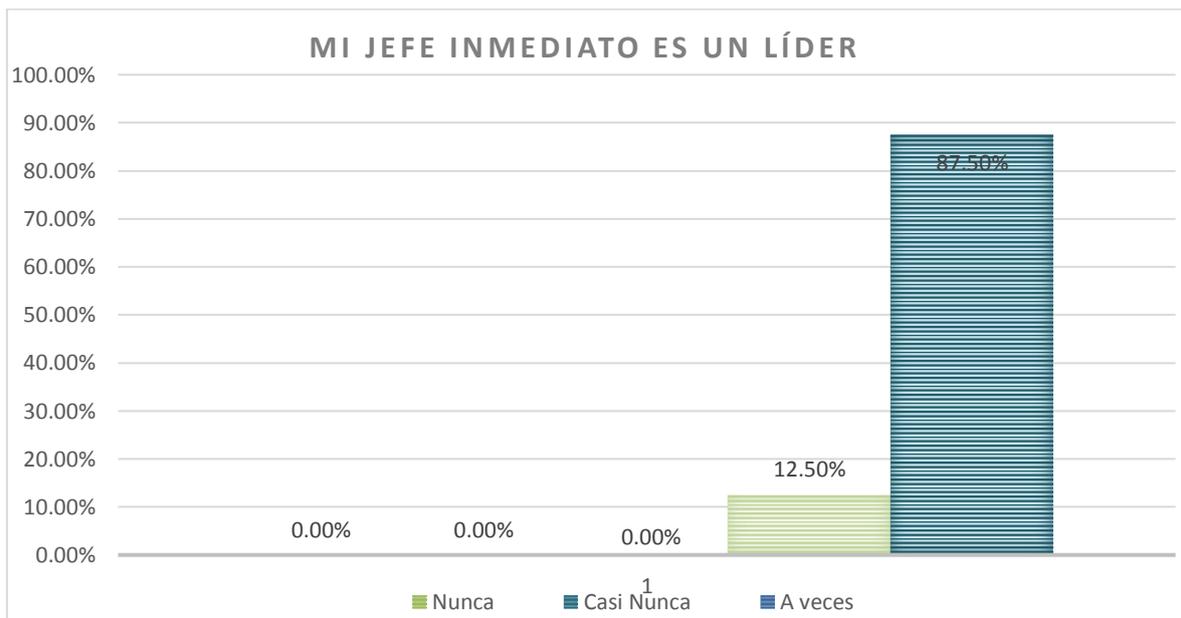


Figura 36: Pregunta N° 10 de encuesta de clima laboral

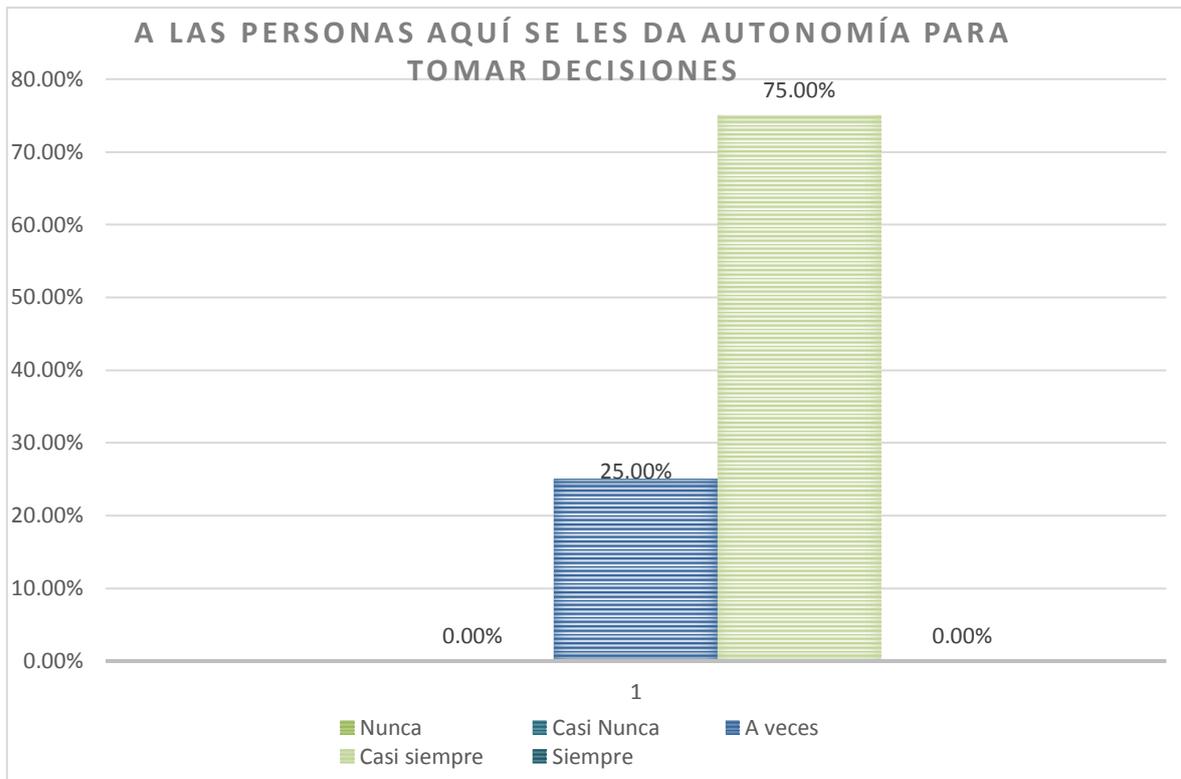


Figura 37: Pregunta N° 11 de encuesta de clima laboral

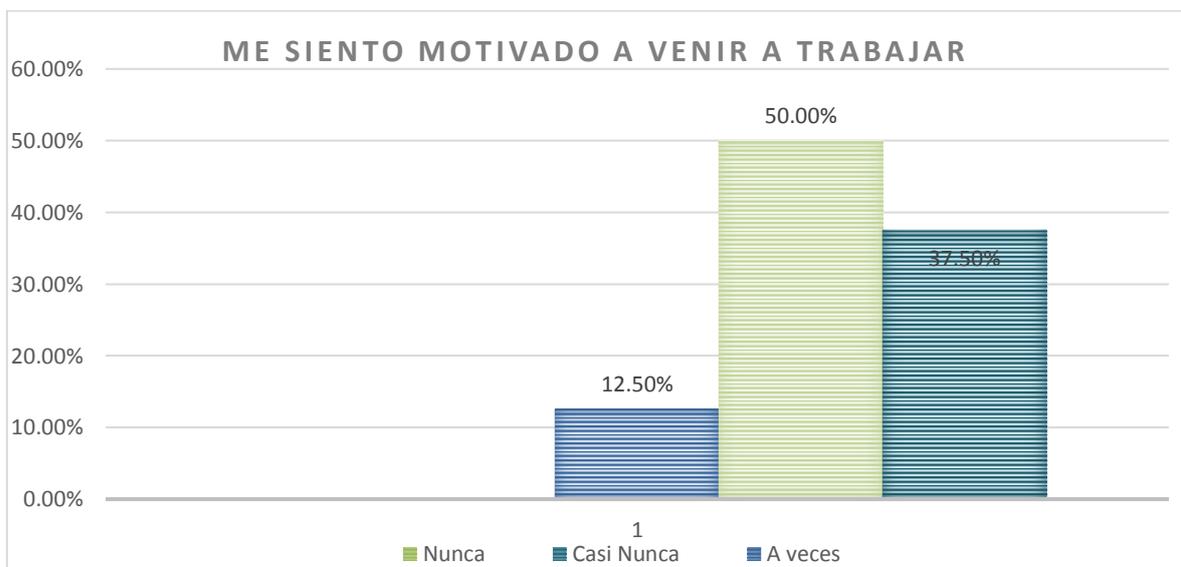


Figura 38: Pregunta N° 12 de encuesta de clima laboral

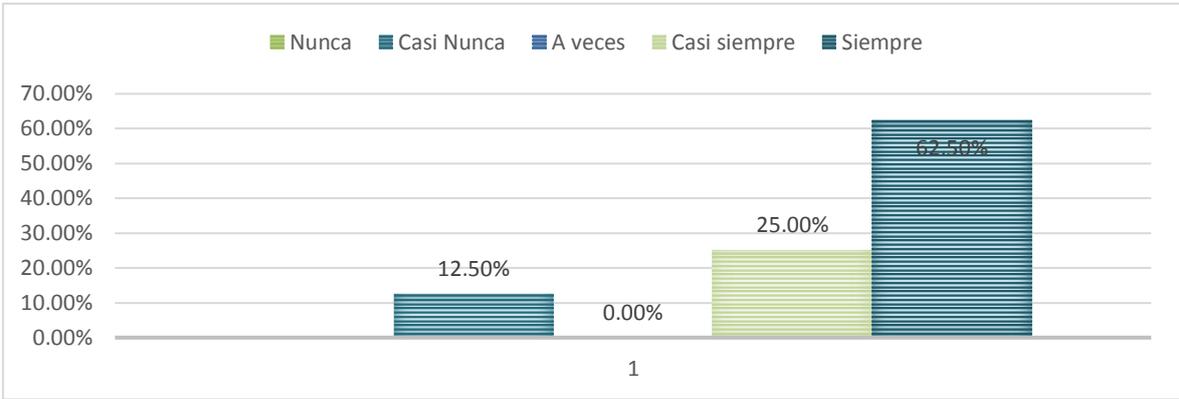


Figura 39: Pregunta N° 13 de encuesta de clima laboral

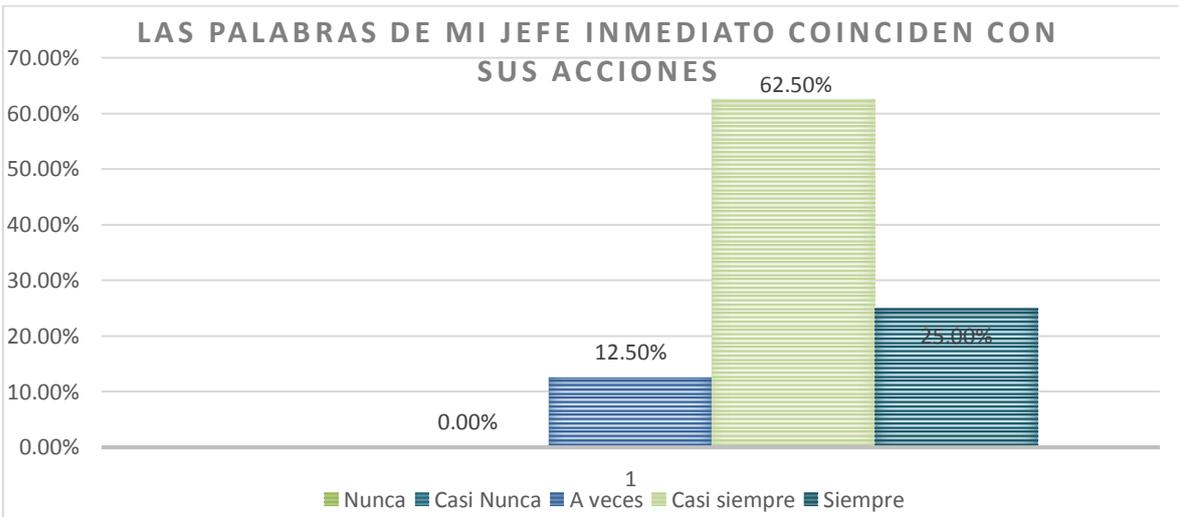


Figura 40: Pregunta N° 14 de encuesta de clima laboral

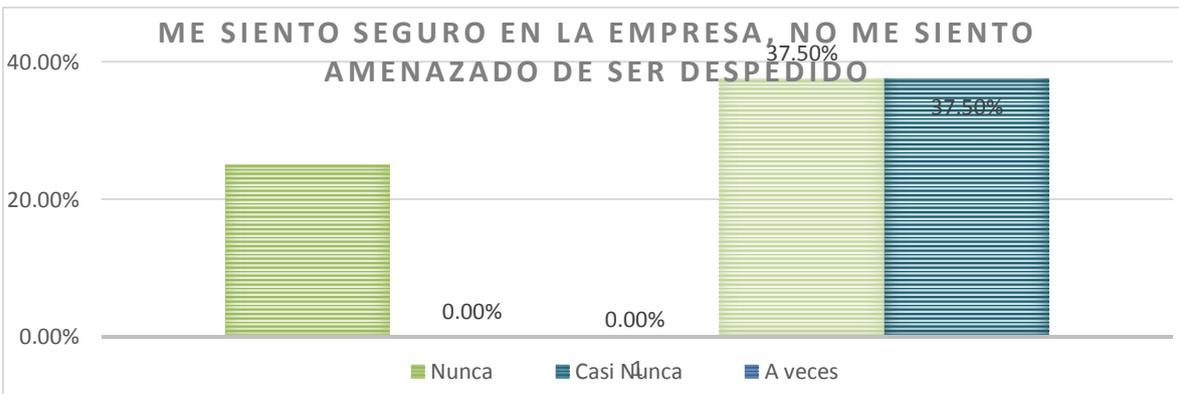


Figura 41: Pregunta N° 15 de encuesta de clima laboral

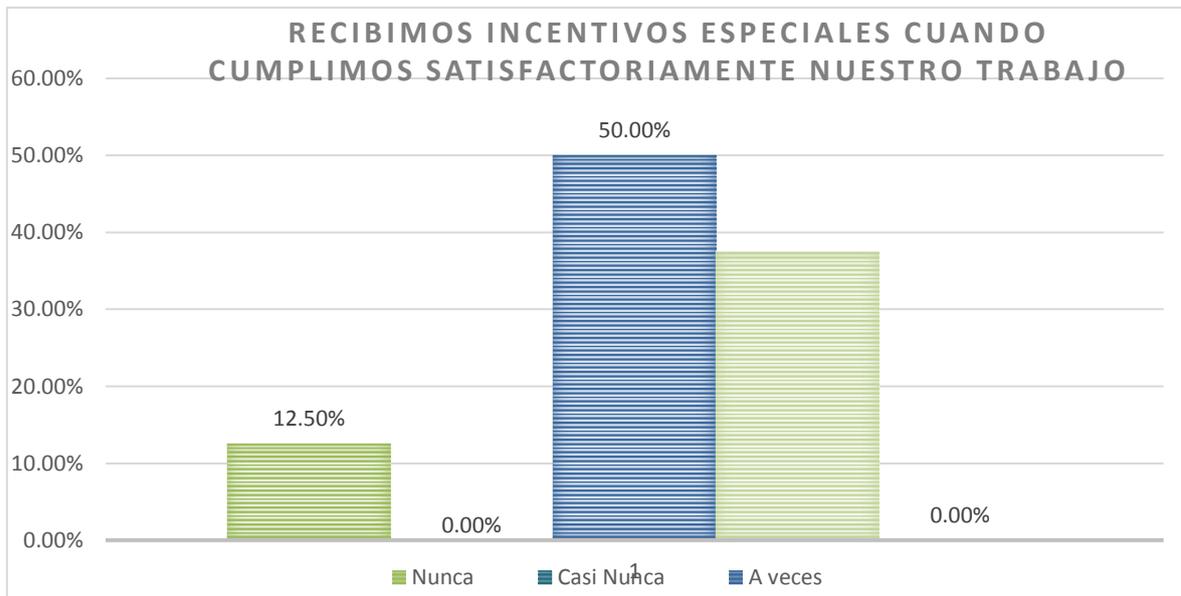


Figura 42: Pregunta N° 16 de encuesta de clima laboral

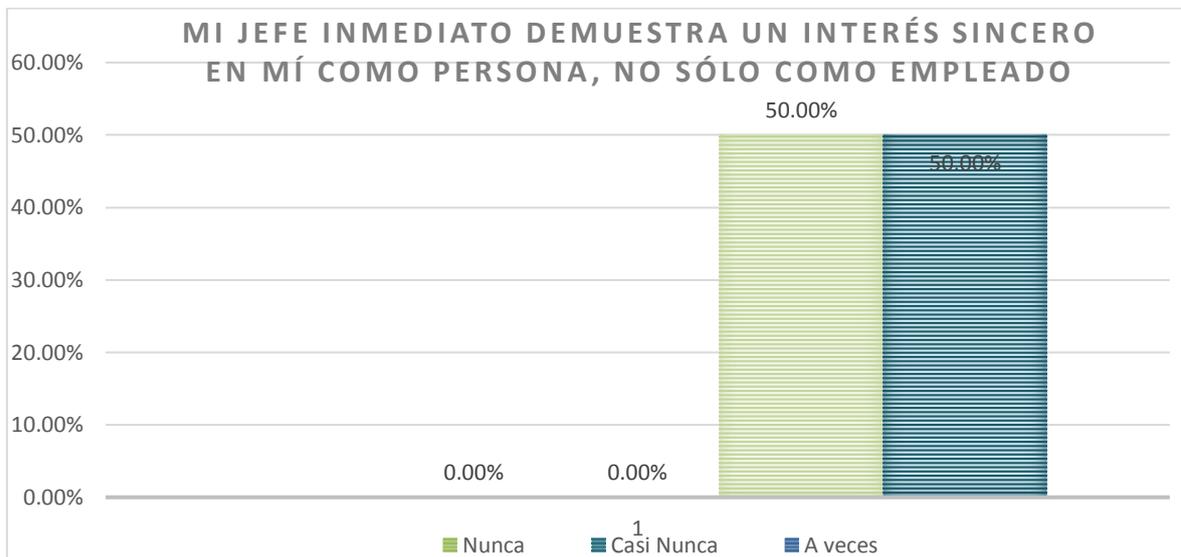


Figura 43: Pregunta N° 17 de encuesta de clima laboral

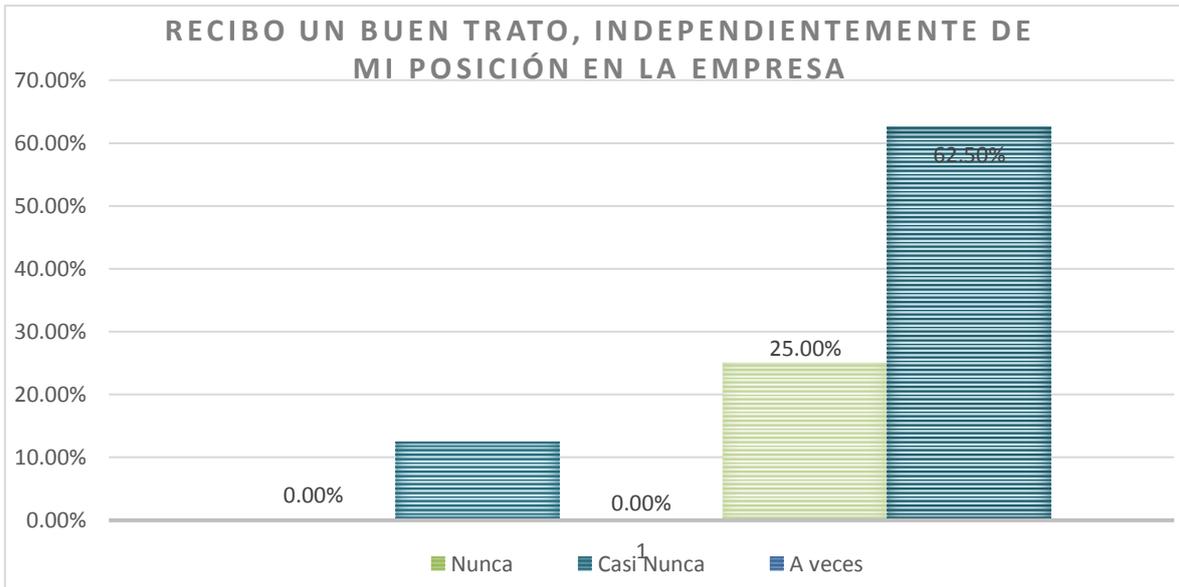


Figura 44: Pregunta N° 18 de encuesta de clima laboral

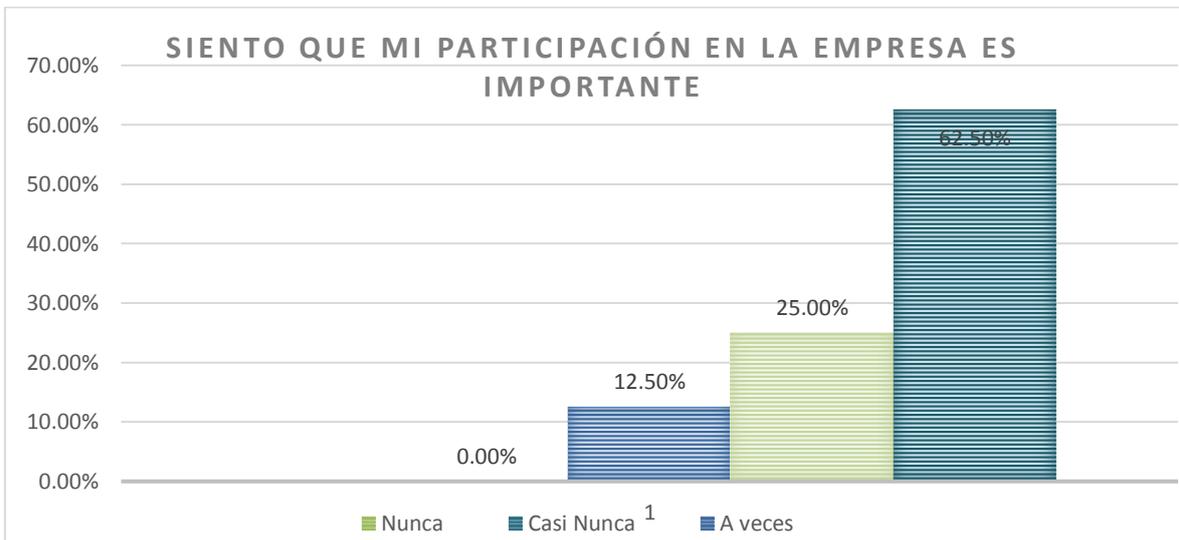


Figura 45: Pregunta N° 19 de encuesta de clima laboral

Anexo 12: Ficha técnica del servicio

| Nombre de Producto / Servicio | Fecha de Emisión | |
|---|--|--|
| Transporte y distribución de mercadería | 20/01/2017 | |
| 1. Objetivo: | | |
| Facilitar la ejecución del reparto de productos de los clientes hacia sus consumidores finales. | | |
| 2. Descripción: | | |
| El servicio de reparto está afecto a que el locador se encargue del traslado de mercadería que el comitente comercializa a los lugares que se le designe. El locador deberá recoger la mercadería en el establecimiento del Cliente para transportarlas y repartirlas a las localidades que designe la comitente. | | |
| 3. Dirigido a: | | |
| Empresas u organizaciones dedicadas a la producción masiva de gran escala, cuyas operaciones requieren del servicio de transporte y distribución de mercadería. | | |
| 4. Componentes | | |
| El servicio de transporte y distribución de mercadería tiene los siguientes componentes: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> 4.1. Plazos de entrega 4.2. Disponibilidad 4.3. Trazabilidad 4.4. Seguridad | | |
| 5. Requisitos de Conformidad | | |
| 5.1. Requisitos especificados por el cliente <ul style="list-style-type: none"> 5.1.1. Plazos de entrega: La distribución y entrega de mercadería deberá ser realizada dentro de los plazos establecidos y como un tope de 48 horas a partir de la recepción de la mercadería con su respectiva guía de remisión. 5.1.2. Disponibilidad: El LOCADOR deberá estar disponible para prestar el servicio a la COMITENTE de lunes a domingo durante las veinticuatro (24) horas. 5.1.3. Trazabilidad: EL LOCADOR es responsable asegurar la trazabilidad de entrega de los pedidos y de hacer llegar la mercadería en perfectas condiciones, a los responsables de la recepción. 5.1.4. Seguridad: Se debe cumplir con los tiempos de tránsito. En la prestación de servicio, los conductores siempre van acompañados de una persona adicional, quienes cumplirán en todo momento con los estándares de seguridad que les haya indicado la COMITENTE. Se debe contar con dispositivos GPS instalados en las unidades de transporte y reparto. | | |
| 5.2. Requisitos no especificados por el cliente. <ul style="list-style-type: none"> 5.2.1. Unidades de transporte: El locador debe contar con unidades de transporte debidamente habilitadas para prestar el servicio que se contrata. 5.2.2. Permisos de habilitación: Contar con seguro Obligatorio contra Accidentes de Tránsito (SOAT), contar con Documentación y las autorizaciones dispuestas por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC). Dichas unidades deben contar con un registro. 5.2.3. Personal idóneo <ul style="list-style-type: none"> – Contar con conductores, repartidores y ayudantes idóneos para ejecutar el servicio, sin antecedentes penales, no contar con un record negativo de multas e infracciones de tránsito, con documentos y licencias vigentes. – El personal encargado del transporte y reparto deberá contar con el equipo de seguridad correspondiente (Zapatos de seguridad, guantes y lentes) en perfectas condiciones. | | |
| Elaborador por | Revisado por | Aprobado por |
| Max Bendezú P. Especialista de Proyecto | Wilson Asto P Representante de la Dirección | Wilson Asto P. Gerente General de PIC Logística |

Anexo 13: Encuesta de satisfacción del cliente – servicios de transporte y distribución

Es de gran importancia para nosotros su opinión acerca de nuestra empresa. Agradeceríamos rellena las siguientes preguntas y nos las enviara a:

PROMOCIONES E INVERSIONES CINCO S.A.C./ Cal. La Libertad 210 URB. Huertos de Tungasuca
 Altura de la FCA de Pinturas ANYPSA, Comas – Lima – Lima.

TELÉFONO: (01) 5442184

E-MAIL: procinco-servicios@piclogistica.com

| | |
|----------------------------|------------------|
| Cliente: | Fecha: |
| Unidad de servicio: | Cargo: |
| Encuestado: | Teléfono: |

Utilice la siguiente escala para calificar cada una de las preguntas y marque con una "X" el casillero correspondiente:

| | | | | |
|----------------|------------|---------|--------------|------------------|
| Muy Satisfecho | Satisfecho | Regular | Insatisfecho | Muy Insatisfecho |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| PREGUNTA | VALORACIÓN | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ¿Qué tan satisfecho está usted? respecto a: | | | | | |
| 1. Cumplimiento del recojo de mercadería en lugar y tiempo establecido | | | | | |
| 2. Cumplimiento de la distribución y entrega de mercadería dentro del plazo establecido | | | | | |
| 3. Efectividad de entrega de mercadería al receptor final. | | | | | |
| 4. Disponibilidad de prestación de servicio las 24 horas. | | | | | |
| 5. El registro de información y control del servicio. | | | | | |
| 6. Capacidad de respuesta a consultas y requerimientos | | | | | |
| 7. Capacidad de mantener íntegra la mercadería hasta su destino final. | | | | | |
| 8. Cumplimiento de los estándares de seguridad por parte de los conductores. | | | | | |
| 9. La identificación con el cliente. | | | | | |
| QUEJAS / SUGERENCIAS / RECOMENDACIONES / MEJORAS A INTRODUCIR EN NUESTRO SERVICIO | | | | | |
| | | | | | |

¿Qué es lo que más valora de nuestro servicio?

¿Qué producto o servicio quisiera que nuestra empresa le ofrezca que hoy no lo recibe?

¿Qué podemos hacer para mejorar el servicio que le ofrecemos?

Anexo 14: Resultados de encuesta de satisfacción N°1

| N° | Preguntas | Puntaje de encuesta 2016 | | Puntaje promedio |
|---------------------------------------|--|--------------------------|--------|------------------|
| | | 1 | 2 | |
| 1 | Cumplimiento del recojo de mercadería en lugar y tiempo establecido | 3 | 4 | 3.5 |
| 2 | Cumplimiento de la distribución y entrega de mercadería dentro del plazo establecido | 3 | 3 | 3 |
| 3 | Efectividad de entrega de mercadería al receptor final. | 3 | 3 | 3 |
| 4 | Disponibilidad de prestación de servicio las 24 horas. | 4 | 4 | 4 |
| 5 | El registro de información y control del servicio. | 3 | 4 | 3.5 |
| 6 | Capacidad de respuesta a consultas y requerimientos | 4 | 4 | 4 |
| 7 | Capacidad de mantener íntegra la mercadería hasta su destino final. | 4 | 4 | 4 |
| 8 | Cumplimiento de los estándares de seguridad por parte de los conductores. | 3 | 4 | 3.5 |
| 9 | La identificación con el cliente. | 4 | 4 | 4 |
| Suma total | | 31 | 34 | 32.5 |
| Promedio | | 3.44 | 3.78 | 3.61 |
| Nivel de satisfacción con el servicio | | 68.89% | 75.56% | |
| NIVEL PROMEDIO DE SATISFACCIÓN | | 77.22% | | |

FUENTE: Elaboración propia

Anexo 15: Resultados de encuesta de satisfacción N°2

| N° | Preguntas | Puntaje de encuesta 2017 | | Puntaje promedio |
|---------------------------------------|--|--------------------------|------|------------------|
| | | 1 | 2 | |
| 1 | Cumplimiento del recojo de mercadería en lugar y tiempo establecido | 4 | 5 | 4.5 |
| 2 | Cumplimiento de la distribución y entrega de mercadería dentro del plazo establecido | 4 | 4 | 4 |
| 3 | Efectividad de entrega de mercadería al receptor final. | 4 | 4 | 4 |
| 4 | Disponibilidad de prestación de servicio las 24 horas. | 5 | 4 | 4.5 |
| 5 | El registro de información y control del servicio. | 4 | 4 | 4 |
| 6 | Capacidad de respuesta a consultas y requerimientos | 4 | 4 | 4 |
| 7 | Capacidad de mantener íntegra la mercadería hasta su destino final. | 5 | 5 | 5 |
| 8 | Cumplimiento de los estándares de seguridad por parte de los conductores. | 4 | 4 | 4 |
| 9 | La identificación con el cliente. | 4 | 5 | 4.5 |
| Suma total | | 38 | 39 | 38.5 |
| Promedio | | 4.22 | 4.33 | 4.28 |
| Nivel de satisfacción con el servicio | | 84% | 87% | |
| NIVEL PROMEDIO DE SATISFACCIÓN | | 85.56% | | |

FUENTE: Elaboración propia

Anexo 16: Flujo de caja de Promociones e Inversiones Cinco 2017

| PROMOCIONES E INVERSIONES CINCO S.A.C. | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| FLUJO DE CAJA 2017 (S/.) | | | | | | | | | | | | | |
| DETALLE | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
| Saldo Inicial | 675,801 | 667,942 | 801,901 | 1,048,443 | 1,004,971 | 1,388,087 | 1,444,196 | 1,545,547 | 1,728,858 | 2,029,581 | 2,146,249 | 2,295,230 | 16,776,806.00 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos | 253926.66 | 162359.1 | 315638.15 | 219450.3 | 236096.28 | 219727.85 | 158437.76 | 396113.79 | 266836.3 | 242910.6 | 306845.45 | 269353.6 | 3,047,695.84 |
| Total de Ingresos | 253,926.66 | 162,359.10 | 315,638.15 | 219,450.30 | 236,096.28 | 219,727.85 | 158,437.76 | 396,113.79 | 266,836.30 | 42,910.60 | 306,845.45 | 269,353.60 | 3,047,695.84 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| Serv. Prest. Terceros | -92,630 | -69,443 | -69,443 | -74,753 | -70,269 | -69,443 | -77,738 | -69,443 | -70,304 | -77,113 | -69,738 | -69,502 | -879,819 |
| Gastos de personal | -13,837 | -13,837 | -13,837 | -13,837 | -21,790 | -13,837 | -28,920 | -13,837 | -13,837 | -13,837 | -20,756 | -31,174 | -213,336 |
| Pago de Impuestos | -25,841 | -10,462 | -31,500 | -54,147 | -8,921 | -75,546 | -29,336 | -35,683 | -44,139 | -65,487 | -38,025 | -41,645 | -460,732 |
| Otros egresos | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Total de Egresos | -132,308 | -93,742 | -114,780 | -142,737 | -100,980 | -158,826 | -135,994 | -118,963 | -128,280 | -156,437 | -128,519 | -142,321 | -1,553,887 |
| Flujo de Caja Económico | 121,618.66 | 68,617.10 | 200,858.15 | 76,713.30 | 135,116.28 | 60,901.85 | 22,443.76 | 277,150.79 | 138,556.30 | 86,473.60 | 178,326.45 | 127,032.60 | 1,493,808.84 |
| Flujo de Caja Financiero | 121,618.66 | 68,617.10 | 200,858.15 | 76,713.30 | 135,116.28 | 60,901.85 | 22,443.76 | 277,150.79 | 138,556.30 | 86,473.60 | 178,326.45 | 127,032.60 | 1,493,809 |
| Saldo Inicial | 675,801 | 667,942 | 801,901 | 1,048,443 | 1,004,971 | 1,388,087 | 1,444,196 | 1,545,547 | 1,728,858 | 2,029,581 | 2,146,249 | 2,295,230 | 16,776,806 |
| Saldo Final | 797,419.66 | 736,559.10 | 1,002,759.15 | 1,125,156.30 | 1,140,087.28 | 1,448,988.85 | 1,466,639.76 | 1,822,697.79 | 1,867,414.30 | 2,116,054.60 | 2,324,575.45 | 2,422,262.60 | 18,270,615 |
| RENTABILIDAD 2017 | | | | | | | | | | | | | |
| Margen de Utilidad Neta | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | MARGEN UTILIDAD |
| (Utilidad Neta)*100%/ Ventas Netas | 48% | 42% | 64% | 35% | 57% | 28% | 14% | 70% | 52% | 36% | 58% | 47% | 49.01% |

FUENTE: Elaboración propia

Anexo 19: Check list de taller mecánico vehicular

| | | | |
|---|--|-------------------------|-----------------------------|
|  | CHECK LIST DE TALLER MECANICO VEHICULAR | Revisado: RED | Versión: 00 |
| | | Aprobado: GG | Fecha: 01/08/2016 |

Evaluado por:

Fecha:

Entrevistado:

Cargo de evaluador: Encargado de Mantenimiento

Empresa/ Taller Mecánico:

Realizar el chek list cada 12 meses. Calificar como 1 si cumple, y 0 si no cumple. De no alcanzar el nivel de aceptación se requerirá tomar acciones correctivas.

| EQUIPOS DEL TALLER MECANICO VEHICULAR | | | |
|---|--------------|---|--------------|
| Característica | Cumplimiento | Característica | Cumplimiento |
| Cuenta con los implementos necesarios para un correcto mantenimiento, (vernier, micrómetro, lámpara, esmeril, medidor de aire, etc.) | | 1 Tecele | |
| 1 Elevador Hidráulico. | | Cuenta con torno cepillador | |
| 1 Dinamómetro para Frenos | | Cuenta con soplete de aire | |
| 1 Dinamómetro para Motores | | 1 Engrasadora Neumática | |
| Cuenta con máquina compresora | | Cuenta con máquina de soldar | |
| Cuenta con Zona de Lavado | | Cuenta con zanja de Mantenimiento | |
| CONDICIONES DEL TALLER MECANICO VEHICULAR | | | |
| Característica | Cumplimiento | Característica | Cumplimiento |
| El personal que realiza tareas específicas es calificado y competente (con educación, formación, experiencia y habilidades evaluadas. | | Disposición para permitir acceso razonable a zonas pertinentes del Taller para presenciar las acciones. | |
| El personal que realiza tareas específicas se encuentra uniformado y usa equipos de protección personal. | | Contar con condiciones de iluminación, fuentes de energía y condiciones ambientales correctas. | |
| Cuenta con un Supervisor de Taller para el control de calidad de los trabajos efectuados. | | Los equipos se encuentran protegidos contra desajustes, daños, deterioro y otros. | |
| Cuenta como mínimo con 3 personas como parte del personal operativo que brinda el servicio. | | Los equipos del Taller se encuentran identificados para poder determinar su estado. | |
| Deberá mantenerse en operación constante no menos de 3 vehículos en atención. | | Cuenta con una Sala de Recepción. | |
| No presenta un vehículo empolvado en evidente estado de abandono. | | Presenta una distribución adecuada de áreas de trabajo de mantenim. | |
| Cuenta con experiencia de acuerdo a los trabajos que efectúa. | | Es ubicable fácilmente. | |
| Mantener manuales de fabricantes para el mantenimiento de los vehículos. | | Tener un programa de mantenimiento preventivo de equipos que afecten el servicio. | |
| No presenta ninguna referencia negativa de sus servicios. | | Cuenta con techo. | |
| ACEPTACION Si la empresa obtiene un puntaje total de ≥ 20 | | PUNTAJE ALCANZADO | |
| OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS | | | |
| | | | |

Firma del Evaluador

Anexo 20: Inventario vehicular

| | | | |
|---|---|------------------|-----------------|
|  | <h2 style="margin:0;">INVENTARIO VEHICULAR</h2> | Revisado: | Versión: |
| | | RED | 00 |
| | | Aprobado: | Fecha: |
| | | GG | 01/08/2016 |

INVENTARIO DIARIO VEHICULAR

PLACA:

CONDUCTORES:

DESTINO:

KILOMETRAJE:



NIVEL DE COMBUSTIBLE

| | |
|---|--|
| Candados <input type="checkbox"/> | Escalera <input type="checkbox"/> |
| Soga <input type="checkbox"/> | Cable de batería <input type="checkbox"/> |
| Llave de ruedas <input type="checkbox"/> | Cable de remolque <input type="checkbox"/> |
| Frazadas <input type="checkbox"/> | Gata <input type="checkbox"/> |
| Linterna <input type="checkbox"/> | Conos <input type="checkbox"/> |
| Extintor <input type="checkbox"/> | Canasta <input type="checkbox"/> |
| Tubo de Protección <input type="checkbox"/> | Barra exterior <input type="checkbox"/> |
| Llave allen <input type="checkbox"/> | Llave de barra exterior <input type="checkbox"/> |
| Plastico <input type="checkbox"/> | Tapa de combustible <input type="checkbox"/> |



Observaciones:

.....

CONDUCTOR

OSWALDO QUISPE

Anexo 21: Informe de inspección trimestral

| | | | |
|---|--|------------------|----------------------|
|  | INFORME DE INSPECCION TRIMESTRAL DE VEHICULOS | Revisado: RED | Versión: 00 |
| | | Aprobado: GG | Fecha: 01/08/2016 |

Indicaciones: Realizar como mínimo una inspección trimestral. cumple √ no cumple x

VEHICULO: _____ FECHA: _____
 PLACA N°: _____

| MOTOR | BIEN | MAL | MOTOR | BIEN | MAL | FRENOS - DIRECCION | BIEN | MAL |
|-------------------|------|-----|---------------------|------|-----|----------------------|------|-----|
| Limpieza | | | Ruido Anormal | | | Frenos de Pedal | | |
| Arranque Mínimo | | | Accelerador - Pedal | | | Freno de mano | | |
| Tapa - Radiador | | | Carrera-Embrague | | | Tuberías y Mangueras | | |
| Fugas de Agua | | | Caja de Cambios | | | Amortiguadores | | |
| Fugas de Aceite | | | Sistema de escape | | | Muelles | | |
| Correa/Ventilador | | | Fajas | | | Funcionamiento | | |
| | | | | | | Dirección | | |

| SISTEMA ELECTRICO | BIEN | MAL | SISTEMA ELECTRICO | BIEN | MAL | INSTRUMENTOS | BIEN | MAL |
|-------------------|------|-----|---------------------|------|-----|------------------------|------|-----|
| Batería - Bornes | | | Luz para estacionar | | | Tacómetro | | |
| Cables | | | Luz de Emergencia | | | Presión de Aceite | | |
| Fusibles | | | Luz de Retroceso | | | Manómetro Presión Aire | | |
| Bocina | | | Luz Direccional | | | Temperatura | | |
| Limpia-Parabrisas | | | Luz de freno | | | Amperímetro | | |
| Luz Alta | | | Luz de Cabina | | | Tapa de radiador | | |
| Luz Baja | | | Luz de Panel | | | Estado Radiador | | |

| RUEDAS | BIEN | MAL | ESTADO DEL VEHICULO | BIEN | MAL | EQUIPOS | BIEN | MAL |
|---------------------|------|-----|----------------------------|------|-----|----------------------------|------|-----|
| Llantas Delanteras | | | Asientos | | | Extintor | | |
| Llantas Posteriores | | | Pasamano del Techo | | | Botiquín Primeros Auxilios | | |
| Llanta de Repuesto | | | Lunas en General | | | Conos de seguridad | | |
| Gata - Palanca | | | Carrocería | | | Válvulas de descarga | | |
| Herramientas | | | Tapa de Tanque Combustible | | | Equipo de Música | | |
| | | | Cinturón Seguridad | | | Micrófono | | |
| | | | Aire Acondicionado | | | TV y DVD, control | | |

| | |
|----|------------------------------|
| N° | MEDIDAS DE CONTROL ADOPTADAS |
|----|------------------------------|

| | |
|---|--|
| OBSERVACION REALIZADA POR Nombres y apellidos: Cargo: Fecha: | REVISADO POR Nombres y apellidos: Cargo: Fecha: |
|---|--|

Firma
:

Firma:

Anexo 23: Checklist para iso 9001: 2015 (SGC)

| N° | REQUERIMIENTO | CUMPLIMIENTO | OBSERVACIONES |
|--|--|--------------|---------------|
| 4. Contexto de la organización | | | |
| 4.1 Comprender la organización y su contexto | | | |
| 1 | La organización debe determinar los problemas externos e internos, que son relevantes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan su capacidad para lograr el resultado deseado (s) de su sistema de gestión de calidad. | | |
| 2 | La organización debe actualizar dichas determinaciones cuando sea necesario. Al determinar cuestiones externas e internas pertinentes, la organización debe considerar los derivados de: | | |
| | a) cambios y tendencias que pueden tener un impacto en los objetivos de la organización; | | |
| | b) las relaciones con los y las percepciones y valores de las partes interesadas pertinentes; | | |
| | c) las cuestiones de gobernanza, las prioridades estratégicas, políticas y compromisos internos; y | | |
| | d) la disponibilidad de recursos y las prioridades y el cambio tecnológico. | | |
| 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas | | | |
| 3 | La organización debe determinar: | | |
| | a) las partes interesadas que son relevantes para el sistema de gestión de la calidad, y | | |
| | b) los requisitos de estas partes interesadas | | |
| 4 | La organización debe actualizar dichas determinaciones a fin de comprender y prever las necesidades o expectativas que afectan a los requisitos del cliente y la satisfacción del cliente. | | |
| 5 | La organización debe tener en cuenta las siguientes partes interesadas pertinentes: | | |
| | a) Los clientes directos; | | |
| | b) los usuarios finales; | | |
| | c) los proveedores, distribuidores, minoristas u otros involucrados en la cadena de suministro; | | |
| | d) los reguladores; y | | |
| | e) cualesquiera otras partes interesadas pertinentes. | | |
| 4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad | | | |
| 6 | La organización debe determinar los límites y aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para determinar su ámbito de aplicación. | | |
| 7 | Al determinar este ámbito, la organización debe considerar: | | |
| | a) los problemas externos e internos mencionados en el apartado 4.1, y b) los requisitos indicados en 4.2. | | |
| 8 | Al afirmar el alcance, la organización debe documentar y justificar cualquier decisión de no aplicar el requisito de esta Norma Internacional y para excluirla del ámbito de aplicación del sistema de gestión de calidad. Dicha exclusión se limitará a la cláusula 7.1. 4 y 8, y no afectará a la organización "s capacidad o responsabilidad de asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente, ni una exclusión se justifica sobre la base de la decisión de organizar un proveedor externo para realizar una función o proceso de la organización. | | |
| 9 | El alcance deberá estar disponible como información documentada. | | |
| 4.4 Sistema de gestión de Calidad | | | |
| 4.4.1 Generalidades | | | |
| 10 | La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de calidad, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones, de conformidad con los requisitos de esta Norma Internacional | | |

«Continuación»

| N° | REQUERIMIENTO | CUMPLIMIENTO | OBSERVACIONES |
|---|--|--------------|---------------|
| 4.4.2 Enfoque basado en procesos | | | |
| 11 | La organización debe aplicar un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión de calidad. La organización debe: | | |
| | a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación en toda la organización; | | |
| | b) determinar los insumos necesarios y los resultados esperados de cada proceso; | | |
| | c) determinar la secuencia e interacción de estos procesos; | | |
| | d) determinar los riesgos a la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente, si los productos no deseados son entregados o interacción proceso es ineficaz; | | |
| | e) determinar los criterios, métodos, mediciones e indicadores de desempeño relacionados necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces; | | |
| | f) determinar los recursos y asegurar su disponibilidad; | | |
| | g) asignar responsabilidades y autoridades para procesos; | | |
| | h) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados previstos; | | |
| | i) supervisar, analizar y cambiar, si es necesario, estos procesos asegurando que continúan entregando los resultados previstos; y | | |
| | j) asegurar la mejora continua de estos procesos. | | |
| 5. Liderazgo | | | |
| 5.1 Liderazgo y compromiso | | | |
| 5.1.1 Liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad | | | |
| 13 | La alta dirección debe demostrar su liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de calidad por: | | |
| | a) garantizar que las políticas de calidad y objetivos de calidad se establecen para el sistema de gestión de calidad y son compatibles con la dirección estratégica de la organización; | | |
| | b) la garantía de la política de calidad se entiende y sigue dentro de la organización; | | |
| | c) velar por la integración de los requisitos del sistema de gestión de calidad en los procesos de negocio de la organización; | | |
| | d) promover el conocimiento del enfoque basado en procesos; | | |
| | e) velar por que los recursos necesarios para el sistema de gestión de calidad están disponibles | | |
| | f) comunicar la importancia de la gestión de calidad eficaz y de acuerdo con los requisitos del sistema de gestión de calidad y los requerimientos de bienes y servicios; | | |
| | g) garantizar que el sistema de gestión de la calidad cumple sus salidas resultados previstos; | | |
| | h) participar, dirigir y apoyar a las personas para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad; | | |
| | i) la promoción de la mejora y la innovación continua; y | | |
| | j) el apoyo a otras funciones de gestión pertinentes para demostrar su liderazgo, ya que se aplica a sus áreas de responsabilidad. | | |
| 5.1.2 Liderazgo y compromiso con respecto a las necesidades y expectativas de los clientes | | | |
| 14 | La alta dirección debe demostrar su liderazgo y compromiso con respecto a la orientación al cliente, asegurando que: | | |
| | a) los riesgos que pueden afectar a la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente son identificados y abordados; | | |
| | b) los requisitos del cliente se determinan y se cumplen; | | |
| | c) se mantiene el enfoque en proveer consistentemente productos y servicios que satisfagan al cliente y los legales y reglamentarios aplicables; | | |
| | d) Se mantiene el foco en la mejora de la satisfacción del cliente; | | |

«Continuación»

| Nº | REQUERIMIENTO | CUMPLIMIENTO | OBSERVACIONES |
|---|---|--------------|---------------|
| 5.2 Política de Calidad | | | |
| 15 | La alta dirección debe establecer una política de calidad que: | | |
| | a) es apropiada para el propósito de la organización; | | |
| | b) proporciona un marco para establecer objetivos de calidad; | | |
| | c) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos aplicables, y | | |
| | d) incluye un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de calidad. | | |
| | La política de calidad debe: | | |
| | a) estar disponible como información documentada; | | |
| | b) ser comunicada dentro de la organización; | | |
| c) estar a disposición de las partes interesadas, según proceda; y | | | |
| d) ser revisada para su continua adecuación. | | | |
| 5.3 Roles de la organización, responsabilidades y autoridades | | | |
| 16 | La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para las funciones relevantes sean asignadas y comunicadas dentro de la organización. | | |
| 17 | La alta dirección debe ser responsable de la eficacia del sistema de gestión de calidad, y asignar la responsabilidad y autoridad para: | | |
| | a) garantizar que el sistema de gestión de calidad conforme a los requisitos de esta norma internacional, y, | | |
| | b) la garantía de que los procesos interactúan y están dando sus resultados previstos, | | |
| | c) informar sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad a la alta dirección y de cualquier necesidad de mejora, y | | |
| | d) garantizar la promoción del conocimiento de las necesidades del cliente en toda la organización. | | |
| 6 Planificación | | | |
| 6.1 Acciones para abordar los riesgos y oportunidades | | | |
| 18 | Al planificar el sistema de gestión de calidad, la organización debe considerar las cuestiones mencionadas en el apartado 4.1 y los requisitos mencionados en el punto 4.2 y determinar los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para: | | |
| | a) asegurar el sistema de gestión de la calidad puede alcanzar su resultado deseado (s), | | |
| | b) asegurar que la organización pueda lograr de manera consistente la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente, | | |
| | c) prevenir o reducir los efectos no deseados, y | | |
| | d) lograr la mejora continua. | | |
| 19 | La organización debe planificar: | | |
| | a) Acciones para hacer frente a estos riesgos y oportunidades, y | | |
| | b) la forma de | | |
| 1) integrar y poner en práctica las acciones en sus procesos del sistema de gestión de calidad (ver 4.4), y | | | |
| 2) evaluar la eficacia de estas acciones. | | | |
| 6.2 Objetivos de Calidad y Planificación para alcanzarlos | | | |
| 20 | La organización debe establecer los objetivos de calidad en las funciones pertinentes, niveles y procesos. | | |
| | Los objetivos de calidad deberán: | | |
| | a) ser coherente con la política de calidad, | | |
| | b) ser pertinentes para la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente, | | |
| | c) ser medibles (si es posible), | | |
| | d) tener en cuenta los requisitos aplicables, | | |
| | e) supervisar, | | |
| | f) comunicarse | | |
| g) actualizarse según corresponda. | | | |
| 21 | La organización conservará información documentada sobre los objetivos de calidad. | | |

«Continuación»

| Nº | REQUERIMIENTO | CUMPLIMIENTO | OBSERVACIONES |
|---|--|--------------|---------------|
| 22 | Cuando se planifica la forma de lograr sus objetivos de calidad, la organización debe determinar: | | |
| | a) ¿qué se hará, | | |
| | b) qué recursos serán necesarios (véase 7.1), | | |
| | c) quien será responsable, | | |
| | d) cuando se completará, y | | |
| | e) cómo se evaluarán los resultados. | | |
| 6.3 Planificación de los cambios | | | |
| 23 | La organización debe determinar las necesidades y oportunidades de cambio para mantener y mejorar el rendimiento del sistema de gestión de calidad. | | |
| | La organización debe llevar a cabo el cambio de una manera planificada y sistemática, la identificación de riesgos y oportunidades, y la revisión de las posibles consecuencias del cambio. | | |
| 7. Soporte | | | |
| 7.1 Recursos | | | |
| 7.1.1 Generalidades | | | |
| 24 | La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de calidad. | | |
| 25 | La organización debe tener en cuenta | | |
| | a) ¿cuáles son los recursos internos existentes, las capacidades y limitaciones, y b) que los bienes y servicios deben ser de origen externo. | | |
| 7.1.2 Infraestructura | | | |
| 26 | La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para su funcionamiento y para asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente. | | |
| | Nota: infraestructura puede incluir, | | |
| | a) Los edificios y los servicios públicos asociados, | | |
| | b) equipos, incluyendo hardware y software, y | | |
| | c) Los sistemas de transporte, la comunicación y la información. | | |
| 7.1.3 Entorno del Proceso | | | |
| 27 | La organización debe determinar, proporcionar y mantener el entorno necesario para sus operaciones de proceso y para asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente. | | |
| 7.1.4 Los dispositivos de seguimiento y medición | | | |
| 28 | La organización debe determinar, proporcionar y mantener los dispositivos de seguimiento y medición necesarios para verificar la conformidad con los requisitos del producto y se asegurará de que los dispositivos son aptos para el propósito | | |
| 29 | La organización conservará información documentada apropiada como prueba de aptitud para el uso de la vigilancia y los dispositivos de medición. | | |
| 7.1.5 Conocimiento | | | |
| 30 | La organización debe determinar los conocimientos necesarios para el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad y sus procesos y asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente. Se mantendrá Este conocimiento, protegido y puesto a disposición en caso necesario. | | |
| 31 | La organización debe tener en cuenta su actual base de conocimientos dónde abordar las cambiantes necesidades y tendencias, y determinar la forma de adquirir o acceder a los conocimientos adicionales que sean necesarios. (Véase también 6.3) | | |
| 7.2 Competencia | | | |
| 32 | La organización debe: | | |
| | a) determinar la competencia necesaria de la persona (s) que hace el trabajo bajo su control que afecte a su rendimiento de calidad, y | | |
| | b) asegurarse de que estas personas son competentes sobre la base de una educación adecuada, capacitación o experiencia; | | |
| | c) en su caso, tomar las acciones para adquirir la competencia necesaria, y evaluar la eficacia de las acciones tomadas, y | | |
| | d) retener la información documentada apropiada como evidencia de la competencia. | | |

«Continuación»

| Nº | REQUERIMIENTO | CUMPLIMIENTO | OBSERVACIONES |
|--|---|--------------|---------------|
| 7.3 Conciencia | | | |
| 33 | Las personas que realizan un trabajo bajo el control de la organización deben ser conscientes de: | | |
| | a) la política de calidad, | | |
| | b) los objetivos de calidad pertinentes, | | |
| | c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los beneficios de rendimiento de mejora de la calidad, y | | |
| | d) las consecuencias de que no cumplan con los requisitos del sistema de gestión de calidad. | | |
| 7.4 Comunicación | | | |
| 34 | La organización debe determinar la necesidad de las comunicaciones internas y externas pertinentes para el sistema de gestión de calidad, incluyendo: | | |
| | a) en lo que se comunicará, | | |
| | b) cuando para comunicarse, y | | |
| | c) con el que comunicarse. | | |
| 7.5 Información documentada | | | |
| 7.5.1 Generalidades | | | |
| 35 | Sistema de gestión de calidad de la organización debe incluir | | |
| | a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional, b) información documentada determinada como necesario por la organización para la eficacia del sistema de gestión de calidad. | | |
| 7.5.2 Creación y actualización | | | |
| 36 | Al crear y actualizar la información documentada de la organización debe asegurarse apropiada: | | |
| | a) la identificación y descripción (por ejemplo, un título, fecha, autor, o el número de referencia), | | |
| | b) formato (por ejemplo, el idioma, la versión del software, gráficos) y de los medios de comunicación (por ejemplo, papel, electrónico), | | |
| | c) la revisión y aprobación por la idoneidad y adecuación. | | |
| 7.5.3 Control de la Información documentada | | | |
| 37 | Información documentada requerida por el sistema de gestión de calidad y por esta norma internacional se deben controlar para garantizar: | | |
| | a) que está disponible y adecuado para su uso, donde y cuando sea necesario, y b) que esté protegido de forma adecuada (por ejemplo, de pérdida de confidencialidad, uso inadecuado, o la pérdida de la integridad). | | |
| 38 | Para el control de la información documentada, la organización debe responder a las siguientes actividades, según corresponda | | |
| | a) la distribución, acceso, recuperación y uso, | | |
| | b) el almacenamiento y conservación, incluyendo la preservación de la legibilidad, | | |
| | c) el control de cambios (por ejemplo, control de versiones), y | | |
| | d) la retención y disposición. | | |
| 8 Operación | | | |
| 8.1 Planificación y control operacional | | | |
| 39 | La organización debe planificar, ejecutar y controlar los procesos necesarios para cumplir con los requisitos y para poner en práctica las acciones determinadas en el punto 6.1, por | | |
| | a) el establecimiento de criterios para los procesos | | |
| | b) la aplicación de control de los procesos de acuerdo con los criterios, y | | |
| | c) mantener la información documentada en la medida necesaria para tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo previsto. | | |
| | La organización debe controlar los cambios planificados y examinar las consecuencias de los cambios no deseados, la adopción de medidas para mitigar los posibles efectos adversos, según sea necesario. | | |
| | La organización debe asegurarse de que la operación de una función o proceso de la organización es controlado por un proveedor externo (véase 8.4). | | |

«Continuación»

| N° | REQUERIMIENTO | CUMPLIMIENTO | OBSERVACIONES |
|---|--|--------------|---------------|
| 8.2 Determinación de las necesidades del mercado y de las interacciones con los clientes | | | |
| 8.2.1 Generalidades | | | |
| 40 | La organización debe implementar un proceso de interacción con los clientes para determinar sus requisitos relativos a los bienes y servicios. | | |
| 8.2.2 Determinación de los requisitos relacionados con los bienes y servicios | | | |
| 41 | La organización debe determinar en su caso | | |
| | a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para la entrega y las actividades posteriores a la entrega, | | |
| | b) los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido, | | |
| | c) los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los bienes y servicios, y d) cualquier requisito adicional considera necesario por la organización. | | |
| 8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con los bienes y servicios | | | |
| 42 | La organización debe revisar los requisitos relacionados con los bienes y servicios. Esta revisión se llevará a cabo antes del compromiso de la organización para suministrar bienes y servicios al cliente (por ejemplo, la presentación de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que: | | |
| | a) los requisitos de bienes y servicios se definen y se acordaron, | | |
| | b) los requisitos del contrato o pedido que difieran de los expresados previamente se resuelven, y | | |
| | c) la organización es capaz de cumplir los requisitos definidos. | | |
| | Se mantendrá la información documentada que describe los resultados de la revisión. | | |
| | Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, los requisitos de los clientes serán confirmados por la organización antes de la aceptación. | | |
| | Cuando se cambien los requisitos para bienes y servicios, la organización debe asegurarse de que la información documentada pertinente se modifica y que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados. | | |
| 8.2.4 Comunicación con el cliente | | | |
| 43 | La organización debe determinar e implementar disposiciones planificadas para la comunicación con los clientes, relativas a: | | |
| | a) información de los bienes y servicios, | | |
| | b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, | | |
| | c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas (ver 9.1), | | |
| | d) el manejo de la propiedad del cliente, en su caso, y e) los requisitos específicos para las acciones de contingencia, en su caso. | | |
| 8.3 Proceso de planificación operacional | | | |
| 44 | En la preparación para la realización de los bienes y servicios, la organización debe implementar un proceso para determinar lo siguiente, según sea apropiado, | | |
| | a) Requisitos para los bienes y servicios, teniendo en cuenta los objetivos de calidad pertinentes; | | |
| | b) las acciones para identificar y abordar los riesgos relacionados con la consecución de la conformidad de los bienes y servicios a las necesidades; | | |
| | c) los recursos que serán necesarios derivados de los requisitos para los bienes y servicios; | | |
| | d) los criterios para la aceptación de bienes y servicios; | | |
| | e) la verificación requerida, validación, seguimiento, medición, inspección y actividades de ensayo a los bienes y servicios; | | |
| | f) la forma en que se establecerán y comunicarán los datos de rendimiento; y | | |
| | g) los requisitos de trazabilidad, la conservación, los bienes y servicios de entrega y las actividades posteriores a la entrega. | | |
| | El resultado de este proceso de planificación debe presentarse de forma adecuada para las operaciones de la organización. | | |
| 8.4 Control de la prestación externa de bienes y servicios | | | |
| 8.4.1 Generalidades | | | |
| 45 | La organización debe asegurarse siempre que los bienes y servicios externos se ajustan a los requisitos especificados. | | |

«Continuación»

| N° | REQUERIMIENTO | CUMPLIMIENTO | OBSERVACIONES |
|--|---|--------------|---------------|
| 8.4.2 Tipo y alcance del control de la provisión externa | | | |
| 46 | El tipo y alcance del control aplicado a los proveedores externos y los procesos proporcionados externamente, los bienes y servicios deberán ser dependiente | | |
| | a) los riesgos identificados y los impactos potenciales, ISO / CD 9001 | | |
| | b) el grado en que se comparte el control de un proceso de provisión externa entre la organización y el proveedor, y | | |
| | c) la capacidad de los controles potenciales. | | |
| | La organización debe establecer y aplicar criterios para la evaluación, selección y re-evaluación de los proveedores externos en función de su capacidad de proporcionar bienes y servicios de acuerdo con los requisitos de la organización. | | |
| | Se mantendrá la información documentada que describe los resultados de las evaluaciones. | | |
| 8.4.3 Información documentada para los proveedores externos | | | |
| 47 | Información documentada se facilitará al proveedor externo describiendo, en su caso: | | |
| | a) los bienes y servicios a ser prestados o el proceso a realizar, | | |
| | b) los requisitos para la aprobación o la liberación de bienes y servicios, procedimientos, procesos o equipos, | | |
| | c) los requisitos para la competencia del personal, incluida la cualificación necesaria, | | |
| | d) los requisitos del sistema de gestión de calidad, | | |
| | e) el control y seguimiento del rendimiento del proveedor externo que será aplicado por la organización, | | |
| | f) cualquier actividad de verificación que la organización o su cliente, tiene la intención de realizar en los proveedores externos y locales. | | |
| | g) los requisitos para el manejo de la propiedad de proveedores externos proporcionado a la organización. | | |
| | La organización debe asegurarse de la idoneidad de los requisitos especificados antes de comunicárselos al proveedor externo. | | |
| La organización debe monitorear el desempeño de los proveedores externos. Se mantendrá la información documentada que describe los resultados de la supervisión. | | | |
| 8.5 Desarrollo de productos y servicios | | | |
| 8.5.1 Los procesos de desarrollo | | | |
| 48 | La organización debe planificar e implementar los procesos para el desarrollo de bienes y servicios consistentes con el enfoque basado en procesos. | | |
| | En la determinación de las etapas y los controles de los procesos de desarrollo, la organización debe tener en cuenta: | | |
| | a) la naturaleza, la duración y la complejidad de las actividades de desarrollo, | | |
| | b) los clientes, los requisitos legales y reglamentarias que especifiquen las etapas del proceso particulares o controles, | | |
| | c) los requisitos especificados por la organización como algo esencial para el tipo específico de los bienes y servicios que se están desarrollando, | | |
| | d) las normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a poner en práctica, | | |
| | e) los riesgos y oportunidades asociados con determinadas actividades de desarrollo con respecto a: | | |
| | 1) la naturaleza de los bienes y servicios que se desarrollarán y las consecuencias potenciales de fracaso | | |
| | 2) el nivel de control de espera del proceso de desarrollo por los clientes y otras partes interesadas pertinentes, y | | |
| | 3) el impacto potencial sobre la capacidad de la organización de cumplir sistemáticamente con los requisitos del cliente y mejorar la satisfacción del cliente. | | |

«Continuación»

| N° | REQUERIMIENTO | CUMPLIMIENTO | OBSERVACIONES |
|---|--|--------------|---------------|
| 48 | f) los recursos internos y externos que necesita para el desarrollo de bienes y servicios, | | |
| | g) la necesidad de claridad con respecto a las responsabilidades y autoridades de los individuos y las partes involucradas en el proceso de desarrollo, | | |
| | h) la necesidad de que la gestión de las interfaces entre los individuos y las partes involucradas en la tarea de desarrollo o la oportunidad, | | |
| | i) la necesidad de participación de los grupos de clientes y grupos de usuarios en el proceso de desarrollo y su interfaz con la gestión del proceso de desarrollo, | | |
| | j) la información documentada necesaria sobre la aplicación de los procesos de desarrollo, los productos y su adecuación, y | | |
| | k) las actividades necesarias para la transferencia del desarrollo a la producción o prestación de servicios. | | |
| 8.5.2 Controles de Desarrollo | | | |
| 49 | Los controles que se aplican al proceso de desarrollo se asegurarán de que | | |
| | a) los resultados que deben alcanzarse mediante las acciones de desarrollo está claramente definido, | | |
| | b) las entradas están definidas a un nivel suficiente para las actividades de desarrollo emprendidas y no dan lugar a la ambigüedad, conflicto o falta de claridad, | | |
| | c) las salidas están en una forma adecuada para su posterior uso en la producción de bienes y prestación de servicios, y el seguimiento y la medición correspondiente, | | |
| | d) los problemas y cuestiones que surjan durante el proceso de desarrollo se resuelven o manejados de otra manera antes de comprometerse a un trabajo de desarrollo o establecimiento de prioridades para que el trabajo, | | |
| | e) los procesos de desarrollo previstos se han seguido, los resultados son consistentes con las entradas y el objetivo de la actividad de desarrollo se ha cumplido, | | |
| | f) bienes producidos o servicios prestados, como consecuencia del desarrollo emprendido son aptos para el propósito, y | | |
| g) Control de cambio apropiado y gestión de la configuración se mantiene durante todo el desarrollo de bienes y servicios y cualquier modificación posterior de bienes y servicios. | | | |
| 8.5.3 Transferencia de Desarrollo | | | |
| 50 | La organización debe asegurarse de que la transferencia del desarrollo a la producción o prestación de servicio sólo tiene lugar cuando las acciones en circulación o surgido del desarrollo se han completado o se gestionan de otro modo tal que no hay un impacto negativo en la organización "s capacidad de cumplir sistemáticamente con los requisitos del cliente, legales o los requisitos reglamentarios, o para mejorar la satisfacción del cliente. | | |
| 8.6 La producción de bienes y prestación de servicios | | | |
| 8.6.1 Control de la producción de bienes y prestación de servicios | | | |
| 51 | La organización debe implementar la producción de bienes y prestación de servicios en condiciones controladas. | | |
| | Las condiciones controladas deben incluir, según corresponda: | | |
| | a) la disponibilidad de información documentada que describe las características de los bienes y servicios; | | |
| | b) la aplicación de los controles; | | |
| | c) la disponibilidad de información documentado que describa las actividades a realizar y los resultados obtenidos, según sea necesario; | | |
| | d) el uso de equipo adecuado; | | |
| | e) la disponibilidad, la aplicación y el uso de los dispositivos de seguimiento y medición; | | |
| | f) la competencia del personal o su cualificación; | | |
| g) la validación y aprobación y revalidación periódica, de cualquier proceso de producción de bienes y prestación de servicios, donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores; | | | |

«Continuación»

| Nº | REQUERIMIENTO | CUMPLIMIENTO | OBSERVACIONES |
|---|--|--------------|---------------|
| 51 | h) la aplicación de los bienes y servicios de liberación, entrega y posteriores a la entrega; y | | |
| | i) la prevención de la no conformidad, debido a un error humano, tales como errores no intencionales y violaciones de reglas intencionales. | | |
| 8.6.2 Identificación y trazabilidad | | | |
| 52 | En su caso, la organización debe identificar las salidas de proceso con los medios adecuados. | | |
| | La organización debe identificar el estado de las salidas del proceso con respecto a los requisitos de medición de seguimiento y largo de la realización de los bienes y servicios. | | |
| | Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única de las salidas del proceso, y mantener como información documentada. | | |
| 8.6.3 Los bienes pertenecientes a los clientes o proveedores externos. | | | |
| 53 | La organización debe cuidar los bienes de propiedad del cliente o proveedores externos mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la organización. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar el cliente o proveedor externo "s bienes suministrados para su utilización o incorporación en los bienes y servicios. | | |
| | Si cualquier propiedad del cliente o proveedor externo se ha perdido, dañado o de otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente o el proveedor externo y mantener información documentada. | | |
| 8.6.4 Preservación de bienes y servicios | | | |
| 54 | La organización debe garantizar la preservación de los bienes y servicios, incluida las salidas del proceso, durante el procesamiento y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. | | |
| | La preservación debe aplicarse también para procesar las salidas que constituyen partes de los productos o de cualquier salida del proceso físico que se necesita para la prestación del servicio. | | |
| 8.6.5 Las actividades posteriores a la entrega | | | |
| 55 | En su caso, la organización debe determinar y cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociados con la naturaleza y la vida útil de los bienes y servicios destinados. | | |
| | El alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren tendrá en cuenta | | |
| | a) los riesgos asociados con los bienes y servicios, | | |
| | b) retroalimentación del cliente, y | | |
| | c) los requisitos legales y reglamentarios. | | |
| 8.6.6 Control de los cambios | | | |
| 56 | La organización debe llevar a cabo el cambio de una manera planificada y sistemática, teniendo en cuenta el examen de las posibles consecuencias de los cambios (ver 6.3) y tomar medidas, según sea necesario, para asegurar la integridad de los bienes y servicios se mantienen. | | |
| | Información que describe los resultados de la revisión de los cambios documentados, se mantendrán el personal que autoriza el cambio y de cualquier acción necesaria. | | |
| 8.7 Liberación de bienes y servicios | | | |
| 57 | La organización debe implementar las actividades planificadas en etapas apropiadas para verificar que se cumplen los requisitos de bienes y servicios (véase el punto 8.3). Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. | | |
| | El despacho de las mercancías y servicios al cliente no procederá hasta que los planes establecidos para la verificación de la conformidad se han cumplido satisfactoriamente, a menos que sea aprobado por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente. Información documentada deberá indicar la persona (s) que autoriza la liberación de los bienes y servicios para su entrega al cliente. | | |

«Continuación»

| Nº | REQUERIMIENTO | CUMPLIMIENTO | OBSERVACIONES |
|---|---|--------------|---------------|
| 8.8 Bienes y servicios no conformes | | | |
| 58 | La organización debe asegurarse de que los bienes y servicios que no se ajusten a los requisitos se identifica y controla para prevenir su uso no intencionado o entrega, que tendrá un impacto negativo en el cliente. | | |
| | La organización debe tomar acciones (incluidas las correcciones si es necesario) adecuadas a la naturaleza de la no conformidad y sus efectos. Esto se aplica también a los bienes y servicios detectados después de la entrega de las mercancías o durante la prestación del servicio no conforme. | | |
| | Cuando los bienes y servicios no conformes se han entregado al cliente, la organización tendrá también la corrección apropiada para asegurar que se logra la satisfacción del cliente. Acciones correctivas apropiadas se aplicarán (véase 10.1). | | |
| 9 Evaluación del desempeño | | | |
| 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación | | | |
| 9.1.1 Generalidades | | | |
| 59 | La organización deberá tener en cuenta los riesgos y las oportunidades determinadas y deberá: | | |
| | a) determinar lo que necesita ser monitoreado y medido con el fin de: | | |
| | - Demostrar la conformidad de los bienes y servicios a las necesidades, | | |
| | - Evaluar el desempeño de los procesos (ver 4.4), | | |
| | - Garantizar la conformidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, y | | |
| | - Evaluar la satisfacción del cliente; y | | |
| | b) evaluar el desempeño del proveedor externo (ver 8.4); | | |
| | c) determinar los métodos para el seguimiento, medición, análisis y evaluación, en su caso, para garantizar la validez de los resultados; | | |
| | d) determinar cuándo se llevarán a cabo el seguimiento y medición; | | |
| | e) determinar cuándo se analizarán y evaluarán los resultados de seguimiento y medición; y | | |
| f) determinar lo que se necesitan indicadores de desempeño del sistema de gestión de calidad. | | | |
| | La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera que sea consistente con los requisitos de seguimiento y medición. | | |
| | La organización conservará información documentada apropiada como evidencia de los resultados. | | |
| | La organización debe evaluar el desempeño de la calidad y la eficacia del sistema de gestión de calidad. | | |
| 9.1.2 Satisfacción del cliente | | | |
| 60 | La organización debe supervisar los datos relativos a las percepciones de los clientes sobre el grado en que se cumplen los requisitos. | | |
| | En su caso, la organización debe obtener los datos relativos a: | | |
| | a) la retroalimentación del cliente, y | | |
| | b) las opiniones de los clientes y las percepciones de la organización, sus procesos y sus productos y servicios. | | |
| | Los métodos para obtener y utilizar dicha información se precisará. | | |
| | La organización debe evaluar los datos obtenidos para determinar las oportunidades para mejorar la satisfacción del cliente. | | |
| 9.1.3 Análisis y evaluación de datos | | | |
| 61 | La organización debe analizar y evaluar los datos correspondientes derivadas del monitoreo, la medición (véase 9.1.1 y 9.1.2) y otras fuentes pertinentes. Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables. | | |
| | Los resultados del análisis y la evaluación se utilizarán para: | | |
| | a) para determinar la conveniencia, adecuación y eficacia de la gestión de la calidad | | |
| | b) para garantizar que los bienes y servicios pueden satisfacer constantemente las necesidades del cliente, | | |
| | c) para asegurar que la operación y control de procesos es eficaz, y | | |
| | d) identificar las mejoras en el sistema de gestión de calidad. | | |
| | Los resultados del análisis y la evaluación se utilizarán como insumo para la revisión por la dirección. | | |

«Continuación»

| N° | REQUERIMIENTO | CUMPLIMIENTO | OBSERVACIONES |
|--|---|--------------|---------------|
| 9.2 Auditoría Interna | | | |
| 62 | La organización debe realizar auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información sobre si el sistema de gestión de calidad; | | |
| | a) cumple | | |
| | 1) las propias necesidades de la organización para su sistema de gestión de la calidad; y | | |
| | 2) los requisitos de esta norma internacional; | | |
| | b) se ha implementado y mantiene de manera eficaz. La organización debe: | | |
| | a) planificar, establecer, implementar y mantener un programa (s) de auditoría, incluida la periodicidad, los métodos, responsabilidades, requisitos de planificación y presentación de informes. El programa (s) de auditoría deberá tener en cuenta los objetivos de calidad, la importancia de los procesos en cuestión, los riesgos relacionados, así como los resultados de auditorías anteriores; | | |
| | b) definir los criterios de auditoría y el alcance de cada auditoría; | | |
| | c) seleccionar los auditores y las auditorías de conducta para asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría; | | |
| | d) garantizar que los resultados de las auditorías se reportan a la gestión pertinente para la evaluación, | | |
| | e) tomar las medidas adecuadas y sin dilaciones indebidas; y | | |
| f) conservar la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados de la auditoría. | | | |
| 9.3 Revisión por la dirección | | | |
| 63 | La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia. | | |
| | Revisión por la dirección debe ser planeado y llevado a cabo, teniendo en cuenta el entorno cambiante de los negocios y en la alineación de la dirección estratégica de la organización. | | |
| | La revisión por la dirección debe incluir la consideración de: | | |
| | a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas; | | |
| | b) los cambios en los problemas externos e internos que son relevantes para el sistema de gestión de calidad; | | |
| | c) la información sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad, incluyendo las tendencias e indicadores para: | | |
| | 1) las no conformidades y acciones correctivas; | | |
| | 2) seguimiento y medición a los resultados; | | |
| | 3) resultados de las auditorías; | | |
| | 4) la retroalimentación del cliente; | | |
| | 5) proveedor y cuestiones de proveedores externos; y | | |
| | 6) desempeño de los procesos y conformidad del producto; | | |
| | d) oportunidades para la mejora continua. | | |
| | Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir decisiones relacionadas con: | | |
| a) las oportunidades de mejora continua, y | | | |
| b) cualquier necesidad de cambios en el sistema de gestión de calidad. | | | |
| La organización conservará información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección, incluyendo las acciones tomadas. | | | |
| 10. Mejora | | | |
| 10.1 No conformidad y acciones correctivas | | | |
| 64 | Cuando se produce una no conformidad, la organización deberá: | | |
| | a) reaccionar a la no conformidad, y en su caso | | |
| | 1) tomar medidas para controlar y corregirlo; y | | |
| 2) hacer frente a las consecuencias; | | | |
| b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir o se producen en otros lugares, por | | | |

«Continuación»

| Nº | REQUERIMIENTO | CUMPLIMIENTO | OBSERVACIONES |
|---|--|--------------|---------------|
| 64 | 1) la revisión de la no conformidad; | | |
| | 2) determinar las causas de la no conformidad, y | | |
| | 3) determinar si existen incumplimientos similares o podrían producirse; | | |
| | c) poner en práctica las medidas oportunas; | | |
| | d) revisar la eficacia de las medidas correctivas adoptadas; y | | |
| | e) realizar cambios en el sistema de gestión de la calidad, si es necesario. | | |
| | Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. | | |
| 64 | La organización conservará información documentada como evidencia de | | |
| | a) la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente; y | | |
| | b) los resultados de cualquier acción correctiva. | | |
| 10.2 Mejora | | | |
| 65 | La organización debe mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad. La organización debe mejorar el sistema de gestión de calidad, los procesos y los productos y servicios, en su caso, a través de la respuesta a: | | |
| | a) Los resultados del análisis de datos; | | |
| | b) los cambios en el contexto de la organización; | | |
| | c) cambios en el riesgo identificados (ver 6.1); y | | |
| | d) nuevas oportunidades. | | |
| La organización debe evaluar, priorizar y determinar la mejora a implementar. | | | |

Anexo 24: Resultados de checklist para ISO 9001: 2015 (SGC)

| N° | REQUERIMIENTO | CUMPLIMIENTO |
|----|---|--------------|
| | 4. Contexto de la organización | 98% |
| | 4.1 Comprender la organización y su contexto | 98% |
| | 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas | 96% |
| | 4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad | 100% |
| | 4.4 Sistema de gestión de Calidad | 99% |
| | 5. Liderazgo | 96% |
| | 5.1 Liderazgo y compromiso | 94% |
| | 5.2 Política de Calidad | 98% |
| | 5.3 Roles de la organización, responsabilidades y autoridades | 98% |
| | 6 Planificación | 98% |
| | 6.1 Acciones para abordar los riesgos y oportunidades | 94% |
| | 6.2 Objetivos de Calidad y Planificación para alcanzarlos | 100% |
| | 6.3 Planificación de los cambios | 100% |
| | 7. Soporte | 91% |
| | 7.1 Recursos | 95% |
| | 7.2 Competencia | 93% |
| | 7.3 Conciencia | 80% |
| | 7.4 Comunicación | 90% |
| | 7.5 Información documentada | 99% |
| | 8 Operación | 99% |
| | 8.1 Planificación y control operacional | 100% |
| | 8.2 Determinación de las necesidades del mercado y de las interacciones con los clientes | 100% |
| | 8.3 Proceso de planificación operacional | 100% |
| | 8.4 Control de la prestación externa de bienes y servicios | 91% |
| | 8.5 Desarrollo de productos y servicios | |
| | 8.6 La producción de bienes y prestación de servicios | 99% |
| | 8.7 Liberación de bienes y servicios | 100% |
| | 8.8 Bienes y servicios no conformes | 100% |
| | 9 Evaluación del desempeño | 99% |
| | 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación | 99% |
| | 9.2 Auditoría Interna | 99% |
| | 9.3 Revisión por la dirección | 99% |
| | 10. Mejora | 96% |
| | 10.1 No conformidad y acciones correctivas | 94% |
| | 10.2 Mejora | 98% |
| | PROMEDIO GENERAL DE CUMPLIMIENTO | 97% |

FUENTE: Elaboración propia

Anexo 25: Imagen de proceso de auditoría



Anexo 26: Imagen de ceremonia de certificación

