



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



IMPACTO DE LA IMPLEMENTACION DE LA
NORMA ISO 9001:2015 EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA PERU
AGENCY 2022

Tesis presentada por:

Br. ANDREA MICHELLE NUÑEZ HENKON

Br. ABIGAIL ANELSY SALAS MOSCOSO

Para optar al título profesional de:

Ingeniera Industrial

Asesor:

Mtr. Ing. ARTURO CHUQUIMIA
HURTADO

CUSCO – 2022



DEDICATORIA

Agradecemos a Dios por acompañarnos y guiarnos en todo el proceso de investigación, con el fin de poder culminar; y habernos dado la fuerza, salud y perseverancia para poder lograr lo proyectado en todas las etapas de la investigación.

A nuestros padres que, con mucho amor y afecto, nos apoyaron en todo momento. Les dedicamos toda la investigación, por su sacrificio y entrega incondicional.

A nuestros hermanos, por sus consejos, apoyo y compañía en todo momento demostrando la unión, lealtad y solidaridad que nos forjaron nuestros padres. A nuestros esposos, por su apoyo incondicional y su valor para alentarnos en todo momento. También dar las gracias a Dios por habernos permitido tener hijos, quienes fueron el motivo de fuerza en el día a día.

A nosotras mismas, por la paciencia, amistad y cariño nos tuvimos para comprender las diferencias y llegar a consolidar una sola idea, por las prácticas de perseverancia y empatía que los difieren del resto y que nos han conducido siempre a no rendirnos y seguir adelante aun cuando las cosas se tornaban difíciles.

Agradecemos a todos aquellos amigos y futuros colegas que nos apoyaron en todo el proceso, brindado nos sus ideas.



AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestros padres y hermanos, les agradecemos no solo por estar presentes aportando buenas cosas, sino también por su apoyo permanente y por los grandes momentos de felicidad.

A nuestros amigos y futuros colegas, por sus consejos y recomendaciones, a los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, quienes fueron partícipes en nuestra formación de vida profesional, también agradecer al Ingeniero Arturo Chuquimia, por ser paciente, y permitir ser el tutor de esta presente tesis de investigación. A todos nuestros amigos y personas que hicieron posible culminar esta investigación.



INTRODUCCIÓN

La presente investigación va direccionada a la gestión empresarial, con el propósito de medir, evaluar y determinar el impacto en la productividad a raíz de la implementación de la norma ISO 9001 versión 2015, en una Tour Operadora, en la región del Cusco.

El desarrollo de la presente tesis, tiene el enfoque de ampliar el ejercicio de un ingeniero industrial en la rama de consultoría, siendo este un ente analítico en la estructura de una empresa, enfocado en la mejora continua de los procesos, iniciando progresivamente con la planificación de tareas, identificación del tipo de organización a tratar, la ejecución y control de resultados a largo y corto plazo; sin omitir una constante evaluación de la productividad en relación a la producción y los recursos a tratar de la empresa.

El impacto de la implementación de la norma ISO 9001:2015 en la productividad de la empresa Perú Agency en el año 2022, tuvo un ejercicio arduo y constante entre los años 2017 al 2019, logrando así la certificación en el año 2019, periodo en el cual las tesis ocuparon el puesto de coordinador de calidad hasta el 2021 en la organización.

Detallamos el desarrollo de la investigación:

CAPITULO I: Es la definición del problema a tratar y las consultas que determinaran el desarrollo de la investigación a fin de buscar resultados.



CAPITULO II: Se definieron las investigaciones nacionales e internacionales relacionadas a la tesis, analizando el aporte para identificar las variables, dimensiones e indicadores a tratar, dando como resultado a la matriz de operacionalización en consecuencia a las bases teóricas.

CAPITULO III: Se delimito el alcance, el diseño de investigación por la recolección y análisis de datos según las técnicas e instrumentos para la unidad de estudio.

CAPITULO IV: Detalle de actividad de la empresa, desarrollo de variables, dimensiones e indicadores, desarrollo de resultados de la investigación del antes y después de la implementación.

CAPITULO V: Desarrollo de la discusión de resultados en comparación a los antecedentes tratados en el capítulo II. Desarrollo de conclusiones y recomendaciones.



INFORMES FAVORABLES DEL JURADO

INFORME DICTAMEN DE TESIS

A: Mgt. Ing. Ana Aguirre Abarca .
Decana de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura
Universidad Andina del Cusco.

DE: Ing. Rocio Muñoz Camero (Dictaminante)
Docente de la Escuela Profesional de Ing. Industrial - UAC

ASUNTO: Informe dictamen de Tesis.

FECHA : Cusco, 20 de setiembre del 2022.

=====

Me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que se ha revisado la Tesis, que se denomina: "

" IMPACTO DE LA IMPLEMENTACION DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA PERUAGENCY 2022. ", desarrollado en la modalidad de Presentación y Sustentación, presentado por las Bachilleres:

Srtas. ANDREA MICHELLE NUÑEZ HENKON Y ABIGAIL ANELSY SALAS MOSCOSO, hago llegar el informe en los siguientes

términos:

En cuanto a la forma:

Es Conforme; pero siempre considerar hasta la versión final que debe ser revisado y corresponder en formato APA en su integridad, revisar sintaxis y coherencia gramatical y el tiempo, uso de tiempos verbales en el ejemplar de tesis

En cuanto al contenido:

Mejorar redacción de Resumen , según corresponde

POR LO TANTO: Opino que la Tesis es: SUFICIENTE (X) INSUFICIENTE (), CON OBSERVACIONES (), lo que informo para los fines consiguientes.

Atentamente,

Mgt. Ing. Rocio Muñoz Camero
Dictaminante



DICTAMINADOR

INFORME 20-JRBV/2022-DICTAMEN DE TESIS

A: Mgt. Ing. Ana Elizabeth Aguirre Abarca
Decana de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.
Universidad Andina del Cusco.

DE: Mgt. Ing. Jesús Raul Blanco Velasco
Docente de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial - UAC

ASUNTO: Informe dictamen de TESIS

FECHA: Cusco, 30 de Agosto de 2022.

Me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que en referencia a la RESOLUCIÓN No 1980-2022-DFIA-UAC, se revisó la tesis titulada: "IMPACTO DE LA IMPLEMENTACION DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA PERU AGENCY 2022", presentado por ANDREA MICHELLE NUÑEZ HENKON Y ABIGAIL ANELSY SALAS MOSCOSO,. En tal sentido hago llegar el informe en los siguientes términos:

En cuanto a la forma:

Es conforme

En cuanto al contenido:

Es conforme

POR LO TANTO: Opino que la tesis es **SUFICIENTE** , para los fines respectivos.

Atentamente,


Mgt. Ing. Jesús Raul Blanco Velasco
DICTAMINANTE.



RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo general poder medir cuantitativamente el impacto de la implementación de la norma ISO 9001:2015, en la productividad de la empresa Perú Agency en el año 2022.

Siendo esta una investigación aplicada, descriptiva, se tuvo un diseño no experimental para desarrollar la norma ISO 9001:2015 y a la productividad, buscando resultados entre los años 2017 versus el 2019 que hagan referencia a la eficacia, eficiencia y rentabilidad de la empresa antes mencionada.



ABSTRAC

The general objective of this research is to quantitatively measure the impact of the implementation of ISO 9001:2015 on the productivity of the company Perú Agency in the year 2022.

Being this an applied, descriptive research, a non-experimental design was used to develop the ISO 9001:2015 standard and productivity, looking for results between 2017 and 2019 that refer to the effectiveness, efficiency and profitability of the aforementioned company.



INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA EMPRESA PERU AGENCY 2019

por Andrea - Abigail Nuñez Henkon Salas Moscoso

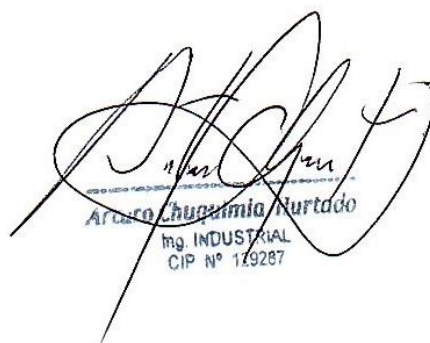
Fecha de entrega: 10-ago-2021 11:10p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1630154850

Nombre del archivo: Tesis.pdf (890.58K)

Total de palabras: 15208

Total de caracteres: 83533



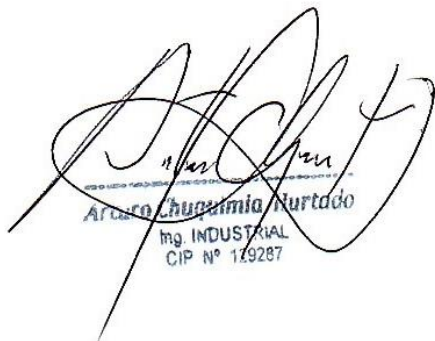
Arco Chuzimio Hurtado
Ing. INDUSTRIAL
CIP N° 179287



11 UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**INCREMENTO ⁶ DE LA PRODUCTIVIDAD
MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN
DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015
EN LA EMPRESA PERU AGENCY 2019**


Arturo Chuquimia Hurtado
Ing. INDUSTRIAL
CIP N° 129287

Proyecto de tesis presentado por:
Br. ANDREA NUNEZ HENKON
Br. ABIGAIL SALAS MOSCOSO

Asesor:
Ing. ARTURO CHUQUIMIA HURTADO

CUSCO – 2021



IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA EMPRESA PERU AGENCY 2019

INFORME DE ORIGINALIDAD

24%

INDICE DE SIMILITUD

24%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

0%

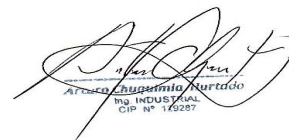
TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.ucsg.edu.ec

Fuente de Internet



4%

2

repositorio.ute.edu.ec

Fuente de Internet

3%

3

elecfilosofia.blogspot.com

Fuente de Internet

3%

4

alicia.concytec.gob.pe

Fuente de Internet

3%

5

1library.co

Fuente de Internet

2%

6

core.ac.uk

Fuente de Internet

2%

7

docplayer.es

Fuente de Internet

2%

8

www.peruagency.com

Fuente de Internet

1%



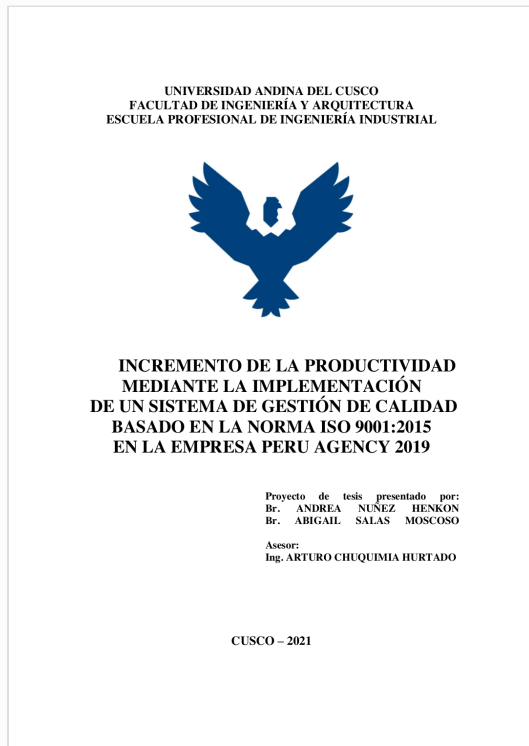
Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: Andrea - Abigail Nuñez Henkon Salas Moscoso
Assignment title: INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD MEDIANTE LA IMPLEM...
Submission title: INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD MEDIANTE LA IMPLEM...
File name: Tesis.pdf
File size: 890.58K
Page count: 76
Word count: 15,208
Character count: 83,533
Submission date: 10-Aug-2021 11:10PM (UTC-0500)
Submission ID: 1630154850

Arturo Chuquimia Hurtado
Ing. INDUSTRIAL
CIP N° 179287





INDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
INTRODUCCIÓN	4
INFORMES FAVORABLES DEL JURADO	6
DICTAMINADOR	7
RESUMEN	8
ABSTRAC	9
1 Capítulo I: Planteamiento Del Problema	16
1.1 Formulación del problema	17
1.1.1 Problema General	17
1.1.2 Problemas Específicos	17
1.2 Justificación	18
1.2.1 Conveniencia	18
1.2.2 Relevancia Social	18
1.2.3 Implicancias Prácticas	18
1.2.4 Valor Teórico	19
1.2.5 Utilidad Metodológica	19
1.3 Objetivos de Investigación	19
1.3.1 Objetivo General	19
1.3.2 Objetivo Específicos	19
1.4 Delimitación del estudio	20
1.4.1 Delimitación espacial	20
1.4.2 Delimitación temporal	21



2. Capítulo II: Marco Teórico	22
2.1 Antecedentes de estudio	22
2.1.1 Antecedentes Nacional	22
2.1.2 Antecedente Internacional	26
2.2 Bases Teóricas	30
2.3 Variables de Estudio	77
2.4 Estructura de las Variables	77
2.4.1 Norma ISO 19001:2015 basada en el ciclo de Deming	78
2.4.2 Productividad	79
2.5 Operacionalización de las variables	80
2.6 Definición de términos básicos	82
3 Capítulo III: Método	84
3.1 Alcance del Estudio	84
3.2 Diseño de Investigación	84
3.3 Enfoque del Estudio	84
3.4 Unidad de Estudio	84
3.5 Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos	85
3.6 Análisis De Datos	85
4. Capítulo IV: Resultados	86
4.1 Generalidades De La Empresa	86
4.2. Implementación De La Norma ISO 9001:2015	87
4.3 Resultados Respecto Al Objetivo Especifico I	98
4.4. Resultados Respecto Al Objetivo Especifico II	105
4.5. Resultados Respecto Al Objetivo Especifico III	109
5. Capítulo V: Discusión	117



CONCLUSIONES	120
RECOMENDACIONES	122
BIBLIOGRAFÍA	123



INDICE DE TABLAS

Tabla 1	74
Tabla 2	80
Tabla 3	81
Tabla 4	92
Tabla 5	95
Tabla 6	97
Tabla 7	98
Tabla 8:	99
Tabla 9	100
Tabla 10	101
Tabla 11	103
Tabla 12	106
Tabla 13	107
Tabla 14	108
Tabla 15	111
Tabla 16	112
Tabla 17	113
Tabla 18	113
Tabla 19	114
Tabla 20	115



LISTA DE IMAGENES

Figura 1	20
Figura 2	64
Figura 3	77
Figura 4	78
Figura 5	88
Figura 6	89
Figura 7	90
Figura 8	90
Figura 9	110
Figura 10	111
Figura 11	116



LISTA DE ACRONIMOS

- **SGC:** Sistema de Gestión de Calidad
- **ISO:** Organización Internacional de Normalización
- **OTM:** Organización mundial de Turismo
- **INACAL:** Según el Instituto Nacional de Calidad
- **PHVA:** Planificar, Hacer, Verificar, Actuar
- **ASQ:** American Society for Quality
- **ROE:** Return on Equity
- **ROI:** Return on Investment
- **ROA:** Return on Assets
- **MPVA:** Sistema de medición de productividad confiable



Capítulo I: Planteamiento del Problema

El sector turismo es una de las actividades económicas que año a año genera mayores expectativas a nivel mundial. Es por ello que el año 2017 se caracterizó por un crecimiento sostenido en muchos destinos.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2018), estima que el año 2017 finalizó con un crecimiento de un 6 % de las llegadas de turistas internacionales en el mundo, y que la importancia de la industria turística representa el 10 % del PIB mundial y es el tercer sector exportador del mundo.

De acuerdo con diversas investigaciones realizadas sobre los ingresos del sector turismo, se evidenció que la necesidad de tener un servicio con calidad se relacionaba con generar un servicio con eficacia, eficiencia, dando como resultado una rentabilidad empresarial.

La ISO 9001:2015, es una guía y complemento para el establecimiento adecuado de procesos (entradas y salidas) basados en pre requisitos. Según (Gardey, 2016) El sistema de gestión de calidad, apunta a la coordinación de procedimientos y recursos para mejorar la calidad y así la productividad. Según el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) en Latinoamérica el 2017, Brasil es el país con más empresas (17165) certificadas con ISO 9001:2015, mientras que Perú se encontraba en el 5° puesto (1388 empresas certificadas). El ministerio de producción en conjunto con el Instituto Nacional de Calidad (INACAL)



indican que la cantidad de empresas con la certificación ISO 9001:2015 en el Perú representa solamente el 0.1% de empresas formales.

Para el año 2020 Perú cuenta con 1329 empresas con una implementación de la norma ISO 9001:2015 de las 1'382'899 empresas formales activas según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de administración Tributaria.

1.1 Formulación del problema

1.1.1 Problema General

¿Cuál será el impacto de la implementación de la norma ISO 9001:2015 en la productividad en la empresa Perú Agency en el año 2022?

1.1.2 Problemas Específicos

- ¿Cómo será el impacto de la implementación de la norma ISO 9001:2015, en la eficacia de la empresa Perú Agency 2022?
- ¿Cuál será el impacto de la implementación de la norma ISO 9001:2015, en la eficiencia de la empresa Perú Agency 2022?
- ¿En qué medida impactará la implementación de la norma ISO 9001:2015, en la rentabilidad de la empresa Perú Agency 2022?



1.2 Justificación

1.2.1 Conveniencia

El siguiente tema de investigación ayudó evaluar la repercusión de los diferentes requisitos de una norma ISO 9001:2015 en la productividad de la empresa ya que el desarrollo del presente trabajo dio la información necesaria que corroborar todos los beneficios de la productividad en la empresa.

1.2.2 Relevancia Social

La importancia radica en garantizar que los métodos y procesos de la empresa en el desarrollo de sus actividades haya dado la satisfacción necesaria a los clientes y por ende a la rentabilidad de la empresa.

Durante la investigación la empresa generó un mejor ámbito laboral, de manera ordenada y metódica, con un impacto positivo en la sociedad, ya que el progreso de la empresa benefició el desarrollo del sector turismo en la región y de esta manera, también contribuyó en la economía nacional.

1.2.3 Implicancias Prácticas

Se demostró con datos reales que la implementación en la empresa, no tenían un nivel de complejidad imposible de lograr; además de que en su momento se verificó la normativa del sector turismo, que fue implementada a nivel mundial y sin restricciones de



rubro en las empresas; al igual que las dimensiones de eficiencia y eficacia integradas en el análisis de productividad, basándonos en los datos financieros de la empresa.

1.2.4 Valor Teórico

Perú Agency buscó la calidad y la productividad. Siendo Perú un país con muy poco porcentaje de empresas ISO consolidadas, los resultados de la presente investigación demostraron que muchas áreas de una empresa fueron afectadas positivamente de manera directa o indirecta.

1.2.5 Utilidad Metodológica

Con el presente trabajo de investigación se comprobó que la norma ISO 9001:2015 en una empresa y su impacto en la productividad pudo servir de base para la creación o estudio detallado de algún nuevo método o instrumento de mejora u optimización en una empresa.

1.3 Objetivos de Investigación

1.3.1 Objetivo General

Medir el impacto de la implementación de la norma ISO 9001:2015, en la productividad de la empresa Perú Agency en el año 2022.

1.3.2 Objetivo Específicos

➤ Determinar el impacto de la implementación de la norma ISO 9001:2015, en la eficacia de la empresa Perú Agency 2022

- Determinar el impacto de la implementación de la norma ISO 9001:2015, en la eficiencia de la empresa Perú Agency 2022
- Establecer el impacto de la implementación de la norma ISO 9001:2015, en la rentabilidad de la empresa Perú Agency 2022

1.4 Delimitación del estudio

1.4.1 Delimitación espacial

La investigación se desarrolló en los procesos operativos de la empresa Perú Agency, localizada en Manuel Prado, calle Sacsay Huaman H-3, interior 702° (séptimo piso), en la provincia del Cusco.

Figura 1

Ubicación Peru Agency





1.4.2 Delimitación temporal

La presente investigación tuvo una duración aproximada de 3 años, para poder identificar a manera porcentual en la productividad, en los años 2017 (sin implementación), 2018 (el proceso de implementación) y 2019 (implementación completa).



Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Antecedentes de estudio

2.1.1 Antecedentes Nacional

“(Arista Ruiz Raul Renato y Gonzales Nuñez Paulo César, 2018) SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BASADA EN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA INVERSIONES Y SERVICIOS GENERALES JARED S.R.L., CHIMBOTE 2018”

La presente investigación está relacionada a las variables que involucran el desarrollo de tesis como el sistema de gestión de la calidad basada en la ISO 9001:2015 y la productividad, en donde se planteó como objetivo general la implementación del sistema de gestión de calidad basada en la norma ISO 9001:2015 para aumentar la productividad en la empresa antes mencionada; el tipo de estudio de la investigación fue experimental, en la categoría pre experimental, teniendo como resultado el aumento y la sostenibilidad del indicador de productividad económica entre picos de 27.39% y 29.87%. Los instrumentos para la recolección de datos de la variable independiente (Sistema de gestión de la calidad basada en la ISO 9001:2015) fueron diagrama de Ishikawa, diagrama de redes, Check – List, análisis causa raíz y el diagrama de flujo, para la variable dependiente (Productividad) se utilizó como instrumento el formato de medición de eficiencia de cajas de conserva. Se concluyó que la implementación del sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 redujo la cantidad de productos defectuosos y así mismo aumento la productividad económica de la empresa. (Artista Ruiz & Gonzalez Nuñez, 2018).



CONCLUSIONES:

a. Respecto al diagnóstico se determinó que la empresa tenía un nivel bajo de implementación de la ISO 9001: 2015. Lo cual reflejó un porcentaje del 7 % lo que indica un nivel bajo de cumplimiento de la norma ISO 9001: 2015, donde se presentaron puntos de la normativa que con porcentaje igual a 0%.

b. El diseño del sistema de gestión permitió establecer que se requería de una implementación adecuada respecto a la documentación y la necesidad de un plan piloto para evaluar los beneficios del sistema. Dicha documentación estuvo conformada por los manuales de procedimientos de las actividades que directamente influían en el personal de la empresa. Mientras que el plan piloto incluyó auditoría interna, el análisis causa raíz y los planes de capacitación.

c. Se concluyó finalmente que la norma ISO 9001: 2015 aumentó la productividad de la empresa Inversiones y Servicios Generales Jared S.R.L. Dicho aumento se vio reflejado en las dimensiones de la variable dependiente (Productividad).

“(Cuyutupa Fuentes Natalia Josefa, 2017) IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA SC INGENIEROS DE PROYECTOS S.A.C. “

La investigación aplicada busca determinar, cómo la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 mejora la productividad en la empresa SC Ingenieros de proyectos. La evidencia de esta mejora se realizó a través del



planteamiento y aplicación de los indicadores de eficiencia y eficacia, los cuales dependen del sistema de gestión de calidad. Por consiguiente, este sistema fue construido bajo la estructura de la norma, cuyo enfoque es la satisfacción del cliente, el pensamiento basado en riesgos, la gestión por procesos y la estructura del ciclo de Deming.

Para lograr el cumplimiento de la norma y el objetivo trazado se obtuvo el compromiso de la alta dirección, la identificación de los procesos que ayudan al logro de la misión y visión de la empresa, así como su posterior levantamiento de información en primera instancia y la señalización de los otros procesos requeridos a un corto y mediano plazo, el análisis de cada proceso o subproceso incluyendo su análisis de riesgos y mejora, capacitación y establecimiento del control, aplicado a través de los indicadores de calidad y de satisfacción al cliente. Los indicadores mencionados y contrastados, demuestran el parentesco que guardan entre sí cuando estos son sometidos a un análisis descriptivo, reflejándose como producto de la eficacia y eficiencia la mejora de la productividad desde un 0% a un 13% cuyo tiempo de aplicación fue del 20 de abril al 25 de mayo.

El sistema de gestión de calidad logra reducir a 0 las no conformidades, las quejas y reclamos y los pedidos no entregados a tiempo, reduciendo a su vez sus costos de compra y su precio de venta. Estos resultados se obtuvieron tras el primer corte, a un mes de implementado el sistema con solo 4 mejoras iniciales que generaron gran impacto, las cuales fueron: proceso de diseño, solicitudes de cambio, control de proveedores y planificación de la producción.

La investigación concluye, que la relación existente entre calidad y productividad es directamente proporcional. (Cuyutupa Fuentes, 2017)



CONCLUSIONES

a. Los resultados que se obtuvieron del periodo antes 0% y después 13% evidencia el crecimiento del 13% en productividad y ello se debe al producto de la eficacia y eficiencia, concluyendo que una correcta implementación de la norma ISO 9001:2015 genera este resultado trayendo consigo un desarrollo sostenible.

b. Se concluye que la eficiencia mejoró con la optimización de recursos humanos y materiales reflejándose en el crecimiento de la ganancia al 37.6%, debido a que en el periodo antes se obtuvo 0.64 kg/\$ y de su periodo después 0.88 kg/\$. Este resultado nos revela que la optimización del material planteada en la etapa de diseño gracias al software genera que se gaste menos comprando materiales, así como la planificación logra que se tome conciencia de la cantidad real de recursos humanos a requerir.

c. Se determina que la mejora de la eficacia debido a la entrega oportuna de sus proyectos, implica que en el área de producción se controlan las solicitudes de cambio y se realiza una correcta planificación con respecto al tiempo ya que al tener una eficacia antes de 0% debido a que era usual entregar los proyectos fuera de tiempo con desviación de más de 2 días, en comparación a la eficacia después de 17.5%, debido a que se entregaba los proyectos en fecha en su mayoría. Se evidencia la mejora de esta variable, entregándose a tiempo lo acordado.



2.1.2 Antecedente Internacional

“(ABATE MORÁN LUCY FABIOLA, 2018) SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2015 ORIENTADO EN LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LIMPIEZA PARA INDUSTRIAS DE CONSUMO MASIVO”.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un sistema de gestión de calidad, bajo la norma ISO 9001:2015, que contribuya al mejoramiento de la productividad de una empresa dedicada a la elaboración de productos y servicios para industrias de consumo masivo, con miras a mejorar su productividad a través de la medición de indicadores claves de desempeño. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo, cualitativo, descriptivo y documental dadas las características de la información obtenida a través de encuestas, entrevistas, observación en sitio y análisis documental.

Como resultado del levantamiento de la información se detectó que los procesos rutinarios y no rutinarios, ejecutados en las diferentes áreas, eran realizados de forma empírica no documentada y sin medir el impacto de los mismos en los resultados de calidad y productividad de la organización; además, con base en el análisis de buenas prácticas de empresas similares, se pudo concluir que contar con un sistema de gestión de calidad permitirá a la empresa en estudio elevar sus índices de productividad con miras a su certificación bajo la norma ISO 9001:2015; partiendo de esta premisa, se pudo diseñar un sistema de gestión de calidad como punto de partida para la medición de indicadores estratégicos que permitan la toma decisiones oportunas en la organización y orientado a la mejora continua. (Abate Morán, 2018)



CONCLUSIONES

a. Se puede confirmar que la existencia de la norma ISO 9001:2015 llevará a obtener dos grandes logros a ASEQUIM S.A., el primero, que los trabajadores de las distintas áreas desarrollen sentido de pertenencia y compromiso hacia sus tareas y a su empresa, lo cual conduce al segundo beneficio que es el de motivarlos a participar de mejor manera en los procesos productivos manteniendo índices altos de productividad como resultado de un trabajo ordenado, documentado y con instrumentos de medición periódica de la calidad.

b. La norma ISO 9001:2015 además de ser una norma que puede ser implementada en una empresa que cuenta con altos recursos, permite que empresas pequeñas con recursos más limitados también se encuentren en capacidad de obtener una certificación en esta norma internacional, dado que no establece de forma estricta como una organización debe estructurar el sistema, sino que determina las premisas para implementarlo, las cuales pueden ser interpretadas de acuerdo al criterio de cada organización en que se ejecute el sistema de gestión de calidad.

c. La falta de medición de la eficiencia de los resultados en términos de la norma ISO 9001:2015 y productividad, determinó la necesidad del levantamiento de indicadores que permitan medir la cantidad de reclamos de consumidor relacionados a manufactura, incidentes de calidad internos, % de cumplimiento de plan de capacitación, % de eficiencia de entregas, % de cierre de acciones preventivas y correctivas generadas por desviaciones



del sistema, como parte fundamental para identificar el impacto de la norma ISO 9001:2015 en la organización y tomar decisiones que beneficien a la organización.

“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA CONSTRUCCIONES CESANCA, C.A. ORIENTADO A LOS SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL”

Este estudio propone un sistema de gestión basado en los 8 principios de la calidad para optimizar la calidad y productividad en la empresa Construcciones Cesanca, C.A. orientado a los sistemas de información gerencial, teniendo como referencia la norma ISO 9001:2015, con el objetivo de mejorar el comportamiento organizacional de la misma, además de gestionar los riesgos. El diseño de la investigación es de campo, bajo la modalidad de proyecto factible apoyado en un tipo de investigación proyectiva, para garantizar una orientación adecuada a través de los recursos, presentando una propuesta gerencial que dé solución al problema que existe en la empresa. Se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista y la encuesta, proporcionando una descripción del comportamiento real de Construcciones Cesanca, C.A., Se propuso un sistema de gestión que abarca 6 fases para su implementación: Fase 1 que se refiere al compromiso de la Coordinación del Sistema de Gestión; la Fase 2 que implica el diagnóstico de la situación actual, la fase 3 se trata del Plan de mejoras tomando en cuenta la factibilidad. Una cuarta fase en donde se define el Sistema de gestión de calidad a implementar que comprende: la identificación de procesos, planificación, organización de cargos, toma de decisiones y la evaluación financiera, luego se expresa la fase 5 que se refiere a la formación del personal



con respecto a la gestión de calidad y finalmente se incluye una fase de seguimiento y mejora continua de todo el Sistema. (Rocío, 2014)

CONCLUSIONES:

a. Del Análisis del comportamiento organizacional encontramos que parte del personal carece de la información y entrenamiento correspondiente a la empresa, como objetivos, alcance, proyecciones a corto, mediano y largo plazo; además no existen lineamientos para la organización, ya que va de acuerdo a las necesidades que se van presentando.

b. El estudio los procesos de la empresa que carece de un orden, de definición de políticas y objetivos para llevar a cabo su éxito en cuanto a la toma de decisiones, organización, planificación y desempeño financiero. Para lo cual es fundamental incorporar la norma de la ISO 9001:2015 en la ejecución de obras de edificación para asegurar la calidad al usuario, usuario, mejorar la competitividad de la empresa y cumplir la con la ley sobre calidad en la construcción.

c. Se propuso un modelo que abarca 6 fases para su implementación: Fase 1 que se refiere al compromiso de la Coordinación del Sistema de Gestión que abarca, el establecimiento y compromiso de la Gerencia de la empresa; la Fase 2 que implica el diagnóstico de la situación actual de la empresa, en base al modelo se planifica y ejecuta un proceso minucioso de auto evaluación, producto del cual elaboraron un informe que servirá de insumo para las siguientes fases. La fase 3 se trata del Plan de mejoras donde tomaron en cuenta la factibilidad, analizando su viabilidad para su ejecución, acorde con



las fortalezas y debilidades detectadas en su diagnóstico. Una cuarta fase en donde definieron los aspectos de la norma ISO 9001:2015 a implementar que comprende: la identificación de procesos, planificación, organización de cargos, toma de decisiones y la evaluación financiera, luego se expresa la fase 5 que se refiere a la formación del personal con respecto a la gestión de calidad y finalmente se incluye una fase de seguimiento y mejora continua de todo el sistema.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Norma ISO 9001:2015

Conceptos generales

La calidad tiene diferentes perspectivas y definiciones que han ido evolucionando con el transcurso del tiempo. Una idea general de calidad es el cumplimiento de las expectativas que el cliente tenía sobre el producto o servicio. Sin embargo, existen diferentes definiciones para el concepto de calidad.

- Para (Deming, 1989), la calidad es satisfacción del cliente y no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua.
- Según la (española, 2011) define calidad como una propiedad o conjunto de propiedades relacionados a algo, que permiten juzgar su valor.
- Por la (Organización Internacional de Normalización, 2015) como la integración de las características que determinan en qué grado un producto satisface las necesidades de su consumidor.



Un sistema de Gestión de la Calidad es el conjunto de políticas, procedimientos y herramientas que hacen posible gestionar las actividades que están asociadas a la calidad de una manera eficaz y eficiente, permitiendo obtener los objetivos establecidos en materia de calidad (Harrington, 1997). La norma ISO 9001:2015 se basa en siete principios los cuales se describen a continuación:

Enfoque al cliente: el enfoque hacia los clientes se trata de cumplir con los requisitos del cliente e incluso superar sus expectativas, se considera el principio principal de la gestión de la calidad, contribuye al éxito de la organización y algunos de sus beneficios en el valor para el cliente, de la satisfacción del cliente y la reputación de la organización. (ISO, 2015, p.9).

Liderazgo: el liderazgo y los líderes en todas las áreas o niveles de la organización establece los propósitos y direccionan a las personas implicadas en el logro de los objetivos de la calidad de la organización. Algunos de sus beneficios son: el aumento de la eficacia y eficiencia la cumplir los objetivos de la calidad; mejora en la coordinación en los procesos de la organización y mejora en la comunicación. (ISO, 2015, p.10)

Compromiso de las personas: el compromiso y la competencia de las personas que conforman la organización es esencial para que esta pueda medir la capacidad de generar valor y conseguir el logro de los objetivos de la calidad. Algunos de sus beneficios son: mejora de la comprensión de los objetivos por parte de las personas y aumento de la motivación para lograrlos; aumento de la participación activa de las personas en las actividades de mejora y aumento de la confianza y colaboración en toda la organización. (ISO, 2015, p.11)



Enfoque a procesos: el sistema de gestión de la calidad se basa en la interrelación de procesos, al entender cómo se gestionan las actividades como procesos que se relacionan y que funcionan como un solo sistema, la organización medirá su desempeño y asegurará el cumplimiento de los objetivos. Algunos de sus beneficios son: resultados coherentes y previsibles mediante un sistema de procesos alineados; optimización del desempeño mediante la gestión eficaz de proceso y el uso eficiente de los recursos y la reducción de las barreras interdisciplinarias.

Mejora: las organizaciones que tienen un enfoque hacia la mejora continua, mantienen niveles actuales de desempeño y es capaz de reaccionar a los cambios internos y externos y crea nuevas oportunidades para crecer. Algunos de sus beneficios son: mejora del desempeño del proceso, de las capacidades de la organización y de la satisfacción del cliente; aumento de la promoción de la innovación y mejora del enfoque en la investigación y la determinación de la causa raíz seguida de la prevención y acciones correctivas.

Toma de decisiones basada en la evidencia: la toma de decisiones en una organización puede ser decisiva y siempre implica un grado de incertidumbre, por lo general implica varios tipos y entradas de información. Es importante tener en cuenta las relaciones causa y efecto y las consecuencias no previstas, analizando los datos y evidencias se tendrá mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones. Algunos de sus beneficios para la organización son: mejora de los procesos de toma de decisiones; mejora de la evaluación del desempeño del proceso y de la capacidad de lograr los objetivos y aumento de la capacidad de revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y las decisiones.

Gestión de las relaciones: para que una organización pueda lograr el éxito es importante que las relaciones que tiene con las partes interesadas pertinentes sean



gestionadas adecuadamente como por ejemplo con los proveedores y clientes. Algunos de sus beneficios son: aumento del desempeño de la organización y de sus partes interesadas pertinentes respondiendo a las oportunidades y restricciones relacionadas con cada parte interesada; entendimiento común de los objetivos y los valores entre las partes interesadas. (JIMENEZ, 2016)

Enfoque a procesos

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de la gestión de calidad permite: la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos la consideración de los procesos en términos de valor agregado; el logro del desempeño eficaz del proceso; la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

Enfoques de la calidad

La calidad se puede diferenciar según el enfoque con el que se aborde, agrupándose en cinco categorías básicas: enfoque trascendente, enfoque basado en el producto, enfoque basado en el cliente, enfoque basado en la producción y enfoque basado en el valor (Miranda et alii, 2007).



a) Enfoque trascendente

En su libro (Álivi, 2007) plantea que el concepto más antiguo y utilizado de calidad es el de excelencia; es decir, lo mejor. La calidad como excelencia supone lograr el compromiso de todos los integrantes de la organización para lograr un producto lo mejor posible empleando los mejores componentes, la mejor gestión y los mejores procesos posibles.

El principal problema de este enfoque, según (Álivi, 2007), es que la excelencia es abstracta y subjetiva por lo que resulta poco práctica para las empresas ya que no proporciona una forma de medir la calidad como base para la toma de decisiones.

b) Enfoque basado en el producto

Este enfoque afirma que la calidad es función de una variable específica medible, de forma que las diferencias en calidad reflejan diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo del producto (Miranda et álivi, 2007).

Para James (1997), los productos ofrecen las bases para este enfoque de la calidad como una función de las características reales del producto, considerando que la calidad solamente se sostiene con el producto y no con el individuo.

c) Enfoque basado en el cliente

Para Miranda et álivi (2007), un producto será de calidad si satisface o excede las expectativas del cliente. Se le identifica a la calidad como adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente. Esta aptitud para el uso se refiere tanto a las características del producto como a la ausencia de deficiencias.



James (1997) considera que los consumidores individuales tienen diferentes gustos y necesidades, y los artículos que mejor satisfacen sus preferencias son considerados como los que poseen una mayor calidad percibida.

d) Enfoque basado en la producción

Para este enfoque Miranda et alii (2007) hace referencia a Crosby (1991) y Deming (1989) quienes consideran que la calidad es la conformidad de los requerimientos con las especificaciones de fabricación.

e) Enfoque basado en el valor

En su libro, (alii, 2007), expone que la calidad de un producto no se puede deslindar de su coste y su precio. Así, un producto será de calidad si es tan útil como los productos de la competencia y tiene un precio inferior, o bien, si teniendo un precio comparable, ofrece mayores ventajas.

Un producto tendrá mayor calidad si el cliente percibe mayor valor al comprarlo, siendo los beneficios que obtiene el cliente al comprar el producto superior a su costo.

Ciclo PHVA

El ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), es una técnica usada para la mejora continua de procesos; fue desarrollada por Walter Shewhart, luego de la segunda guerra mundial y presentada por Deming a los japoneses, quienes lo llamaron Ciclo Deming y se describe de la siguiente manera:

➤ **Planificar.** - es una etapa analítica que consiste en programar la ejecución, así como los recursos y controles necesarios, al concluir esta fase ya debemos saber qué, quién, cuándo y con qué recursos hacerlo con la finalidad de alcanzar los objetivos. Si aplicamos este ciclo al Diseño de un sistema de Gestión por procesos, en esta etapa debemos elaborar



los procedimientos que constituyen los requisitos del Sistema al menos y puede incluir una etapa de diagnóstico inicial.

➤ **Hacer.** - esta fase se refiere a implementar los procesos de la manera que fue planificado. Aplicando esta fase a un sistema de Gestión de Calidad debe coincidir las actividades que la gente hace con lo descrito en los procedimientos, sin prejuzgar quien es el responsable en caso de falta de concordancia. La eficacia de esta fase depende de la planificación.

➤ **Verificar.** - es realizar el seguimiento y la medición de los procesos, se trata de verificar con la periodicidad definida si las acciones ejecutadas que fueron previamente planificadas han aportado los resultados esperados. Los resultados son informados y se analizan las desviaciones, estas constituyen la base para desencadenar la mejora.

➤ **Actuar.** - se interpreta como la toma de acciones para la mejora continua del desempeño de los procesos, es implementar el cambio a gran escala. De acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001 en esta etapa del ciclo se procede a tomar las decisiones de mejora y las acciones correctoras para corregir las desviaciones.

Capítulos ISO 9001-2015

➤ **Compresión de la organización y de su contexto**

La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad. También debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.



➤ Compresión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas:

Debido a su afecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:

- Las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de calidad.
- Los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.

➤ Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad

La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad de la norma ISO 9001:2015 dentro del sistema de gestión de calidad para establecer su alcance. Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar:

- Las cuestiones externas e internas, la organización debe considerar
- Los requisitos de las partes pertinentes.
- Los productos y servicios de la organización.

La organización debe aplicar todos los requisitos de esta Norma internacional si son aplicables en el alcance determinado de su sistema de gestión de la calidad.

El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada. El alcance debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar la justificación para cualquier requisito de esta Norma internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su sistema de gestión de la calidad.

La conformidad con esta Norma internacional solo se puede declarar si los requisitos determinados como no aplicables no afectan a la capacidad o a la responsabilidad



de la organización de asegurarse de la conformidad de sus productos y servicios y del aumento de la satisfacción del cliente.

➤ Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma internacional. La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, debe:

- Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos.
- Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad.
- Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos.
- Abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado.
- Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos.
- Mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.
- En la medida en que sea necesario, la organización debe:
- Mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos.



- Conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.
- Liderazgo y compromiso

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:
- Asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con su relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- Asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad; y que estos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización.
- Asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización.
- Promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos.
- Asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles.
- Comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad.
- Asegurando que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos.
- Comprometiendo; dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de calidad.
- Promoviendo la mejora.
- Apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.



➤ Enfoque al cliente

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:

- Se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos de los clientes y los legales y los reglamentarios aplicables.
- Se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.
- Se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.

➤ Política

La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye a su dirección estratégica.

- Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.
- Incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables.
- Incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

➤ Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización. La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:

- Asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma internacional.



- Asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas.
- Informar, en particular, a alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora.
- Asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización.
- Asegurarse de que las integridades del sistema de gestión de la calidad se mantienen cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad.

➤ Planificación

La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad. Los objetivos de la calidad deben:

- Ser coherentes con la política de la calidad.
- Ser medibles.
- Tener en cuenta los requisitos aplicables.
- Ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente.
- Ser objeto de seguimiento.
- Comunicarse.
- Actualizarse, según corresponda.

La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad. Al planificar como lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar:



- Qué se va a hacer.
- Que recursos requerirán
- Quien será responsable
- Cuando se finalizará
- Como se evaluarán los resultados

➤ Planificación de los cambios

Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada y sistemática. La organización debe considerar:

- El propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales.
- La integridad del sistema de gestión de la calidad.
- La disponibilidad de recursos.
- La asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades

➤ Apoyo

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

- La organización debe considerar:
- Las capacidades y limitaciones de los recursos internos existente.
- Que se necesita obtener de los proveedores externos.

La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.



➤ Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.

➤ Ambiente para la operación de los procesos

La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. Un ambiente adecuado puede ser una combinación de factores humanos y físicos. Estos factores pueden diferir sustancialmente dependiendo de los productos y servicios suministrados.

➤ Recursos de seguimiento y medición

- La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.
- La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados
- Son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas.
- Se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito.
- La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para sus propósitos.



➤ Conocimientos de la organización

La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida en que sea necesario.

Cuando se abordan las necesidades y tendencia cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas. Los conocimientos de la organización pueden basarse en:

Fuentes internas (Por ejemplo, propiedad intelectual; conocimientos adquiridos con la experiencia; lecciones aprendidas de los fracasos y de proyectos de éxito; capturar y compartir conocimientos y experiencia no documentados; los resultados de las mejoras en los procesos, productos y servicios).

Fuentes externas (Por ejemplo; normas; academia; conferencias; recopilación de conocimientos provenientes de clientes o proveedores externos).

➤ Competencia

La organización debe:

- Cuando sea aplicable, tomar acciones para la adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- Conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.



➤ Comunicación

La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan:

- Qué comunicar
- Cuando comunicar
- A quién comunicar
- Cómo comunicar
- Quién comunica

➤ Información documentada

El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir:

- La información documentada requerida por esta Norma internacional.
- La información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de calidad.

➤ Control de la información documentada

La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma internacional se debe controlar para asegurarse de que:

Este disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesita.

Esté protegido adecuadamente. Para control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades; según corresponda:

Distribución, acceso, recuperación y uso.

Almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad.

Control de cambios (por ejemplo, control de versión).

Conservación y disposición.



La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad, se debe identificar, según sea apropiado; y controlar.

La información documentada conservada como evidencia de la conformidad debe protegerse contra modificaciones no intencionadas.

➤ Planificación y control operacional

La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas mediante:

- La determinación de los requisitos para los productos y servicio
- El establecimiento de criterios.

➤ Requisitos para los productos y servicios

Comunicación con el cliente. La comunicación con los clientes debe incluir:

Proporcionar la información relativa a los productos y servicios

Tratar las consultas, los contratos o los pedidos; incluyendo los cambios

Obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes

Manipular o controlar la propiedad del cliente

Establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.

➤ Determinación de los requisitos para los productos y servicios

Los requisitos para los productos y servicios que se van ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que:



Cualquier requisito legal y reglamentario aplicable

Aquellos considerados necesarios por la organización.

La organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.

Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma

Los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido

Los requisitos especificados por la organización

Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios

La diferencia existente entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.

La organización debe asegurarse de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.

La organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos.

La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable

a) Sobre los resultados de la revisión

b) Sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.

➤ Cambios en los requisitos para los productos y servicios

La organización debe asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.



➤ Diseño y desarrollo de los productos y servicios

La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.

➤ Planificación del diseño y desarrollo

Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar:

La naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo.

Las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables.

Las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo.

Las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo.

Las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios.

La necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo.

La necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo.

Los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios.

El nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes pertinentes.



La información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.

➤ Entradas para el diseño y desarrollo

La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar. La organización debe considerar:

Los requisitos funcionales y de desempeño.

La información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares.

Los requisitos legales y reglamentarios.

Normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar.

Las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios.

Las entradas deben ser adecuadas para los fines del diseño y desarrollo, estar completas y sin ambigüedades. Las entradas del diseño y desarrollo contradictorias deben resolverse. La organización debe conservar la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.

➤ Controles del diseño y desarrollo

La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que:

Se definen los resultados a lograr.

Se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.



Se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de entradas.

Se realizan actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto.

Se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante revisiones, o a las actividades de verificación o validación.

Se conserva la información documentada y estas actividades.

➤ Salidas del diseño y desarrollo

La organización debe asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo:

Cumplen los requisitos de las entradas

Son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios

Incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación

Especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta

La organización debe conservar información documentada.

➤ Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos. La organización debe determinar los controles a aplicar los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:



Los productos y servicios de los proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización.

Los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización.

Un proceso, o una parte de un proceso; es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.

La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada de estas activamente y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.

➤ Tipo y alcance del control

La organización debe asegurarse de la adecuación de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conforme de manera coherente a sus clientes.

Asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de calidad.

Definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes.



Tener en consideración:

El impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

La eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo.

Determinar la verificación, u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen con los requisitos.

➤ Producción y provisión del servicio

Control de la producción y la revisión del servicio. La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.

Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

La disponibilidad de información documentada que defina:

Las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o a las actividades a desempeñar.

Los resultados a alcanzar.

La disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento de medición adecuados.

La implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios.

El uso de la infraestructura y los entornos adecuados para la operación de los procesos.

La designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida.



La validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores.

La implementación de acciones para prevenir los errores humanos.

La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

➤ Identificación y trazabilidad

La organización debe utilizar los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios.

La organización debe identificar el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación y servicio.

La organización debe controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad.

➤ Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos

La organización debe cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios.

Cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierda, deteriore o de algún otro modo se considere inadecuada para su uso, la organización debe informar de esto al cliente o proveedor externo y conservar la información documentada sobre lo ocurrido.



➤ Preservación

La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad de los requisitos.

Puede incluir la identificación, la manipulación, el control de la contaminación, el embalaje, el almacenamiento, la transmisión de a información o el transporte, y la protección.

➤ Actividades posteriores a la entrega

La organización debe cumplir los requisitos para las actividades posteriores a las entregas asociadas con los productos y servicios.

Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requiere, la organización debe considerar:

Los requisitos legales y reglamentarios

Las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios

La naturaleza, el uso y la vida útil prestada de sus productos y servicios

Los requisitos del cliente

La retroalimentación del cliente

➤ Control de los cambios

La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.

La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión



➤ Liberación de los productos y servicios

La organización debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.

La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.

La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios. La información documentada debe incluir:

Evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación

Trazabilidad a las personas que autorizan la liberación

➤ Control de las salidas no conformes

La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.

La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de servicios.

La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras:

- Corrección.



- Separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios.
 - Información al cliente.
 - Obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.
 - Debe verificarse la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.
 - La organización debe conservar la información documentada que:
 - Describa la no conformidad
 - Describa las acciones tomadas
 - Describa todas las concesiones obtenidas
 - Identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.
- Evaluación del desempeño
- Seguimiento, medición, análisis, y evaluación. La organización debe determinar: Que necesita seguimiento y medición.
- Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos.
- Cuando se debe llevar a cabo el seguimiento y la medición.
- Cuando se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.
- La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de calidad.
- La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.



La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.

➤ Análisis y evaluación

La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición. Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar.

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

➤ Auditoría interna

La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de calidad:

Los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad

Los requisitos de esta Norma internacional

Se implementa y mantiene eficazmente. La organización debe: Planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la



elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas

Definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría.

Seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría.

Asegurarse las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora justificada.

Realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada.

Conservar la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías

➤ Revisión por la dirección

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su convivencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.

➤ Entradas de la revisión por la dirección.

La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:

El estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas.

Los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad.



La información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión e la calidad, incluida las tendencias relativas a:

La satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes.

El grado en que se han logrado los objetivos de calidad.

El desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios.

Las no conformidades y acciones correctivas.

Los resultantes de seguimiento y medición.

Los resultados de las auditorias.

El desempeño de los proveedores externos.

La adecuación de los recursos.

La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.

Las oportunidades de mejora.

➤ Salidas de la revisión por la dirección

Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:

Las oportunidades de mejora

Cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad

Las necesidades de los recursos

La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.



➤ Mejora

La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.

Esta debe incluir:

Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras.

Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados.

Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

➤ No conformidad y acción correctiva

Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:

Reaccionar ante la conformidad y, cuando sea aplicable:

Tomar acciones para controlarla y corregirla

Hacer frente a las consecuencias

Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad,

con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:

La revisión y el análisis de la no conformidad

La determinación de las causas de la no conformidad

La determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente pueden ocurrir.

Implementar cualquier acción necesaria

Revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada



Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

La naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente.

Los resultados de cualquier acción correctiva.

➤ Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la convivencia, adecuación, y eficacia del sistema de gestión de la calidad. La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua (ISO, Norma Internacional ISO 9001:2015, 2015)

2.2.2 Productividad

Conceptos de la Productividad

La productividad es una medida que suele emplearse para conocer qué tan bien están utilizando sus recursos (o factores de producción) un país, una industria o una unidad de negocios. Dado que la administración de operaciones y suministro se concentra en hacer el mejor uso posible de los recursos que están a disposición de una empresa, resulta fundamental medir la productividad para conocer el desempeño de las operaciones. En esta sección se definen varias medidas de la productividad.



A lo largo del libro, se definirán muchas otras medidas del desempeño relacionadas con el material. En este sentido amplio, la productividad se define como:

$$\text{Productividad} = \text{Eficiencia} \times \text{Eficacia}$$

Para medir la productividad, se tratará que la razón de salida a entrada sea lo más grande posible. La productividad es lo que se conoce como una medida relativa; es decir, para que tenga significado, se debe comparar con otra cosa. Por ejemplo, ¿qué diría el hecho de que la semana pasada al operar un restaurante su productividad fue de 8.4 clientes por hora-hombre? ¡Absolutamente nada! La productividad se puede comparar en dos sentidos. En primer término, una compañía se puede comparar con operaciones similares de su mismo sector o, si existen, puede utilizar datos del sector (por ejemplo, comparar la productividad de diferentes establecimientos de una misma franquicia). Otro enfoque sería medir la productividad de una misma operación a lo largo del tiempo. En este caso se compararía la productividad registrada en un periodo determinado con la registrada en otro. (Jacobs, B. Chase, Richard, & Aquilano, 2009, pág. 28).

La única forma en que un negocio o empresa puede crecer y medir sus ganancias es mediante el aumento de su productividad. La mejora de la productividad se refiere al aumento en la cantidad de producción por hora de trabajo invertida. Estados Unidos ha tenido por mucho tiempo la productividad más alta del mundo. En los últimos 100 años, su productividad ha aumentado alrededor de 4% anualmente. Sin embargo, en la última década, la rapidez con que mejora su productividad ha sido superada por la de Japón, Corea y Alemania, y es posible que pronto sea amenazada por la de China. Las herramientas

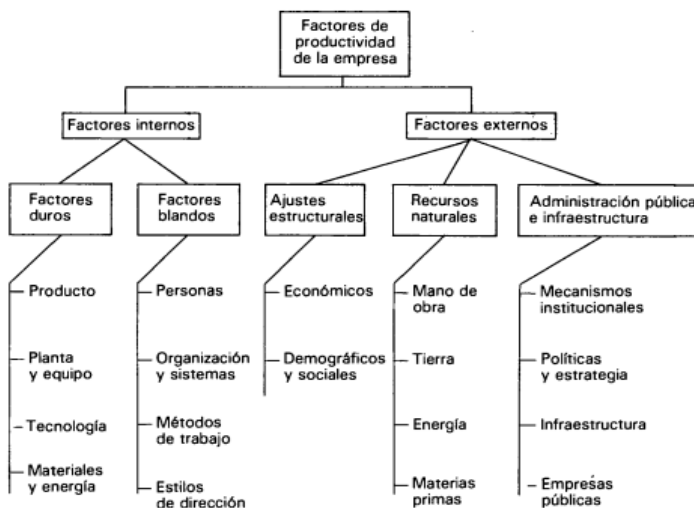


fundamentales que generan una mejora en la productividad incluyen métodos, estudio de tiempos estándares (a menudo conocidos como medición del trabajo) y el diseño del trabajo. Doce por ciento de los costos totales en que incurre una empresa fabricante de productos metálicos está representado por trabajo directo, 45% por materia prima y 43% por gastos generales. Todos los aspectos de una industria o negocio —ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración— ofrecen áreas fértiles para la aplicación de métodos, estándares y diseño del trabajo. Con mucha frecuencia la gente considera sólo la producción, mientras que los demás aspectos de la empresa también pueden beneficiarse de la aplicación de las herramientas para medir la productividad. En ventas, por ejemplo, los métodos modernos para la recuperación de información generalmente traen como consecuencia información más confiable y ventas mayores a un menor costo. (Niebel & Freivalds, 2009, pág. 1).

Factores de la Productividad

Figura 2

Factores de la Productividad en la Empresa



(Prokopenko, PRODUCTIVITY MANAGEMENT A practical Handbook, 1992, pág. 10)

2.2.1.1 Medición de la Productividad en una Empresa de Servicios Turísticos

La productividad se puede medir de forma física o por valor agregado; el primero se refiere a la productividad como unidad básica cuantitativa, y el segundo al valor económico creado a través de una serie de actividades

Del éxito en el mejoramiento de la productividad en las industrias japonesas y otros países, se deriva del concepto de valor agregado, el cual explica cómo lograr que las ganancias en la productividad sean mayores mediante la cooperación mutua entre los cuadros directivos y los trabajadores.



En cuanto a la importancia que tiene la medición de la productividad utilizando indicadores financieros, mencionan que aplicar “un sistema de medición de productividad confiable, integrado con el sistema financiero de una organización, contribuirá en la práctica, a la institucionalización de la productividad”. Por lo tanto, la MPVA (Sistema de medición de productividad confiable) viene ser una metodología que permite determinar aspectos de mejora al detectar puntos débiles de la empresa.

➤ EFICACIA

A través de este tipo de indicador evaluamos el grado de cumplimiento, en cuanto a la cantidad del servicio prestado, su forma general es la siguiente:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Pasajeros totales atendidos}}{\text{Pasajeros estimados para atender}}$$

- Pasajeros totales atendidos: Es la cantidad de turistas atendidos en el periodo de un año, la información fue resultado del consolidado de ventas.
- Pasajeros estimados para atender: Según la política de ventas el crecimiento de pasajeros anual debe ser en un mínimo de 5%, dicho documento considera las ventas por temporada generando así una proyección en sus ventas, esta comparativa se realizará según la cantidad de pasajeros atendidos del año caído.

Por supuesto que cada unidad tiene diferentes productos o servicios y para cada uno de ellos deberá llevar un indicador de efectividad en su producción.
(Gomez, 1991)



De acuerdo al libro “La gestión de la Productividad” de Joseph Prokopenko, podemos encontrar en el Capítulo V “Técnicas de Mejoramiento de la Productividad” que no es posible introducir y utilizar con eficacia ninguna nueva técnica ni ningún plan moderno de mejoramiento de la productividad, sin contar con un personal bien capacitado e instruido en todos los niveles de la economía nacional. En consecuencia, una política estatal de educación y capacitación bien estructurada y de largo plazo debería figurar entre las primeras prioridades. Esta política debe promover el equilibrio y la coordinación entre la enseñanza primaria, secundaria y superior, entre la instrucción general y la profesional, entre la capacitación de especialistas en materias sociales y científicas, etc. Se debe prestar especial atención a la formación de gerentes y supervisores para la industria y para los organismos públicos. Esas personas serán responsables del mejoramiento de la productividad en todos los niveles económicos

Estos se basan en el supuesto de que quienes realmente ejecutan una tarea son con frecuencia los que están en mejor situación para mejorarla.

Un mito nocivo es que la productividad sólo se puede aplicar a la producción. En realidad, está relacionada con cualquier tipo de organización o sistema, incluidos los servicios, y en particular la información. Con la estructura cambiante de las ocupaciones, los especialistas en información se han convertido en un nuevo recurso para impulsar la productividad.

El modelo de la simplificación del trabajo significa la utilización de los instrumentos y las técnicas de un enfoque organizado, en lugar de efectuar mejoras



instantáneas basadas en juicios precipitados. (Prokopenko, La Gestión de la Productividad, 1989).

$$\text{Especialización del personal} = \frac{\text{Porcentaje de calificación de competencias}}{\text{Porcentaje de competencias planificado}}$$

➤ EFICIENCIA

La eficiencia en el uso de recursos nos refiere al aprovechamiento que hacemos de ellos, lo cual es un aspecto clave dentro del mejoramiento de calidad y productividad.

La noción de eficiencia mejor lograda es aquella que va ligada del valor creado, del valor agregado. Aquella mediante la cual mantenemos y/o mejoramos la cantidad y calidad de nuestros productos, manteniendo /o disminuyendo la cantidad de insumos requerimos. Esto implica que, para ser eficiente, nuestro principal foco de atención a nivel operativo en cualquier unidad funcional debe concentrarse en la eliminación de desperdicios tanto los visibles como los ocultos, cualquiera que sea la fuente de estos.

Si logramos lo anterior eliminaremos los sobrecostos, disminuirémos al mínimo el uso de recursos sin afectar negativamente el logro de los resultados propuestos.

Los requerimientos son las cantidades de insumos (ya sea maquinarias o equipos, materiales, espacio, energía, horas-hombre, etc.) que necesitamos dada



una capacidad del proceso y sistema o unidad, para producir una unidad de producto o servicio. (Gomez, 1991)

$$\text{Eficiencia De mano de obra} = \frac{\text{Horas - Hombre}}{\text{Número de pasajeros atendidos}}$$

➤ RENTABILIDAD

La productividad se puede medir de forma física o por valor agregado; el primero se refiere a la productividad como unidad básica cuantitativa, y el segundo al valor económico creado a través de una serie de actividades.

Del éxito en el mejoramiento de la productividad en las varias industrias, se deriva del concepto de valor agregado, el cual explica cómo lograr que las ganancias en la productividad sean mayores mediante la cooperación mutua entre los cuadros directivos y los trabajadores. “La productividad es la clave para el fortalecimiento de la competitividad en el mercado...debe mantener un balance con la rentabilidad”. En cuanto a la importancia que tiene la medición de la productividad utilizando indicadores financieros, mencionan que aplicar “un sistema de medición de productividad confiable, integrado con el sistema financiero de una organización, contribuirá en la práctica, a la institucionalización de la productividad”. Por lo tanto, la MPVA viene a ser una metodología que permite determinar aspectos de mejora al detectar puntos débiles de la empresa.



El concepto de valor agregado, lo definen como “la ‘riqueza’ creada por los productos y/o servicios generados por una organización”. (Masis, 2014)

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión}}$$

2.2.3 Calidad y Productividad

Respecto a la calidad existen varias definiciones; por ejemplo, para Juran (1990): “Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente”. Por su parte, la American Society for Quality (ASQ) señala: “Calidad es un término subjetivo para el que cada persona o sector tiene su propia definición. En un sentido técnico, la calidad puede tener dos significados: 1) son las características de un producto o de un servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas; 2) Es un producto o un servicio libre de deficiencias”. Por su parte, la norma ISO-9000:2015 define calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”,



entendiendo requisito como una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. En términos menos formales, la calidad la define el cliente, ya que es el juicio que éste tiene sobre un producto o servicio que por lo general es la aprobación o rechazo. Un cliente queda satisfecho si se le ofrece todo lo que él esperaba encontrar y más. Así, la calidad es ante todo la satisfacción del cliente, la cual está ligada a las expectativas que éste tiene sobre el producto o servicio. Tales expectativas son generadas de acuerdo con las necesidades, los antecedentes, el precio, la publicidad, la tecnología, la imagen de la empresa, etc. Se dice que hay satisfacción si el cliente percibió en el producto o servicio al menos lo que esperaba.

La imagen (o reputación) es el prestigio actual de la organización según la percepción y opinión del cliente, y es el resultado de la historia de la organización a los ojos del mercado que atiende. La imagen es un aspecto sumamente importante, ya que, en un mercado globalizado, en donde es frecuente encontrar muchos productos y condiciones de relativa igualdad en sus atributos, el cliente se decide por la marca; es decir, por el prestigio. Por último, en el numerador también están las relaciones, las cuales están determinadas por la calidad en el servicio y en general por la calidad en las relaciones que la empresa mantiene con los diferentes actores o factores externos; por ejemplo, clientes, cadena de distribución, proveedores, comunidad, otros competidores, oficinas gubernamentales, etc. Los tres aspectos anteriores se suman y se dividen entre el precio que el cliente paga por el producto, para así obtener el valor que el cliente percibe por lo que pagó. Además, estos cuatro factores no son independientes, ya que, por ejemplo, un mal producto



afecta de manera desfavorable la imagen y las relaciones. Existen varios ejemplos de organizaciones en las que queda en evidencia la importancia de los factores que forman la anterior ecuación del valor. Un ejemplo es la empresa zapatera mexicana Canadá, que por muchas décadas fue líder en el mercado zapatero y, hasta fines de la década de 1970, su calzado era sinónimo de calidad, ya que era frecuente escuchar la frase: “están a todo dar tus Canadá”, para referirse a unos zapatos de calidad. Sin embargo, esta imagen se empezó a deteriorar a raíz de que la empresa introdujo en el mercado zapatos de piel sintética y suelas de materiales no convencionales, lo que tal vez a corto plazo fue un “excelente negocio”, pues estos materiales eran mucho más baratos que los tradicionales de origen animal pero, a largo plazo, esos pesos ahorrados en materiales se convirtieron en una desinversión en el prestigio que se había construido a lo largo de los años, como una empresa que fabricaba zapatos de calidad. El resultado es que tiempo después los zapatos Canadá eran catalogados como anticuados y de mala calidad. El gigante invencible de épocas pasadas fue derrotado por sus deudas y malos resultados; en 1995 pasó a manos de nuevos dueños y administradores que intentaron rescatarla sin lograrlo y, finalmente, en 2003 la empresa cerró. De lo anterior se desprende la necesidad de enfocar la empresa hacia el cliente, de tal forma que el negocio se vea desde su perspectiva. Cada actividad y todos los procesos deben justificar su razón de ser en función del valor que agrega para el cliente, de lo contrario no tiene razón de ser. Así, crear valor es generar aquello que es valioso para el cliente o, en otras palabras, maximizar la ecuación del valor. Lo deseable es que el valor sea mayor que uno, lo que indicará que el cliente recibe más de lo que paga por el producto. Hay cuatro



formas de maximizar el valor para el cliente: reducir el precio del producto, fiscalizar los atributos de calidad y funcionalidad del producto o servicio, mejorar la imagen de la empresa y trabajar por una mejor atención y en general por relaciones más adecuadas con el mundo que interactúa con la empresa. Estas cuatro formas o líneas de acción para crear valor para el cliente deben atenderse simultáneamente ya que, si una de ellas se descuida, el comprador percibirá que el producto no tiene el valor suficiente y, por consiguiente, se sentirá insatisfecho, con las respectivas consecuencias. Para atender las cuatro líneas de acción se deben seguir las tres actividades centrales de un sistema de calidad: diseñar y desarrollar nuevos productos y procesos, monitorear y controlar los procesos, y mejorar los procesos. (Gutierrez Pulido, 2010, págs. 19-21).

Para Deming (1989) la relación es muy clara, debido a que las estrategias para mejorar la calidad conducen hacia una minimización de los costos, debido a: la disminución en el número de procedimientos que deben repetirse por haberse realizado mal la primera vez, la disminución en los retrasos de proceso y procedimientos, la mejor utilización de los recursos, etc. De aquí, que al mejorar calidad y evitar así las situaciones que se han mencionado, se tiende hacia un crecimiento de la productividad. Existe una aparente relación recíproca entre calidad y productividad. Todo depende del énfasis en la estrategia que debe adoptarse para mejorar tanto la calidad como la productividad al mismo tiempo. En apariencia, y durante mucho tiempo, el énfasis se puso casi de manera exclusiva en la productividad, como si al mejorar ésta, en consecuencia, se evaluará la calidad.



El resultado no fue el esperado, debido a que se mejoró la productividad, pero en algunos casos hubo un deterioro de la calidad. Si se da prioridad a la calidad sobre la productividad, el resultado es diferente, porque las estrategias orientadas hacia el mejoramiento de la calidad significan ahorros importantes en los procesos de producción, que conducen a una mejora de la productividad. (Haydeé, 2001)

2.2.4 Calidad en el Sector Servicios y su Relación con la Productividad

Las empresas de servicio han sido manejadas dentro de los modelos tradicionales de las empresas manufactureras, en mercados cautivos, donde existen compradores o usuarios, pero no clientes. Por esta razón, es importante el cambio de la lógica de negocio industrial de las empresas a una lógica de servicios. La lógica de servicio es reflejada como una habilidad para anticipar cambios en el comportamiento y necesidades de los clientes y entender el valor de cocreación del cliente, y en la consecuente competencia a codiseñar los conceptos de servicio y propuestas de valor.

La Tabla 1 muestra algunas investigaciones donde se ha ampliado el concepto tradicional de productividad con el de calidad del servicio y el rol del cliente o consumidor en la provisión de éste. De estas investigaciones se observan aspectos que contribuyen con las organizaciones de servicios en su calidad y productividad. Las investigaciones mostradas en la Tabla 1 son aproximaciones de diferentes autores que precisan características del sector servicios las cuales impactan en la medición de la productividad, apreciándose al cliente como factor



importante en la producción de este. El concepto de productividad está relacionado con la eficiencia de producción en el sector manufactura, sin embargo, en las organizaciones de servicios, para ser una organización efectiva, la productividad y la calidad percibida son fenómenos inseparables. Por tanto, la productividad tiene que ser controlada tanto por

mediciones externas como internas. Las mediciones externas se orientan a la satisfacción de los clientes (eficacia externa), ya que conducen a altos niveles de calidad, mientras que las mediciones internas están vinculadas a los costos de los recursos que se utilizan para alcanzar una cierta calidad percibida en los servicios (eficacia interna). En este sentido Ruiz-Olalla (2001) afirma que los indicadores internos se limitan a medir elementos totalmente objetivables y cuantificables. Los indicadores externos, por el contrario, miden las percepciones de los clientes sobre el servicio que reciben.

Tabla 1

Investigaciones sobre Productividad en Servicios

AUTOR	CONTRIBUCION EN PRODUCTIVIDAD EN SERVICIOS
Pérez et al (2003)	Propuesta para utilizar el indicador de satisfacción del cliente como indicador de productividad y utilización de la relación entre la satisfacción del cliente externo y la del cliente interno
Grönroos y Ojasalo (2004)	Productividad en servicios función de: (1) transformación de los recursos de entrada en el proceso de producción del servicio a salidas en forma de servicios (eficiencia



	<p>interna), (2) percepción de la calidad del proceso de servicios y su resultado (eficiencia externa o efectividad) y (3) utilización de la capacidad del proceso de servicios (eficiencias de capacidad). Mencionan que la interacción entre el proveedor y el cliente del servicio tiene un impacto decisivo en el nivel de productividad.</p>
Johnston y Jones (2004)	<p>Distinguen entre productividad operacional y del cliente, determinando que la relación entre ambas no es siempre positiva o negativa.</p>
Figueiredo y Marques (2005)	<p>Estudio de caso, se propone un modelo conceptual donde la estrategia de servicios se piensa a partir de las necesidades del cliente y de las influencias del ambiente.</p>
Anitsal y Schuman (2007)	<p>Promocionan el concepto de productividad del cliente como la percibida por el consumidor en contra de la perspectiva de la organización y proponen un modelo de la productividad del cliente</p>
Jääskeläine y Lönnqvist (2009)	<p>Los autores identifican factores de salida tangibles e intangibles e ilustran como éstos pueden ser medidos, especialmente en el caso de servicios públicos</p>
Ojasalo (2010)	<p>Establece los roles de los clientes cuando se diseñan servicios industriales: el cliente como informante y el cliente como codiseñador.</p>
Parasuraman (2010)	<p>Propone y examina las implicaciones de la productividad de un sistema de servicio que incorpora no solamente la perspectiva de la compañía (como se hace tradicionalmente) sino además la perspectiva del cliente. La calidad de servicio está en el centro del modelo y sirve como el enlace crítico entre las perspectivas de la compañía y del cliente.</p>



Cabe resaltar que la productividad interna está definida por factores tangibles (mano de obra, materiales, tecnología, entre otros) que pueden ser medidos y controlados de igual manera que en las empresas de bienes, con el fin de hacer un uso eficiente de los recursos, donde es factible el uso de los indicadores comúnmente usados para empresas manufactureras. En este caso podemos citar el trabajo de Yang, Jang y Cheng (2010), en el cual se define como uno de los indicadores de medición de la eficiencia del Capital Humano, el número de sugerencias por empleado, y se especifica la tasa de error en el servicio al cliente para determinar cuan bien se lleva a cabo el proceso de producción del servicio. Por el contrario, la productividad externa incluye factores intangibles tal como la satisfacción del cliente. De lo anterior se puede extraer la primera relación entre la calidad y la productividad en servicios, la cual es que ambas pueden ser medidas por indicadores externos e internos.

Para Serna la calidad de servicio es una estrategia que se concibe como un conjunto de relaciones, redes e interacciones, que asegura una relación de largo plazo, generadora de valor para el cliente y para los objetivos estratégicos de la empresa. En este sentido, la generación de valor está precedida por el valor percibido por el cliente. Este se logra cuando se equipara sus expectativas sobre el servicio que va a recibir y su percepción

por el servicio recibido; es decir, se han satisfecho sus necesidades, al alcanzar el conjunto de prestaciones que esperaba recibir en un servicio determinado. Estas perspectivas, cliente y organización, pueden observarse en el modelo propuesto por Parasuraman (2010), como se ve en la Figura 1, en el cual la

perspectiva de la organización es medida por la productividad interna y a la cual los factores internos (que son controlables por ésta) inciden principalmente, y la perspectiva del cliente, a través de la productividad externa, que es afectada en mayor medida por los factores externos o sobre los cuales la organización no tiene control. (Martinez, 2013, págs. 90-93)

Indicadores de Medición

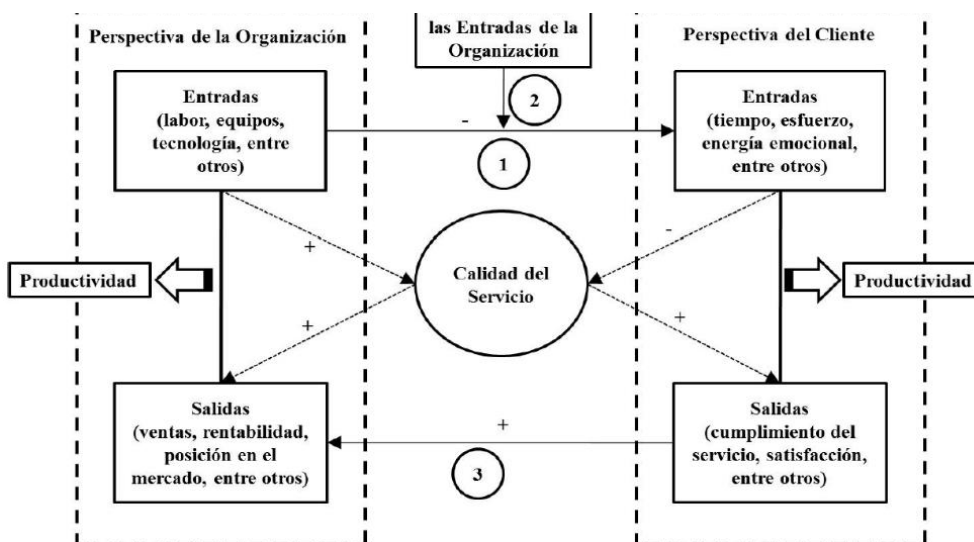
2.3 Variables de Estudio

- a) Variable dependiente: Productividad
- b) Variable Independiente: Norma ISO 9001:2015

2.4 Estructura de las Variables

Figura 3

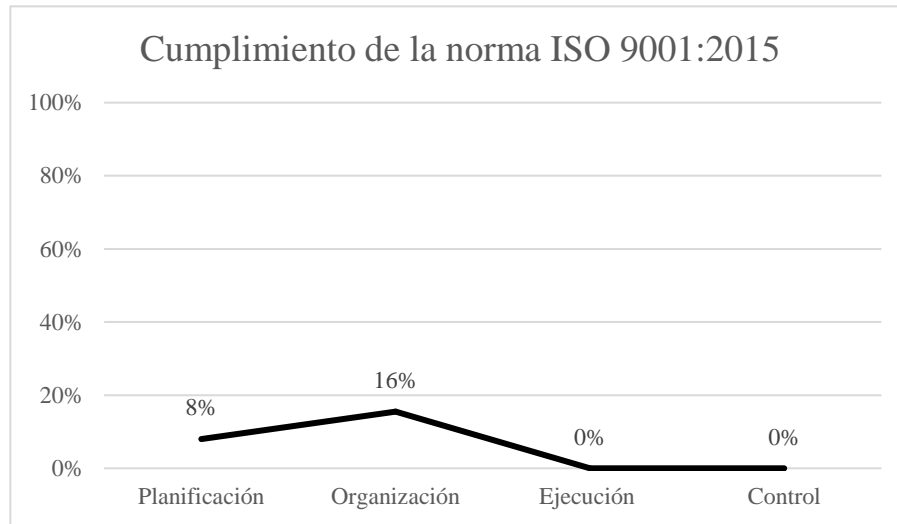
Estructura de Variables



2.4.1 Norma ISO 19001:2015 basada en el ciclo de Deming

Figura 4

Cumplimiento de norma ISO9001:2015 según línea base



a) **PLANIFICACIÓN**

Evaluar la situación inicial de la empresa en función a una matriz de línea base para después planificar los pasos a seguir para la implementación de la norma ISO 9001:2015.

b) **ORGANIZACIÓN**

Establecer los procedimientos, manuales, planes, matrices, políticas, formatos y registros documentarios en todos los aspectos de la empresa Perú Agency.

c) **EJECUCIÓN**

Realizar el seguimiento, medición, análisis y evaluación, de la calidad del servicio brindado, evaluando el nivel de satisfacción del cliente en la empresa Perú Agency.



d) CONTROL

Evaluar las Conformidades y No Conformidades de los procesos implementados en base a un plan de auditorías internas en la empresa Perú Agency.

2.4.2 Productividad

a) EFICACIA

Evaluar la el número de pasajeros atendidos y la mejora de competencias del personal de la empresa en base a la matriz de objetivos e indicadores y al programa anual de capacitaciones de la empresa Perú Agency.

b) EFICIENCIA

Evaluar si la relación de las horas hombre del personal y las ventas realizadas en la empresa Perú Agency.

c) RENTABILIDAD

Determinar los indicadores ROE, ROA y ROI en función a los documentos contables de la empresa Perú Agency.



2.5 Operacionalización de las variables

Tabla 2

Matriz de Operacionalización de Variables (Sistema de Gestión de Calidad)

VARIABLE	DEFINICION TEORICA	DEFINICION PRACTICA	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE: NORMA ISO 9001:2015	Norma basada en la estandarización y mejora de procesos, para aumentar la satisfacción del cliente.	Orientar la información, los recursos y el trabajo de manera que los clientes estén conformes con el servicio adquirido.	Planeación	Porcentaje de cumplimiento de la Línea Base de Diagnóstico
			Organización	Número de Documentos Implementados
			Ejecución	Porcentaje de Satisfacción del Cliente
			Control	Índice de Conformidades
Índice de No Conformidades				



Tabla 3

Matriz de Operacionalización de Variables (Productividad)

Variable	DEFINICION TEORICA	DEFINICION PRACTICA	Dimensiones	Indicadores
VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCTIVIDAD	Relación entre la producción y los recursos empleados para la producción de un determinado producto o servicio.	Resultado de los servicios realizados y los recursos empleados para lograr vender el servicio ofrecido.	Eficacia	Total de Pasajeros Atendidos / Pasajeros estimados para atender
				Porcentaje de Especialización de Talento Humano
			Eficiencia	Horas – Hombre trabajadas del personal / Total de Pasajeros Atendidos
				ROA
			Rentabilidad	ROE
				ROI



2.6 Definición de términos básicos

Los siguientes términos están basados en ISO 9001:2015 (Standardization, 2015), DRAE (Española, 2020), Fundamentos del Marketing. (Stanton, 2007)

- **NORMA ISO:** Organización Internacional de Estandarización (International Organization for Standardization)
- **CALIDAD:** Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.
- **REQUISITO:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **SISTEMA:** Conjunto de elementos relacionados o que interactúan.
- **SISTEMA DE GESTIÓN:** Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos o procesos para lograr estos objetivos
- **SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD:** Parte de un sistema de gestión relacionada con la calidad.
- **GESTIÓN:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización
- **PROCESO:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto
- **MEJORA CONTINUA:** Actividad recurrente para mejorar el desempeño
- **NO CONFORMIDAD:** Incumplimiento de un requisito
- **INFORMACIÓN DOCUMENTADA:** Información que una organización tiene que controlar y mantener, y el medio que la contiene.



- **VERIFICACIÓN:** Confirmación, mediante la aportación de evidencia objetiva que se han cumplido los requisitos especificados.
- **SATISFACCION DEL CLIENTE:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes.
- **ACCIÓN CORRECTIVA:** Acción para eliminar la causa de una no conformidad y evitar que vuelva a ocurrir
- **ACCION PREVENTIVA:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable
- **AUDITORIA:** Procesos sistemático independiente y documenta para tener evidencias objetivas y evaluar de manera objetiva con el fin de determinar el grado en el que se cumple los criterios de auditoría.
- **DISEÑO:** Proyecto, plan que configura algo. (Real Academia Española, RAE).
- **PROCEDIMIENTO:** Forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso. (Real Academia Española, RAE).
- **DOCUMENTACIÓN:** Papeles oficiales que aprueban la identidad de alguien o acreditan alguna cosa. (Real Academia Española, RAE).
- **SERVICIO:** Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. (Stanton, Etzel & Walker).



Capítulo III: Método

3.1 Alcance del Estudio

La investigación tendrá un alcance descriptivo puesto que busca especificar características, cualidades y rasgos importantes en la gestión del procedimiento operativo. La investigación será transversal puesto que el estudio se dará en un momento determinado de tiempo.

3.2 Diseño de Investigación

Tendrá un diseño no experimental, cuantitativo. Siendo el tipo de investigación aplicada. Con nivel de investigación descriptiva al tener dos variables a desarrollar.

3.3 Enfoque del Estudio

La investigación tendrá un diseño Cuantitativo porque consiste en utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación. Un diseño Cuantitativo confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística.

3.4 Unidad de Estudio

Se considerará a la empresa Peru Agency y a todos los agentes involucrados en el proceso operativo.



3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

- Encuesta: Cuestionarios generados al pasajero.
- Observación: Línea base, cuaderno de notas y guía de observación.
- Entrevista: Guía de entrevista a cada colaborador.
- Revisión documentaria: Lectura

3.6 Análisis de Datos

En esta etapa se determinó como analizar los datos y que herramientas de análisis estadístico fueron adecuadas para este propósito. Siendo esta el programa Excel, con uso de tablas dinámicas, macros y el programa Visio para generar los diagramas de flujo.



Capítulo IV: Resultados

4.1 Generalidades de la Empresa

a) Razón Social

La razón social de PERU AGENCY es, PERU ON ROAD, Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL). Su número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el número 20450633560.

b) Ubicación Geográfica

PERU AGENCY se localiza en Manuel Prado, pasaje Machu Picchu H-3, interior 702 (séptimo piso), en la provincia del Cusco.

c) Sector

Turismo.

d) Actividades

Perú Agency es una agencia de viajes y guías turísticos. Especializados en diseñar, liderar y gestionar viajes internacionales, con la experiencia del turismo.

e) Reseña Histórica

Perú Agency inicia sus movimientos en el 2005, con el objetivo de mostrarle al mundo la riqueza cultural, arqueológica, y natural de nuestra región,



a través de un servicio personalizado, creando experiencias únicas. Desde entonces fue creciendo y poco a poco en el mercado peruano como un operador responsable y creativo.

A partir del 2007, comienza a expandir sus operaciones hacia las regiones vecinas y comercializar las demás regiones nacionales.

A inicios del 2010, la empresa es reconocida como operador de turismo convencional, místico esotérico y ecológico, creando experiencias únicas en cada lugar que visita el turista. Minimizando el impacto negativo en el medio ambiente, involucrado a comunidades andinas y generando un turismo rural comunitario y responsable, lo que permite la revalorización cultural.

En el 2012, la empresa se consolida como un operador autorizado para operará la red del Camino Inca, iniciando con un turismo de aventura.

A mediados del 2016 se genera la proyección de lograr el certificado de estandarización de procesos en Calidad, es decir, la ISO 9001:2015.

Siendo el año 2017 donde comenzó el diseño de implementación.

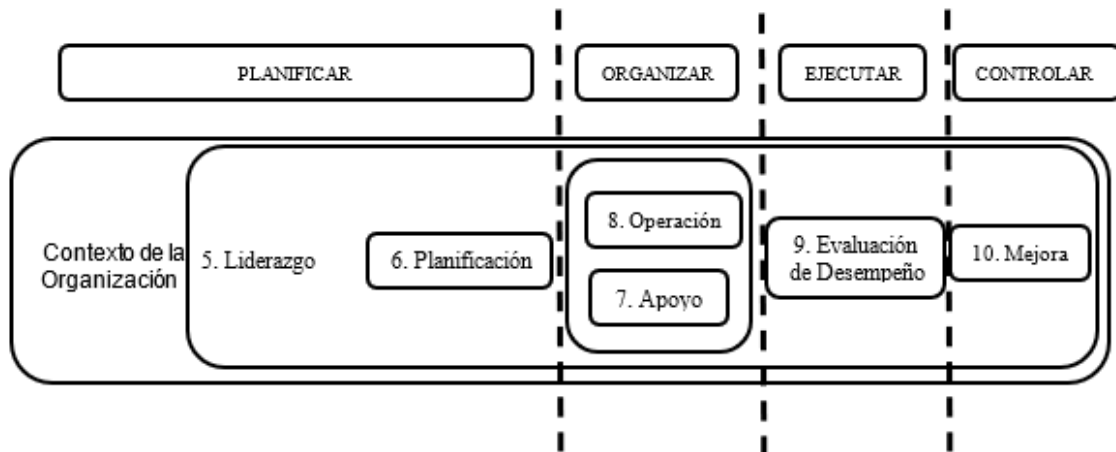
4.2. Implementación de la Norma ISO 9001:2015

Según la Norma ISO 9001:2015, en el inciso 4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus Procesos “La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones”; es por ello que se trabajó según la

metodología del ciclo de mejora continua, identificando los capítulos de la norma para relacionarlos con los procesos de trabajo de la organización:

Figura 5

Capítulos de la Norma & Ciclo de Deming



En el siguiente apartado se detallan los escenarios del antes y el después, según las dimensiones presentadas en la matriz de operacionalización de variables:

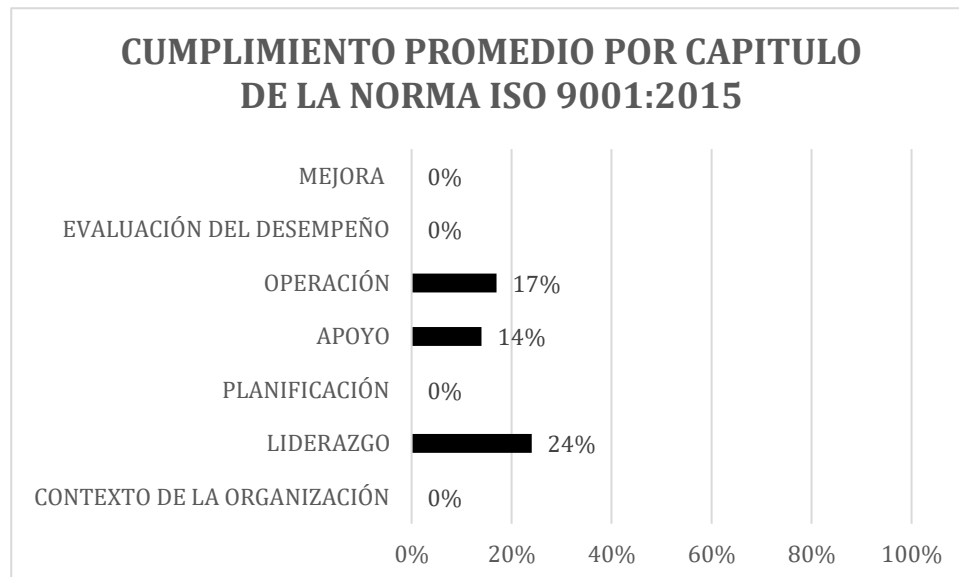
A) Planeación

Para comenzar con la planificación de la implementación de la norma ISO 9001:2015, la empresa generó un diagnóstico que denominamos línea base, este documento se hizo en base a los capítulos de la norma. La línea base demostró el 7% de alcance, del cual se identifica el detalle completo en el Anexo C (Línea Base de Diagnóstico 2017) y el cumplimiento por capítulo es el siguiente:



Figura 6

Cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015 antes de la Implementación

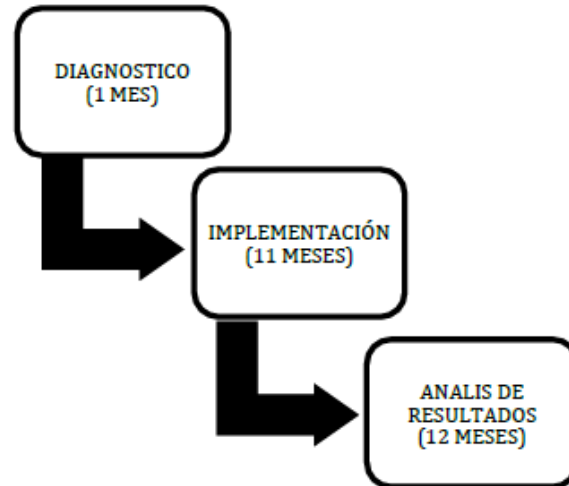


El mayor nivel de cumplimiento se ve en el capítulo de Liderazgo, por el cumplimiento de la definición de Responsabilidades y Roles expuestos en los contratos de trabajo.

Después se realizó un cronograma de trabajo de la implementación de la norma ISO 9001:2015, en el cronograma, con una duración de 12 meses, durante esta planeación se modificaron todos los flujos de procesos y la ejecución de los mismos.

Figura 7

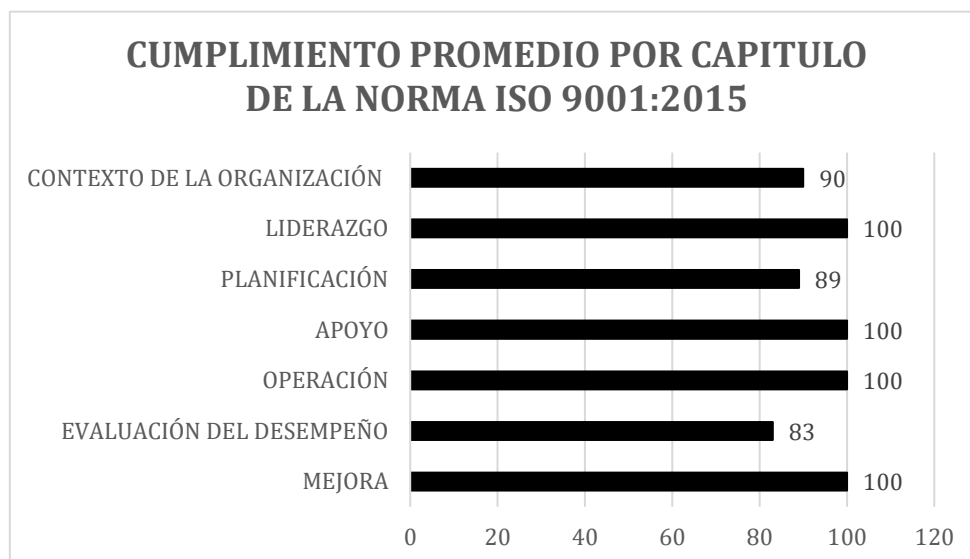
Cronograma de Implementación



Después de la implementación se realizó nuevamente el diagnóstico de línea base, la cual demostró el 94% de alcance, del cual se identifica el detalle completo en el Anexo D (Cronograma de Implementación) y el cumplimiento por capítulo es el siguiente:

Figura 8

Cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015 después de la Implementación





La línea base con el nuevo resultado, se verá en el Anexo E.

B) Organización

Se observó que antes de la implementación, los colaboradores no contaban con una identificación de funciones y responsabilidades, es por ello que se iniciaron con las entrevistas de cada colaborador.

Se generó una lista de funciones y se presentaron a gerencia, obteniendo un estándar de funciones principales, funciones de apoyo, la identificación de jefes inmediatos, las aptitudes y experiencia de cada puesto de trabajo, necesario para un correcto desarrollo de la implementación de la norma ISO 9001:2015.

Una vez identificada y enlistadas las funciones, se desarrolló el procedimiento operativo que contiene todos los flujogramas detallados en el Anexo F (Flujogramas de los procesos), de cada puesto. En la implementación, se acompañó en 3 días hábiles a cada colaborador, desarrollando cada función en específico, colocando en el flujo de tareas, la correcta toma de decisiones y los caminos a tomar en caso de desviaciones.

Respecto a la implementación de la norma ISO 9001:2015 se consideraron los siguientes documentos registrados en el documento matriz llamado Registro Maestro el cual se detalla en la lista de Documentos de Gestión Implementados, los documentos serán divididos en dos grupos:



A) Documentos de Gestión

Tabla 4

Documentos Relacionados a la Organización de Procesos de la Empresa

CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO
POL-SIG-001	POLITICA DE CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y RSE	Compromisos integrados de la organización.
MAN-SIG-001	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Rol y definición de funciones y cargos.
MAN-SIG-002	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTION	Informe consolidado del desarrollo del sistema de calidad.
PRO-SIG-001	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTRO	Estándares de documentos del sistema de calidad.
PRO-SIG-002	NO CONFORMIDADES Y ACCIONES DE MEJORA	Incumplimiento de estándares del servicio o procedimiento.
PRO-SIG-003	SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	Lineamientos para contratación de personal
PRO-SIG-005	COMUNICACIÓN, PARTICIPACION Y CONSULTA	Medios de comunicación oficiales y como usarlos.
PRO-SIG-007	GESTION DE COMPRAS	Describe la planificación ejecución y revisión de las compras.
PRO-SIG-008	SELECCIÓN Y EVALUACION DEL PROVEEDOR	Estándares a cumplir por terceros.



PRO-SIG-009	EVALUACION DEL PERSONAL	Evaluación 360 de aptitudes.
PRO-SIG-010	PROCEDIMIENTO OPERATIVO	Diagramas de flujo de cada proceso de la empresa.
PRO-SIG-011	PROCEDIMIENTO DISEÑO, DESARROLLO, VERIFICACION Y VALIDACION DEL PRODUCTO	Desarrollo y descripción de procedimiento de diseño del servicio.
PRO-SIG-013	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTION DE ORDENES DE PAGO	Descripción y desarrollo de las ejecuciones de los pagos.
PRO-SIG-014	PROCEDIMIENTO PARA GENERAR PROGRAMACION DE SERVICIOS	Desarrollo de la biblia.
PRO-SIG-016	PROCEDIMIENTO DE AUDITORIAS INTERNAS	Descripción de temas a evidenciar el cumplimiento de la norma ISO 9001:2015
PLN-SIG-010	INSTRUCTIVO PLANIFICACION DE LOS CAMBIOS	Describe qué medidas tomar ante un cambio en el sistema.
MAT-SIG-001	MATRIZ DE OBJETIVOS E INDICADORES	Indicadores de gestión.
MAT-SIG-003	MATRIZ DE EVALUACION DE PROVEEDORES	Evaluar el cumplimiento de estándares por terceros.
MAT-SIG-004	MATRIZ DE CONTEXTO DE LA ORGANIZACION	Describe las partes de interés internas y externas.
MAT-SIG-005	MATRIZ DE CONTROL DE CAMBIOS	Describe qué medidas tomar ante un cambio en el sistema.



MAT-SIG-006	MATRIZ DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES	Consolidado de acciones a tomar en los riesgos y oportunidades de los procesos.
MAT-SIG-009	MATRIZ DE CARACTERIZACION	Análisis de entrada, salidas, riesgos y oportunidades de los procesos claves.
MAT-SIG-010	MATRIZ LEGAL	Lista de normas legales aplicables al rubro de trabajo.
PLN-SIG-003	SISTEMA DE EMERGENCIAS	Describe acciones a seguir en una emergencia en campo y planta.
PLN-SIG-005	DIAGRAMA DE FLUJO PRODUCTO (PORTAFOLIO)	Pasos a seguir para el proceso de diseño.
PLN-SIG-006	DIAGRAMA DE FLUJO VENTAS	Pasos a seguir para el proceso de ventas
PLN-SIG-007	DIAGRAMA DE FLUJO DE RESERVAS	Pasos a seguir para el proceso de reservas.
PLN-SIG-008	DIAGRAMA DE FLUJO DE OPERACIONES	Pasos a seguir para el proceso de operaciones.
PLN-SIG-009	DIAGRAMA DE FLUJO CONTABILIDAD	Pasos a seguir para el proceso contable y logístico.
PLN-SIG-010	DIAGRAMA DE FLUJO POST VENTA	Pasos a seguir para el proceso de post venta.
PLN-SIG-011	PLANIFICACION DE LOS CAMBIOS	Desarrollo de acciones a tomar en cambios del sistema.



PRG-SIG-002	PROGRAMA DE CAPACITACIONES	Descripción de las capacitaciones generadas.
OTR-SIG-001	MAPA DE PROCESOS	Detalla los procesos claves, de apoyo y de estrategia.
OTR-SIG-004	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	Artículos de cumplimiento de ética y comportamiento en la empresa.
INT-SIG-002	CONF. LIQUIDACION DE FILE	Detalla cómo llenar la confirmación y liquidación del file.

B) Formatos

Todos los procesos antes mencionados en la etapa de Organización tienen diferentes Formularios y otros que también fueron implementador para que la norma ISO 9001:2015 tenga evidencias de su puesta en marcha y genere información que permita ser analizada, se consideran los siguientes documentos que se adjunta en el (Formatos Implementados).

Tabla 5

Documentos Relacionados a la Ejecución de Procesos de la Empresa

CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
FOR-SIG-001	REGISTRO MAESTRO
FOR-SIG-002	SOLICITUD DE ACCIÓN DE MEJORA.
FOR-SIG-003	INDUCCION DEL PERSONAL NUEVO
FOR-SIG-004	REGISTRO DE ASISTENCIA
FOR-SIG-005	EVALUACION DEL PERSONAL 360



FOR-SIG-014	INSPECCION SERVICIO
FOR-SIG-011	CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA

Para la implementación se desarrollaron e implementaron 71 documentos acorde a la norma ISO 9001:2015, de los cuales 41 fueron usados para la presente investigación de la empresa Peru Agency. Consolidado de implementación de Norma ISO 9001:2015.

C) Ejecución

En el año 2017, Perú Agency tuvo un control de la satisfacción de los clientes desorganizado y extenso, no enfocado en lo que se quería mejorar. Es por ello que se implementó la matriz de objetivos e indicadores que describe una fórmula adecuada para medir la satisfacción del cliente:

$$\begin{aligned} \text{\% de Satisfacción del cliente} &= \frac{\text{Nro. De reportes positivos}}{\text{Total, de pasajeros atendidos}} \times 100\% \\ &= \frac{1081}{1302} \times 100 \\ &= 83.03 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{\% de Satisfacción del cliente} &= \frac{\text{Nro. De reportes positivos}}{\text{Total, de pasajeros atendidos}} \times 100\% \\ &= \frac{1333}{1403} \times 100 \\ &= 95.01 \% \end{aligned}$$



En el año 2019, la empresa mejoro los reportes de satisfacción, enfocándose en el servicio realizado y el indicador propuesto en la matriz de objetivos e indicadores.

A continuación, se presentan los resultados por año:

Tabla 6

Porcentaje de Satisfacción al cliente

AÑO	% de Satisfacción del cliente
2017	83.03%
2019	95.01%

D) Control

Una vez terminada la lista de actividades a realizar por cada colaborador, se inició con la etapa de identificación de No conformidades y acciones de mejora, se inició la etapa de auditorías verificando el cumplimiento de procesos.

El objetivo de las no conformidades fue identificar la causa raíz (mediante la metodología de los 5 why), identificando el proceso no ejecutado, las medidas correctivas inmediatas y medidas correctivas de seguimiento.

A continuación, se presenta el porcentaje de no conformidades y conformidades por proceso:



Tabla 7

Porcentaje de conformidades y no conformidades

PROCESOS	NO CONFORMIDADES	CONFORMIDADES
DISEÑO	0%	28%
VENTAS	2%	23%
RESERVAS	4%	15%
OPERACIONES	11%	8%
POST VENTA	0%	9%
TOTAL	17%	83%

4.3 Resultados Respecto al Objetivo Especifico I

El primer objetivo medirá el impacto de la eficacia en la norma ISO 9001:2015 sobre los pasajeros totales atendidos entre los pasajeros estimados; y a la medición del porcentaje de especialización de talento humano, de los años 2017 y 2019.



Detallando lo siguiente:

4.3.1 Pasajeros Totales Atendidos

Es la cantidad de turistas atendidos en el periodo de un año, la información fue resultado del consolidado de ventas, a continuación, presentamos los datos de los dos periodos evaluados (2017 y 2019)

Tabla 8:

Pasajeros Atendidos 2018-2019

PASAJEROS TOTALES ATENDIDOS		
CATEGORIA	2017	2019
Nacional	175	479
Internacional	1127	924
TOTAL	1302	1403

4.3.2 Pasajeros Estimados para Atender

Según la política de ventas el crecimiento de pasajeros anual debe ser en un mínimo de 5%, dicho documento considera las ventas por temporada generando así una proyección en sus ventas, respecto al año caído de acuerdo a la política de ventas y reservas de la empresa (Anexo B), generando el siguiente análisis:



Tabla 9

Pasajeros Estimados por Atender

CATEGORIA	2016	2017	2018	2019
CANTIDAD				
PASAJEROS	1294	1302	1337	1403
ATENDIDOS				
PROYECCIÓN				
DEL 5%	1359	1367	1404	1473

4.3.3. Análisis de Resultados Según el Primer Indicador de la Eficacia

- **Impacto de la eficacia antes de la implementación de la norma ISO**

9001:2015:

$$\begin{aligned}
 \text{Eficacia en el año 2017} &= \frac{\text{Pasajeros totales atendidos}}{\text{Pasajeros estimados para atender}} \\
 &= \frac{1302}{1359} = 0.9581 = \mathbf{95.81\%}
 \end{aligned}$$

- **Impacto de la eficacia después de la implementación de la norma ISO**

9001:2015

$$\begin{aligned}
 \text{Eficacia en el año 2019} &= \frac{\text{Pasajeros totales atendidos}}{\text{Pasajeros estimados para atender}} \\
 &= \frac{1403}{1404} = 0.9993 = \mathbf{99.93\%}
 \end{aligned}$$



Se comprobó que efectivamente se obtuvo un crecimiento del 4.13% de eficacia después de la implementación de la norma ISO 9001:2015, teniendo un crecimiento de pasajeros atendidos en base a el porcentaje estimado anual correspondiente a la política de ventas y reservas.

4.3.4. Porcentaje de Especialización de Talento Humano

- Porcentaje de especialización del año 2017

En el año 2017 Perú Agency contó con 13 colaboradores los cuales participaron en las siguientes capacitaciones del estado generando el siguiente porcentaje de participación por cada tema a tratar.

Tabla 10

Especialización de Talento Humano 2017

EXPOSITOR	TEMAS	CANTIDAD DE PARTICIPANTES
DIRCETUR	Primeros Auxilios	15.3
DIRCETUR	Respuesta ante emergencia	15.3
AATC	Ley General del Turismo Ley 29408	30
OGD	Controles Ambientales	15.3
EMUFEC	Planificación de servicios en Fiestas del Cusco	7
Porcentaje promedio de participación		16.6%



Según la anterior tabla se tuvo un porcentaje promedio de participación del 16.6% en el cual no se tomaron en cuenta temas de estandarización satisfacción del cliente y/o procesos operativos. No teniendo ningún tipo de control o preocupación para seguir entrenando al personal, en donde solo se consideraba al mínimo de colaboradores para la asistencia de las capacitaciones sin involucrar a las demás áreas.

- **Porcentaje de especialización del 2019**

Para el año 2019, Perú Agency ya contaba con 15 colaboradores los cuales participaron en la implementación.

Una vez identificadas las necesidades de Perú Agency y en base a las No conformidades de los clientes y de los colaboradores, el área de calidad genero una matriz de capacitaciones, difusiones y re inducciones, las cuales tuvieron una repercusión positiva en el porcentaje de especialización, en donde se capacito y sensibilizó al personal.



Tabla 11

Especialización de Talento Humano 2019

EXPOSITOR	TEMAS	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Área de Calidad	Política de Gestión de Calidad	93.3
	Matriz de objetivos e Indicadores	93.3
	Procedimiento de control de documentos y no conformidades	73.3
	Procedimientos de diseño, ventas, reservas, operaciones y post venta.	73.3
	Diagrama de flujo de Diseño	46.6
	Diagrama de flujo de Ventas	46.6
	Diagrama de flujo de Reservas	46.6
	Diagrama de flujo de Operaciones	73.3
	Diagrama de flujo de Post Venta	80
Gerencia	Manual de Organización y Funciones	73.3
	Procedimiento de selección y reclutamiento del personal	80
	Control de cambios	80
	Política de ventas y reservas	73.3
Especialista	Manual de calidad	80
	Mapa de procesos	80



	Respuesta ante emergencias	93.3
	Análisis de 5 por qué	80
	Control ambiental, segregación y consumos	80
Porcentaje promedio de participación		75%

En el 2019 la empresa implemento un programa de capacitaciones como seguimiento a la especialización de talento humano, teniendo como resultado el 75% de especialización de talento, detallado en el Anexo G (Matriz de Especialización del Talento Humano).

4.3.5. Análisis de Resultados Según el Segundo Indicador de la Eficacia

- Impacto de la eficacia antes de la implementación de la norma ISO 9001:2015 en base a el Porcentaje de Especialización de Talento Humano.

Eficacia en el año 2017 = 16.6%

- Impacto de la eficacia después de la implementación de la norma ISO 9001:2015 en base a el Porcentaje de Especialización de Talento Humano.

Eficacia en el año 2019 = 75%

Se comprobó que efectivamente se obtuvo un crecimiento del 58.4% de eficacia después de la implementación de la norma ISO 9001:2015, teniendo un crecimiento ascendente en la participación de las capacitaciones y difusiones, en donde el nuevo criterio fue capacitar a el personal en base a la relación con el tema.



4.4. Resultados Respecto al Objetivo Especifico II

El segundo objetivo específico medirá el impacto de la eficiencia en la norma ISO 9001:2015 mediante una evaluación de las Horas – Hombre trabajadas del personal entre Total de Pasajeros Atendidos ente los años 2017 y 2019.

Detallando lo siguiente:

4.4.1. Evaluación de las Horas – Hombre Trabajadas del Personal

Según la planilla del año 2017, Peru Agency contaba con 13 trabajadores en planilla, los cuales laboraban un aproximado de 48 horas semanales. Teniendo en cuenta la compensación de las horas extras y vacaciones se realizó el siguiente análisis para calcular las horas hombre trabajadas.

En donde se realizó el cálculo de la siguiente manera:

$$\text{Horas Hombre trabajadas del personal} = [(A * B) * C] - D$$

Donde:

- a. Horas trabajadas a la semana (48 horas)
- b. Total de semanas del año (51 semanas)
- c. Nro. de colaboradores en la empresa (13 colaboradores)
- d. Horas perdidas por vacaciones anuales (1248 horas)



Tabla 12

Consolidado de Horas Trabajadas 2017

CONSOLIDADO HORAS TRABAJADAS EN EL AÑO 2017					
ÁREA	# COLABORADORES	Horas trabajadas por año	Total, horas trabajadas al año	Horas Perdidas por 15 días de vacaciones	TOTAL, HORAS LABORADAS AL AÑO
Ventas	8	2448	19584	768	18816
Reservas	2	2448	4896	96	4800
Operaciones	3	2448	7344	288	7056
TOTAL HORAS LABORADAS EN EL 2017					30672

En el 2017 el personal en planta únicamente fue de 13 colaboradores, para una medición más exacta se consideró todo el año 2017, tomando en cuenta las vacaciones, y compensación de horas extra.

Para el 2019 la empresa ya contaba con 15 colaboradores, de igual manera se consideró todo un año para medir esta dimensión.



Tabla 13

Consolidado Horas Trabajadas 2019

CONSOLIDADO HORAS TRABAJADAS EN EL AÑO 2019					
ÁREA	# COLABORADORES	Horas trabajadas por año	Total, horas trabajadas al año	Horas Perdidas por 15 días de vacaciones	TOTAL, HORAS LABORADAS AL AÑO
Calidad	1	2448	2448	96	2352
Diseño	1	2448	2448	96	2352
Ventas	8	2448	19584	768	18816
Reservas	2	2448	4896	288	7056
Operaciones	3	2448	7344	144	7200
TOTAL, HORAS LABORADAS EN EL 2019					37776

4.4.2. Total, Pasajeros Atendidos

Para identificar la cantidad de pasajeros atendidos se consideraron los consolidados de ventas, los cuales fueron entregados mensualmente para el cálculo continuo de este indicador. De tal manera se cuenta con los siguientes datos:



Tabla 14

Pasajeros Totales Atendidos

PASAJEROS TOTALES ATENDIDOS		
CATEGORIA	2017	2019
Nacional	175	479
Internacional	1127	924
TOTAL	1302	1403

Se evidencia un crecimiento de 101 pasajeros cantidad que refleja el incremento del 7.75% de pasajeros entre el 2017 y el 2019.

4.4.3. Análisis de Resultados de la Eficiencia

- Impacto de la Eficiencia antes de la implementación de la norma ISO 9001:2015 en base la cantidad de horas hombre trabajadas y la cantidad de pasajeros atendidos fue del:

$$\text{Eficiencia en el año 2017} = \frac{\text{Horas - Hombre}}{\text{Número de pasajeros atendidos}}$$

$$= \frac{30672}{1302} = 23.55 \text{ H.H. por cada cliente atendido.}$$



- Impacto de la Eficiencia después de la implementación de la norma ISO 9001:2015 en base la cantidad de horas hombre trabajas y la cantidad de pasajeros atendidos fue del:

$$\text{Eficiencia en el año 2019} = \frac{\text{Horas - Hombre}}{\text{Número de pasajeros atendidos}}$$

$$= \frac{37776}{1403} = 26.92 \text{ H.H. por cada cliente atendido.}$$

Se comprobó que efectivamente se obtuvo un incremento de 3.37 horas, incremento ocurrido por el aumento de pasajeros atendidos y la cantidad de trabajadores en el tiempo.

Las 3.37 horas que fueron incrementadas fue el tiempo de revisión de documentos y flujo de procesos, en donde cada área generaba una previa revisión y visto bueno a cada file.

4.5. Resultados Respecto al Objetivo Especifico III

El tercer objetivo medirá el impacto de la rentabilidad en la norma ISO 9001:2015 dentro de un análisis financiero el cual nos permitió identificar la rentabilidad económica de Peru Agency en la cual se usaron los estados financieros del año 2017 y 2019.



4.5.1 Impacto de la Rentabilidad antes de la Implementación de la Norma

ISO 9001:2015

La información financiera sirvió para identificar los datos de rentabilidad de la empresa, los estados financieros y estado de resultados del año 2017 que a continuación se detalla:

Figura 9

Estado de Resultados 2017

ESTADO DE RESULTADOS	
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017 (Expresado en Soles)	
Ventas	1,352,520
(-) Costo de ventas	(950,815)
<u>Utilidad Bruta</u>	<u>401,705</u>
<u>Gastos Operativos</u>	
(-) Gastos de Venta	(6,377)
(-) Gastos Administrativos	(369,803)
<u>Utilidad Operativa</u>	<u>25,525</u>
<u>Otros Ingresos y Egresos</u>	
(-) Gastos de Financieros	(1,800)
(+) Ingresos Financieros Gravados	473
(+) Otros Ingresos Gravados	6
<u>Resultado Antes de Participaciones</u>	<u>24,204</u>
<u>Resultado Antes del Impuesto</u>	<u>24,204</u>
(-) Impuesto a la Renta	(2,643)
<u>Resultado del Ejercicio</u>	<u>21,561</u>



Figura 10

Estado Financiero 2017

PERU ON ROAD E.I.R.L.			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
Al 31 de Diciembre del 2017 (Expresado en Soles)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	477,447	Tributos y Aportes al Sistema	17,682
Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros	4,833	Remuneraciones y Participaciones por Pagar	1,205
Otros Activos Corrientes	24,176	TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>18,887</u>
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>506,456</u>		
ACTIVO NO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmuebles Maquinaria y Equipo	345,394		-
Depreciación, Activ Arren Finac. e IME Acum	(224,904)	TOTAL PASIVO	<u>18,887</u>
Intangibles	2,609		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	<u>123,099</u>	PATRIMONIO	
		Capital	100,000
		Resultados acumulados	267,264
		Utilidad del ejercicio	21,561
		TOTAL PATRIMONIO	<u>388,825</u>
TOTAL ACTIVO	<u><u>629,555</u></u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u><u>407,712</u></u>

A continuación, se presenta un cuadro resumen.

Tabla 15

Ratios Financieros 2017

RATIO	RESULTADO
ROE	5.55%
ROA	3.42%
ROI	22%



4.5.2 Impacto de la Rentabilidad Después de la Implementación de la Norma

ISO 9001:2015

La información financiera sirvió para identificar los datos de rentabilidad de la empresa, los estados financieros y estado de resultados del año 2019 que a continuación se detalla:

Tabla 16

Estado de Resultados 2019

ESTADO DE RESULTADOS	
Al 31 de Diciembre del 2019 (Expresado en Soles)	
Ventas	1,272,765
(-) Costos de Ventas	(757,229)
	<hr/>
<u>Utilidad Bruta</u>	515,536
<u>Gastos Operativos</u>	
(-) Gastos Administrativos	(411,036)
(-) Gastos Ventas	(15,442)
	<hr/>
<u>Utilidad Operativa</u>	89,058
<u>Otros Ingresos y Egresos</u>	
(+) Ingresos Financieros	334
(+) Otros ingresos no gravados	6
(-) Gastos Financieros	(2,843)
(-) Gastos diversos	(9)
	<hr/>
<u>Resultado del Ejercicio Antes de Impuestos</u>	86,546
(-) Impuesto a la Renta	(13,249)
	<hr/>
<u>Resultado Neto del Ejercicio</u>	73,297



Tabla 17

Estados Financieros 2019

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
Al 31 de Diciembre del 2019 (Expresado en Soles)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	333,338	Tributos y Aportes al Sistema	5,639
Cuentas por cobrar comerciales - tercera	7,645	Remuneraciones y participaciones por pagar	1,394
Crédito Tributario	15,046	Cuentas por pagar comerciales - terceros	236
		Cuentas por pagar a los accionistas, directores y gerentes	74,382
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	356,029	TOTAL PASIVO CORRIENTE	81,651
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO	
Inmuebles Maquinarias y Equipos	261,112	Capital	100,000
Depreciación, Amortización y Agotamiento Acumulados	(124,645)	Resultados Acumulados	237,548
		Resultado del Ejercicio	73,297
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	136,467	TOTAL PATRIMONIO	410,845
TOTAL ACTIVO	492,496	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	492,496

4.5.3 Análisis de Resultados de la Rentabilidad

Evaluados y estudiados ambos estados de resultados, se realizó el comparativo de ambos años a lo que se determinó:

Tabla 18

Ratios Financieros 2019

ANALISIS	2019
ROE	5.55%
ROA	3.42%
ROI	22%



- Impacto de la Rentabilidad antes de la implementación de la norma ISO

9001:2015 en base a los estados financieros fue:

Tabla 19

Impacto de la Rentabilidad

ANALISIS	2019
ROE	17.84%
ROA	14.88%
ROI	73.30%

De Acuerdo a la tabla 18, El ROE muestra que por cada sol propio invertido se gana 0.0555 céntimos de sol. El ROA muestra que por cada sol utilizado se está ganando 0.0342. El ROI muestra que por cada sol invertido se gana 0.22.

- Impacto de la rentabilidad después de la implementación de la norma ISO

9001:2015 en base a los estados financieros fue:



Tabla 20

Rentabilidad 2017-2019

RATIO	2017	2019	VARIACION
ROE	5.55%	17.84%	+12.29%
ROA	3.42%	14.88%	+11.46%
ROI	22.01%	73.30%	+51.29%

De Acuerdo a la tabla 20, El ROE muestra que por cada sol propio invertido se gana 0.1784 céntimos de sol. El ROA muestra que por cada sol utilizado se está ganando 0.1488. El ROI muestra que por cada sol invertido se gana 0.7330.

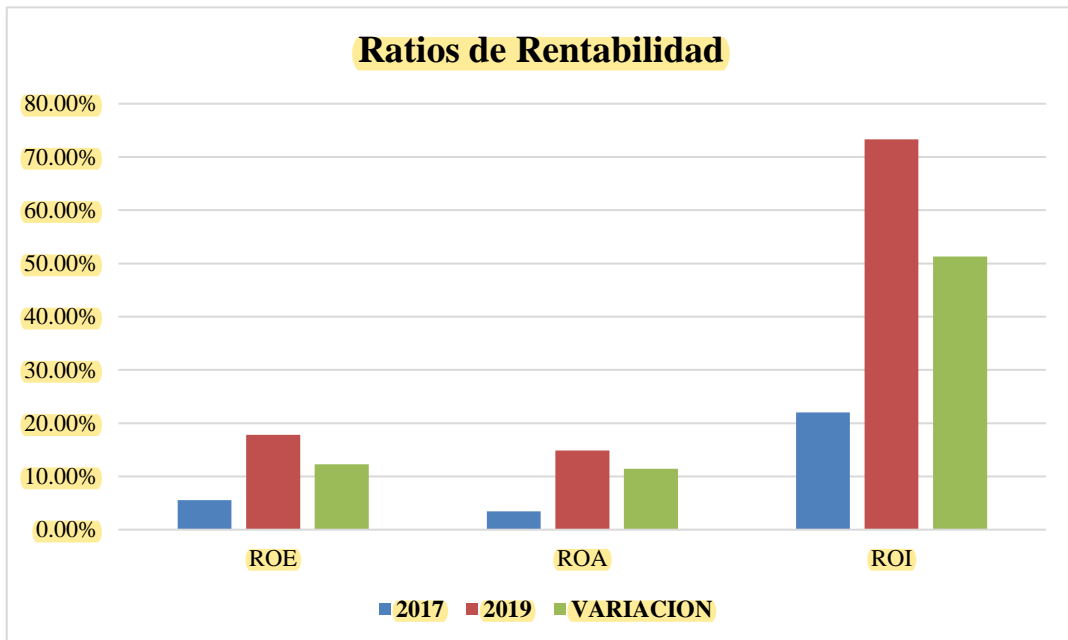
Donde se determina que los datos de utilidad y las ratios de patrimonio y activos nos muestran que efectivamente hay un impacto positivo en la rentabilidad después de la implementación de la norma ISO 9001:2015.

Como podemos observar a continuación, hacemos la evaluación financiera utilizando las siguientes ratios de rentabilidad:



Figura 11

Ratios de Rentabilidad



Los datos de utilidad y las ratios de patrimonio y activos nos muestran que efectivamente hay un impacto positivo en la rentabilidad después de la implementación de la norma ISO 9001:2015.



Capítulo V: Discusión

5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Se deben de seleccionar adecuadamente los indicadores de estudio, para poder determinar y calificar el impacto de la norma ISO 9001:2015 en una empresa bajo los alcances de la productividad.

Es importante identificar y evidenciar los procesos de cada área de la empresa, esto podrá facilitar la identificación de los procesos críticos que necesiten de un mayor desarrollo y atención.

Al medir el impacto de la Productividad la empresa pudo demostrar un incremento económico y una mayor sostenibilidad en la gestión de su personal.

5.2 Limitaciones del estudio

La información respecto a los estados financieros la empresa considera que son de mucha confidencialidad por lo que no se dio acceso a mayor detalle de la misma. El acceso a la información vigente de la empresa, es limitado, debido a la ausencia de un vínculo laboral actual y las actualizaciones del sistema de gestión de calidad.

Se tiene un impacto negativo respecto al COVID – 19 en el sector turismo, que limitó a realizar el estudio en base a años pasados bajo un escenario sin COVID, generando un estancamiento en la información y proyecciones.

Dentro de la bibliografía identificada en el marco teórico, no se evidenció trabajos de investigación de la relación entre calidad y productividad en empresas



prestadoras de servicios. La mayoría realizaba esta implementación y medida del impacto en empresas de manufacturas y de producción continua. Por ellos se cuenta con mínima bibliografía que relacione la calidad y la productividad en empresas de servicios.

Las empresas del sector turismo tienen dentro de su personal administrativo a guías de turismo, que en muy pocos casos tienen preparación en áreas administrativas, de gestión o contables. En el caso de las empresas con una ISO implementada es común la ausencia de un gestor de ISO, lo que dificulta mantener la certificación obtenida.

5.3 Comparativa crítica con la literatura existente

Como base teórica y concepto general de la Norma ISO 9001:2015, se identifica a la calidad como el cumplimiento de expectativas que el cliente tenía sobre el producto o servicio, sin embargo, al realizar la investigación creemos y consideramos que dicha definición solo limita el alcance que una empresa pueda tener al implementar la norma ISO en su gestión y medir su impacto.

Dentro del enfoque de los procesos implica alcanzar los resultados previstos con la dirección estratégica de la empresa, pero, a medida de la búsqueda de resultados, Perú Agency ha buscado un enfoque de procesos con valor agregado, apoyándose directamente en la eficacia, eficiencia y rentabilidad que la implementación de la Norma ISO 9001:2015 pueda impactar.

Dentro de la productividad como concepto principal se señala a la productividad como una medida relativa y comparativa, la cual no consideramos que sea así ya que al medir el impacto de la norma ISO 9001:2015 con respecto a



la productividad, se encontraron resultados cuantitativos que evidenciaron un control respecto a las dimensiones escogidas.

5.4 Implicancias del estudio.

Consideramos que realizar esta investigación tendrá un desacuerdo con la administración de algunas empresas de servicios, ya que la presente investigación considera que realizar la implementación y medir su productividad son funciones que debe realizar un ingeniero industrial al tener una ideología mas cuantitativa y de resultados.

Una contradicción hallada en el desarrollo de la eficacia y eficiencia es de poder identificar a las dimensiones correctas, ya que la productividad cuenta con múltiples factores de medición.



CONCLUSIONES

- Se puede establecer que el impacto de la norma ISO 9001:2015 en los procesos operativos de Perú Agency fue ascendente ya que la satisfacción de los clientes paso del 83.03% al 95.01%, incrementando así en un 11.98% anual. El motivo de este incremento se debe a la estandarización de sus procesos operativos (creación de los diagramas de flujo) y a las auditorías internas continuas que se dieron dentro de la implementación de la norma ISO 9001:2015 como parte del seguimiento del 17% de las no conformidades identificadas dentro de sus procesos.

- Como mejora continua y a raíz del impacto positivo de la Norma ISO 9001:2015, se generaron 71 documentos dentro del sistema, de los cuales solo 41 fueron usados para el desarrollo de la presente investigación, documentos que permitieron conseguir dar continuidad a las etapas del ciclo de Deming y a la reducción de no conformidades logrando un 83% de control en los procesos.

- Se establece un incremento ascendente en la eficacia del 95.81% pasando al 99.93%, significa que la empresa pudo cumplir el 5% de objetivo anual en los pasajeros proyectados por atender, incrementando así la eficacia de sus actividades.

De igual manera la eficacia comparte un incremento en cuando al nivel de capacitaciones del personal, las cuales fueron fundamentales para lograr dicho indicador y promover una mejora continua entre el personal.

- Se puede establecer que el impacto de la productividad en Perú Agency, fue negativo respecto al tiempo de atención por cliente, debiéndose al incremento de colaboradores en el proceso operativo de la empresa, generando así un cuello de botella



de la re-revisión de cada file de ventas. Se evidencia que el incremento fue del 3.37 horas por cliente atendido.

- Se comprueba de que el impacto de la norma ISO 9001:2015 en la empresa Peru Agency si fue productiva en términos de rentabilidad teniendo en cuenta de que por cada sol invertido en el patrimonio se incrementaron las utilidades entre el 2017 y el 2019 en un 12.29%, en el caso de los activos estas utilidades en un 11.46% y respecto al capital de trabajo se incrementó en un 51.29%.



RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la gerencia generar un consolidado de control de cambios que la empresa está en constante mejoramiento de sus procesos operativos, con los cuales se pueda incrementar el porcentaje de conformidad.
- Respecto al análisis financiero, consideramos que el gestor de calidad debe realizar un análisis anual de la rentabilidad en la empresa, asociada a ROE, ROA y ROI. Se recomienda proyectar los datos o hacer cortes semestrales para identificar el porcentaje de crecimiento de la empresa.
- Se recomienda al gestor de calidad realizar de manera trimestral la línea base y el seguimiento a los diagramas de flujo, para que la implementación de la norma sea constante en el tiempo y la satisfacción del cliente no reduzca.
- Consideramos que el gestor de calidad debe ser de la rama de la Ingeniería Industrial, ya que el enfoque de la norma ISO 9001:2015, el manejo de procesos y la evaluación de la productividad, son parte de los análisis constantes de mejora con un mayor enfoque a la toma de decisión en los procesos, lo que corresponde a la carrera de Ingeniería Industrial.



BIBLIOGRAFÍA

Abate Morán, L. F. (2018). Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 Orientado en la Productividad de una empresa Dedicada a la Elaboración de Productos y Servicios de Limpieza para Industrias de Consumo Masivo. Guayaquil, Ecuador: Universidad Catolica de Santiago de Guayaquil .

Artista Ruiz, R. R., & Gonzalez Nuñez, P. C. (2018). Sistema de Gestión de Calidad Basada en la Norma ISO 9001:2015 para aumentar la Productividad de la Empresa Inversiones y Servicios Generales Jared S.R.L. Chimbote 2018. Chimbote, Peru: Universidad César Vallejo.

Cuyutupa Fuentes, N. J. (2017). Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad Basado en la Norma ISO 9001:2015 para la Mejora de la Productividad en la Empresa SC Ingenieros de Proyectos S.A.C. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.

Española, R. A. (2020). *Diccionario de la Real Academia Española*. Madrid.

Farfan, H. D. (20117). <http://www.peruagency.com/es/conocenos>. Obtenido de PERU AGENCY .

Gomez, F. R. (1991). *Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa*. Venezuela: Nuevos Tiempos.



Gutierrez Pulido, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. Mexico : Mc Graw Hill.

Haydeé, R. d. (2001). Calidad, Productividad y Costos. *Actualidad Contable FACES*, 59.

ISO. (15 de Octubre de 2015). Norma Internacional ISO 9001. *Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos*. Ginebra , Suiza.

Jacobs, F., B. Chase, Richard, & Aquilano, N. (2009). *ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES. Producción y cadena de suministros*. Mexico: McGraw Hill.

Javier Rodriguez, F., & Gomez Bravo, L. (2012). *INDICADORES DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA*. Venezuela: ISBN.

Martinez, R. (2013). Relación entre Calidad y Productividad en las PYMEs del Sector Servicios. *Publicaciones en Ciencia y Tecnología*, 85-102.

Masis, C. M. (2014). La Medición de la Productividad del Valor Agregado. *TEC Empresarial*, 43.

Niebel, B., & Freivalds, A. (2009). *INGENIERIA INDUSTRIAL: Métodos, Estándares y Diseño del Trabajo*. México: McGraw Hill.

Prokopenko, J. (1989). *La Gestión de la Productividad*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo 1989.



Prokopenko, J. (1992). *PRODUCTIVITY MANAGEMENT A practical Handbook*. Geneva: ISBN.

Rocío, R. R. (Diciembre de 2014). Propuesta de un Sistema de Gestión para Optimizar la Calidad y Productividad en la empresa Construcciones Cesanca S.A. Orientado a los Sistemas de Información Gerencial. Valencia, España: Universidad de Carabobo .

Standardization, I. O. (2015). ISO 9001. Geneva, Suiza: ISO copyright office.

Stanton, E. &. (2007). *Fundamentos del Marketing*.

Sumanth, D. (2000). *TOTAL PRODUCTIVITY MANAGEMENT: A Systemic and Quantitive Approach to Compete in Quality, Price and Time*. Florida, USA: CRC Press LLC.



ANEXOS



ANEXO A

Pasajeros atendidos 2017



2017		
MES	NACIONALIDAD	CANTIDAD PASAJEROS
ENERO	Perú / Lima	2
ENERO	ESPAÑA	5
ENERO	BRASIL	4
ENERO	MEXICO	4
ENERO	USA	4
ENERO	USA	4
ENERO	USA	4
ENERO	BOLIVIA	3
ENERO	CHINA	3
ENERO	COLOMBIA	3
ENERO	ESPAÑA	3
ENERO	JAPON	3
ENERO	USA	3
ENERO	USA	3
ENERO	ALEMANIA	2
ENERO	ARGENTINA	2
ENERO	ARGENTINA	2
ENERO	BOLIVIA	2
ENERO	BOLIVIA	2
ENERO	BOLIVIA	2
ENERO	BOLIVIA	2
ENERO	BRASIL	2
ENERO	BRASIL	2
ENERO	ECUADOR	2
ENERO	HOLANDA	2
ENERO	MEXICO	2
ENERO	USA	2
ENERO	USA	2
ENERO	USA	2
ENERO	USA	2
ENERO	COLOMBIA	1
FEBRERO	PERU	10
FEBRERO	BOLIVIA	3
FEBRERO	USA	3
FEBRERO	BOLIVIA	2
FEBRERO	BOLIVIA	2
FEBRERO	CANADA	2
FEBRERO	JAPON	2
FEBRERO	BOLIVIA	1

MARZO	México	10
MARZO	MEXICO	6
MARZO	Argentina	5
MARZO	Colombia	5
MARZO	Israel	5
MARZO	México	5
MARZO	INDIA	4
MARZO	México	4
MARZO	México	4
MARZO	México	4
MARZO	Peru-Canadá	4
MARZO	Varios	4
MARZO	CHINO-PERU	3
MARZO	Paraguay	3
MARZO	PERU	3
MARZO	Perú	3
MARZO	Perú	3
MARZO	BOLIVIA	2
MARZO	BOLIVIA	2
MARZO	Colombia	2
MARZO	Colombia	2
MARZO	HOLANDA	2
MARZO	ITALIA	2
MARZO	ITALIA	2
MARZO	Italia/USA	2
MARZO	México	2
MARZO	México	2
MARZO	PERU	2
MARZO	PERU	2
MARZO	PERU	2
MARZO	PERU	2
MARZO	PERU	2
MARZO	Perú	2
MARZO	ITALIA	1
MARZO	ITALIA	1
MARZO	PERU	1
MARZO	PERU	1
MARZO	PERU	1
MARZO	PERU	1
MARZO	PERU	1
MARZO	PERU	1
MARZO	PERU	1
MARZO	PERU	1



MARZO	Perú	1
MARZO	SUIZA	1
MARZO	USA	1
MARZO	USA	1
MARZO	USA	1
ABRIL	México	10
ABRIL	USA	7
ABRIL	BOLIVIA	6
ABRIL	Colombia, España, Venezuela. Argentina	6
ABRIL	PERU	6
ABRIL	USA	6
ABRIL	México	5
ABRIL	USA	5
ABRIL	CHINA	4
ABRIL	España	4
ABRIL	México	4
ABRIL	USA	4
ABRIL	USA	4
ABRIL	Perú	3
ABRIL	Perú	3
ABRIL	Perú/USA	3
ABRIL	USA	3
ABRIL	USA	3
ABRIL	USA	3
ABRIL	Australia	2
ABRIL	BOLIVIA	2
ABRIL	BRASIL	2
ABRIL	Canadá	2
ABRIL	CHINA	2
ABRIL	ECUADOR	2
ABRIL	España	2
ABRIL	España	2
ABRIL	ESPAÑA	2
ABRIL	Italia	2
ABRIL	Italia	2
ABRIL	ITALIA	2
ABRIL	ITALIA	2
ABRIL	Perú	2
ABRIL	Suecia/Perú	2
ABRIL	SUIZA	2

ABRIL	USA	2
ABRIL	USA	2
ABRIL	USA	2
ABRIL	USA	2
ABRIL	USA	2
ABRIL	BOLIVIA	1
ABRIL	USA	1
ABRIL	USA	1
ABRIL	USA	1
MAYO	USA	15
MAYO	USA	14
MAYO	USA	6
MAYO	BOLIVIA	5
MAYO	PERU/USA	5
MAYO	MEXICO	4
MAYO	PAISES BAJOS	4
MAYO	USA	4
MAYO	USA/MEXICO	4
MAYO	CHINA	3
MAYO	ITALIA	3
MAYO	ITALIA	3
MAYO	PERU	3
MAYO	PERU	3
MAYO	PERU/ITALIA	3
MAYO	PERU/USA	3
MAYO	USA	3
MAYO	USA	3
MAYO	ALEMANIA	2
MAYO	AUSTRALIA	2
MAYO	BOLIVIA	2
MAYO	ESPAÑA/ALEMANIA	2
MAYO	ITALIA	2
MAYO	ITALIA	2
MAYO	ITALIA	2
MAYO	ITALIA	2
MAYO	ITALIA	2
MAYO	MEXICO	2
MAYO	PERU	2
MAYO	PERU	2
MAYO	PERU	2
MAYO	PERU/ITALIA	2
MAYO	USA	2



MAYO	USA	2
MAYO	USA	2
MAYO	USA	2
MAYO	USA	2
MAYO	USA	2
MAYO	USA	2
MAYO	VENEZUELA	2
MAYO	BOLIVIA	1
MAYO	BOLIVIA	1
MAYO	BRASIL	1
MAYO	CHINA	1
MAYO	ESPAÑA	1
MAYO	PERU	1
JUNIO	CANADA	6
JUNIO	ESPAÑA - HOLANDA	6
JUNIO	USA	6
JUNIO	USA/CANADA	6
JUNIO	BRITANIA	5
JUNIO	ESPAÑA	5
JUNIO	PERU	5
JUNIO	USA	5
JUNIO	CHILE	4
JUNIO	COLOMBIA	4
JUNIO	FRANCIA	4
JUNIO	PERU	4
JUNIO	PERU	4
JUNIO	USA	4
JUNIO	CHILE	3
JUNIO	ESPAÑA	3
JUNIO	ESPAÑA	3
JUNIO	PERU	3
JUNIO	PERU	3
JUNIO	PERU	3
JUNIO	PERU - MEXICO	3
JUNIO	USA	3
JUNIO	USA - SUIZA	3
JUNIO	BOLIVIA	2
JUNIO	ECUADOR	2
JUNIO	EL SALVADOR	2
JUNIO	ESPAÑA	2
JUNIO	MEXICO	2

JUNIO	MEXICO	2
JUNIO	PERU	2
JUNIO	PERU	2
JUNIO	PERU/BRASIL	2
JUNIO	RUSIA	2
JUNIO	USA	2
JUNIO	USA	2
JUNIO	USA	2
JUNIO	BOLIVIA	1
JUNIO	USA	1
JULIO	ARGENTINA	29
JULIO	CANADA	13
JULIO	CHINA	8
JULIO	PERU	7
JULIO	CHINA	5
JULIO	BRASIL	4
JULIO	ECUADOR	4
JULIO	INDIA	4
JULIO	PERU	4
JULIO	PERU	4
JULIO	PERU	4
JULIO	USA	4
JULIO	USA	4
JULIO	BOLIVIA	3
JULIO	BRASIL	3
JULIO	CHINA	3
JULIO	PERU	3
JULIO	PERU	3
JULIO	USA	3
JULIO	BOLIVIA	2
JULIO	Colombia	2
JULIO	ECUADOR	2
JULIO	ESPAÑA	2
JULIO	ESPAÑA	2
JULIO	Finlandia	2
JULIO	INDIA	2
JULIO	INDIA	2
JULIO	ITALIA	2
JULIO	ITALIA	2
JULIO	JAPON	2
JULIO	PARAGUAY	2



NOVIEMBRE	USA	5
NOVIEMBRE	COLOMBIA	4
NOVIEMBRE	COLOMBIA	4
NOVIEMBRE	FRANCIA	4
NOVIEMBRE	MEXICO	4
NOVIEMBRE	ESPAÑA	3
NOVIEMBRE	BOLIVIA	2
NOVIEMBRE	CANADA	2
NOVIEMBRE	CHINA	2
NOVIEMBRE	GRECIA	2
NOVIEMBRE	ITALIA	2
NOVIEMBRE	MEXICO	2
NOVIEMBRE	PERU	2
NOVIEMBRE	PERUANO	2
NOVIEMBRE	PERUANO	2
NOVIEMBRE	USA	2
NOVIEMBRE	USA	2
NOVIEMBRE	USA	2
NOVIEMBRE	USA	2
NOVIEMBRE	USA	2
NOVIEMBRE	USA	2
NOVIEMBRE	USA	2
NOVIEMBRE	VENEZUELA	2
NOVIEMBRE	PERÚ	1
NOVIEMBRE	PERUANO	1
DICIEMBRE	CHINA	5
DICIEMBRE	MEXICO	5
DICIEMBRE	PERU	5
DICIEMBRE	USA	5
DICIEMBRE	CHINA	4
DICIEMBRE	COLOMBIA	4
DICIEMBRE	PERU	4
DICIEMBRE	USA	4
DICIEMBRE	JAPON	3
DICIEMBRE	USA	3
DICIEMBRE	ECUADOR	2
DICIEMBRE	ECUADOR	2
DICIEMBRE	EEUU	2
DICIEMBRE	MEXICO	2
DICIEMBRE	MEXICO	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2

DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	RUSIA	2
DICIEMBRE	SUIZA	2
DICIEMBRE	USA	2
DICIEMBRE	USA	2
DICIEMBRE	USA	2
DICIEMBRE	USA	2
DICIEMBRE	USA	2
DICIEMBRE	CANADA	1
DICIEMBRE	PERU	1
DICIEMBRE	PERU	1
TOTAL		1302



ANEXO B

Políticas de reservas y ventas



POLITICAS DE RESERVAS Y VENTAS PERU AGENCY

- Las respuestas de los ejecutivos de reservas y ventas a los correos de solicitudes, cotizaciones, reservas, etc., se debe realizar en un tiempo no mayor a 3 horas.
- Todas las comunicaciones se realizaran vía correo, solicitando la confirmación de la recepción del correo y las llamadas solo son para confirmar el envío del correo y la solicitud de la recepción del correo, en caso de que no se reciba la respuesta correspondiente, se reenvía el correo indicando en mayúsculas el numero de reenvío de correo y/o solicitud, así mismo confirmar por la misma vía en cuanto se recepcionen los correos.
- Luego de enviados los correos de respuesta a los clientes se debe realizar la llamada correspondiente para verificar que este haya recibido el email con la respuesta correspondiente.
- En la liquidación y confirmación de reserva se debe indicar la fecha de vencimiento de pago, tomando en cuenta la fecha de vencimiento de pagos y/o plazos de los proveedores y protegiendo al área contable con 2 o 3 días de plazo y se debe hacer seguimiento de acuerdo a esta fecha, hasta corroborar su pago respectivo.
- En caso de reservas de camino inca se debe exigir el pago del 100% de la reserva y no hay crédito en ningún caso para ninguna agencia, en caso de CTM Tours, existe un crédito por semana, es decir el pago se debe corroborar el viernes siguiente contados del día de la confirmación de reserva y previa reconfirmación de reserva del ejecutivo de CTM Tours. En el caso de tickets aéreos estos no se confirman (fechas y tarifas) mientras no exista el pago correspondiente.
- Luego de la confirmación y liquidación de reservas y de realizado el pago enviar la orden de pago a proveedores por la reserva al área de contabilidad, adjuntando el desglose de la reserva es decir (monto total a pagar a cada proveedor por la reserva, voucher de depósito de la agencia, copia de la confirmación y liquidación de reserva, y cuadro con el desglose de costos y el margen de utilidad para la agencia por pax, sea que estos incluyan hospedaje o no, o sea que sean servicios a cuenta de Perú Agency; así como exigir la facturación correspondiente (de acuerdo a la política de facturación).
- Los márgenes de utilidad a aplicar en caso de cotizaciones, reservas, etc., en servicios SIC es de \$28.00 mínimo por pax, por destino; en caso de Cusco en el cual además se reserven paquetes de aventura, se debe respetar las tarifas de aventura sin perjuicio del margen de utilidad de los programas tradicionales; en caso de cotizaciones de servicios en privado el margen de utilidad mínimo por pax por destino es de \$ 35.00 por pax por destino.
- Todas las coordinaciones dentro de la oficina entre uno y otro área y entre el personal del mismo área se debe informar vía email con la correspondiente confirmación de recibido.
- Todos los ejecutivos de reservas y ventas deben incrementar el numero de pasajeros en un mínimo de 5% anual, con el objetivo de incrementar las ventas; en caso de temporadas bajas y altas, se hará una sumatoria del total anual comprobando el alcance de este indicador de ventas.
- Todos los ejecutivos de reservas y ventas deben enviar a la subgerencia de sede en el formato ya establecido en Excel un resumen total de sus ventas mensuales indicando nombre de la agy, fecha de ingreso, nombre de los paxs, total liquidación de forma mensual.
- Respecto a las tarifas con agencias extranjeras que no sean Bolivianas y/o de Arica cuyos pagos se realicen en banco peruano, el margen de utilidad es de \$ 50.00 por destino por pax, al margen de los costos por transferencia de dinero del exterior a nuestro país.
- Respecto a ventas que se realiza a pasajeros a través de los counters de los respectivos hoteles en Lima, se considera una utilidad de US\$ 60.00 por pax y se asigna un incentivo a los counters de US\$ 60.00 por pax o lo negociado con cada hotel.



- En caso de pasajeros extranjeros que se comuniquen directamente se les cobra la tarifa de agencia extranjera mas el 10% , y en caso de pasajeros peruanos que se comuniquen directamente se aplica la tarifa del manual incluida la comisión y el incentivo, en caso de grupos mayores a 7 y/o que los pasajeros exijan descuento se aplicara la tarifa del manual incluida solo la comisión.
- Toda modificación de reserva se realiza previa consulta de disponibilidad y se debe aplicar las penalidades correspondientes por los cambios.
- En caso de cancelaciones y/o anulaciones de reserva, se aplicará una penalidad del 15% del monto total de la reserva por gastos administrativos más las correspondientes penalidades que apliquen los operadores, hoteles, trenes, ingresos, etc. En caso que el 15 % del monto total supere ampliamente a los US\$ 30.00 o sea inferior a este monto, entonces aplicar los US\$ 30.00 de penalidad por pasajero.
- En caso de cancelaciones y/o anulaciones de reserva de programas de aventura, se aplicará una penalidad del 15% del monto total de la reserva por gastos administrativos más las correspondientes penalidades que apliquen los operadores, hoteles, ingresos, trenes, etc. En caso que el 15 % del monto total supere ampliamente a los US\$ 45.00 o sea inferior a este monto, entonces aplicar los US\$ 45.00 de penalidad por pasajero.
- Se considera no show del 100% de los servicios cuando el pasajero cancela sus servicios el mismo día del servicio.
- Perú Agency no se responsabiliza en caso de desastres naturales, convulsión social, mal tiempo, estado de gravedad, embriaguez del pasajero etc etc; solo brinda la asistencia necesaria hasta estar seguro de que el pasajero logre abordar el vuelo de retorno, bus, tren o medio de transporte indicado.
- Los incentivos por ventas se aplicaran de acuerdo a las políticas establecidas, cuyos montos y rangos determine la gerencia, todo pago de incentivo esta afecto al IGV.

Atentamente,

Hermila Durand
Gerente General
Perú Agency

PERU
agency.com



ANEXO C

Línea base 2017

FECHA DE SEGUIMIENTO	18/07/2017
NOMBRE Y CARGO DE PERSONAS AUDITADAS	HERMILA DURAND FARFAN (GERENTE GENERAL)
CONCEPTOS Y DEFINICIONES	CONFORME Cumple con los requisitos del sistema.
	N/C (NO CONFORMIDAD) Es un incumplimiento de un requisito del sistema. Se conoce como requisito una necesidad o expectativa establecida, generalmente explícita u obligatoria. De incumplirse algo estipulado en el procedimiento, plan, manual, será considerado una NO CONFORMIDAD .

NOTA: Marcar con una X en los criterio, según corresponda

REQ.	CRITERIOS	ESTADO			
		CONFORME	NO CONFORME	AVANCE %	OBSERVACION
4	SECCIÓN 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN			0%	
4.1	Plan de Acción N° 01. Definición de los factores internos y externos a la organización		X	0%	
4.2	Plan de Acción N° 02. Identificación y formalización de las partes interesadas, y elaboración de matriz de interacción de Partes Interesadas.		X	0%	
4.3	Plan de Acción N° 03. Definición y documentación del alcance del Sistema de Gestión de Calidad		X	0%	
4.4	Plan de Acción N° 04. Revisión y actualización del Mapa de Interacción de los procesos de la Empresa De ser necesario, elaborar Mapa de cada proceso según lineamientos del requisito		X	0%	
	Desarrollar la Caracterización de los Procesos del Sistema de Calidad de la Empresa		X	0%	
REQ.	SECCIÓN 5. LIDERAZGO			25%	
5.1	Plan de Acción N° 05. Definición de los componentes de la Alta Dirección. Definir Responsabilidades y Roles		X	50%	Se tiene un organigrama no documentado sin codificación ni registro de difusión.
5.2	Plan de Acción N° 06. Declaración documentada en el Manual del Sistema de Gestión de la Empresa		X	0%	
	Plan de Acción N° 07. Revisión, actualización aprobación y difusión de la Política del Sistema de Gestión de Calidad		X	0%	

5.3	Plan de Puestos,		X	0%	colaborador
REQ.	SECCIÓN 6. PLANIFICACIÓN 0%				
6.1	Plan de Acción N° 09. Determinación de la herramienta a utilizar para identificar los riesgos en cada uno de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa		X	0%	
	Identificación de los riesgos y oportunidades para cada proceso identificado		X	0%	
	Determinación de las acciones a tomar para tratar los riesgos y oportunidades identificados.		X	0%	
	Determinar las actividades para realizar la medición de la eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades.		X	0%	
	Plan de Acción N° 10. Revisar, actualizar y formalizar la Información Documentada inherente a las Identificación de los Controles Operacionales definidos		X	0%	
	Plan de Acción N° 11. Revisar, actualizar y formalizar la Información Documentada inherente a la Identificación de Requisitos Legales		X	0%	
	Plan de Acción N° 12. Elaborar el mecanismo de Planificación, para definir las acciones que se van a poner en marcha para cumplir lo especificado en éste requisito		X	0%	
6.2	Plan de Acción N° 13. Revisar la información documentada sobre los Objetivos del Sistema de Gestión de Calidadn planteados e implementados para asegurar su conveniencia y adecuación a los requisitos de las versiones 2015		X	0%	
6.3	Plan de Acción N° 14. Incluir en el manual del Sistema de Gestión de Calidad el mecanismo respecto a la planificación e implementación cuando existan cambios en el Sistema de Gestión de Calidad		X	0%	
REQ.	SECCIÓN 7. APOYO 14%				
7.1.1	Plan de Acción N° 15. Revisar la información documentada sobre los Recursos planteados para el Sistema de Gestión de Calidad con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación		X	0%	
7.1.2	Plan de Acción N° 16. Revisar la información documentada sobre la Gestión de Personas, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación		X	0%	
7.1.3	Plan de Acción N° 17. Revisar la información documentada respecto al Mantenimiento de la Infraestructura asociada a las actividades y procesos de la empresa		X	0%	
7.1.4	Plan de Acción N° 18. Revisar la información documentada de la Operación de los Procesos de la empresa, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación		X	0%	
7.1.5	Plan de Acción N° 19. Revisar la información documentada respecto al Aseguramiento Metrológico, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación		X	0%	

7.1.6	Ver Plan de Acción N° 16. Revisar la información documentada sobre la Gestión de Personas, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación		X	0%	
7.2	Plan de Acción N° 20. Revisar la información documentada respecto a la Gestión de las Competencias del Personal, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación		X	50%	Se tienen los CV'S que evidencian experiencia
	Revisar y validar los Perfiles de Puesto.		x	100%	Se tienen los CV'S que evidencian experiencia
7.3	Ver Plan de Acción N° 20. Revisar la información documentada respecto a la Gestión de las Competencias del Personal, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación		X	0%	
7.4	Plan de Acción N° 21. Revisar la información documentada respecto a la Gestión de la Comunicación, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación		X	0%	
7.5	Plan de Acción N° 22. Revisar la información documentada respecto a la Gestión de la Documentación, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación		X	0%	
REQ.	SECCIÓN 8. OPERACIÓN				17%
8.1	Plan de Acción N° 24. Revisar la información documentada existente con el fin de asegurar que se han establecido los controles operacionales para abordar los requisitos en las etapas adecuadas de los procesos		X	0%	
8.2	Plan de Acción N° 25. Revisar la información documentada respecto al Servicio de Atención al Cliente y Consumidor, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación		X	50%	Se tiene la información en la pagina web, donde se puede solicitar informacion o generar alguna queja o reclamo.
	Plan de Acción N° 30. Revisar la información documentada respecto a la información documentada asociada a la Preparación y Respuesta ante Emergencias, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación		X	0%	
8.3	8.3 Diseño y desarrollo de los servicios.				0%



8.4	Plan de Acción N° 26. Revisar la información documentada respecto a la información documentada asociada a los procesos de Compras y Evaluación de Proveedores y Control de los Procesos Tercerizados, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación		X	0%	
8.5	Plan de Acción N° 27. Revisar la información documentada respecto a la información documentada asociada a los procesos, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación		X	0%	
8.6	Plan de Acción N° 28. Revisar la información documentada respecto a la información documentada asociada a la Liberación de los Servicios, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación		X	0%	
8.7	Plan de Acción N° 29. Revisar la información documentada respecto a la información documentada asociada al Control de servicios No Conformes, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación		X	0%	
REQ.	SECCIÓN 9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				0%
9.1	Plan de Acción N° 31. Revisar la información documentada sobre los Indicadores de Gestión de los Procesos del Sistema de Gestión de Calidad planteados e implementados para asegurar su conveniencia y adecuación		X	0%	
	Ver Plan de Acción N° 25. Revisar la información documentada respecto al Servicio de Atención al Cliente y Consumidor, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación. Medición de Satisfacción del Cliente		X	0%	
	Ver Plan de Acción N° 31. Revisar la información documentada sobre los Indicadores de Gestión de los Procesos del Sistema de Gestión de Calidad planteados e implementados para asegurar su conveniencia y adecuación		X	0%	
	Ver Plan de Acción N° 11. Revisar, actualizar y formalizar la Información Documentada inherente a la Identificación de Requisitos Legales		X	0%	
9.2	Plan de Acción N° 32. Revisar la información documentada respecto a la Auditoría Interna planteada e implementada para asegurar su conveniencia y adecuación		X	0%	
9.3	Plan de Acción N° 33. Revisar la información documentada respecto a la Revisión por la Dirección planteada e implementada para asegurar su conveniencia y adecuación		X	0%	
REQ.	SECCIÓN 10. MEJORA				0%
10.1	Plan de Acción N° 34. Establecer un mecanismo documentado para alinear el proceso de Mejora Continua al Sistema de Gestión de Calidad		X	0%	
10.2	Plan de Acción N° 35. Revisar la información documentada respecto a la Gestión de No Conformidades planteada e implementada para asegurar su conveniencia y adecuación		X	0%	



10.3	Ver Plan de Accion N° 34. Establecer un mecanismo documentado para integrar el area de Mejora al Sistema de Gestión de Calidad		X	0%	
------	--	--	---	----	--

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO TOTAL				7%	
---	--	--	--	----	--

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

FIRMA DEL AUDITOR			FIRMA DEL GESTOR DE CALIDAD O GERENTE GENERAL		
NOMBRE DEL AUDITOR: Andrea Michelle Nuñez Henkon			NOMBRES Y APELLIDOS: Hermilla Duran Farfan		



ANEXO D

Cronograma de Implementación de la Norma ISO

9001:2015



CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2015

MES			ENERO		FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
Detalle /Semana			4ta	5ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta				
2.- Implementación de los Requisitos de la Norma ISO 9001: 2015.																																												
Visita	REQ.	SECCIÓN 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN																																										
1	4.1	Plan de Acción N° 01. Definición e identificación de los factores internos y externos a la organización	■		■																																							
1	4.2	Plan de Acción N° 02. Identificación y formalización de las partes interesadas. Elaboración de matriz de interacción de Partes Interesadas.		■		■																																						
1	4.3	Plan de Acción N° 03. Definición y documentación del alcance del Sistema de Gestión de Calidad		■																																								
2	4.4	Plan de Acción N° 04. Revisión y actualización del Mapa de Interacción de los procesos de la Empresa De ser necesario, elaborar Mapa de cada proceso según lineamientos del requisito 4.4				■	■																																					
2		Desarrollar la Caracterización de los Procesos del Sistema de Calidad y Ambiente de la Empresa Identificación de Riesgos y Oportunidades, generación de plan de acción.				■	■	■																																				
	REQ.	SECCIÓN 5. LIDERAZGO																																										
2	5.1	Plan de Acción N° 05. Definición de los componentes de la Alta Dirección. Definir Responsabilidades y Roles									■	■																																
2		Plan de Acción N° 06. Declaración documentada en el Manual de la norma ISO 9001:2015 de la Empresa											■	■																														
3		Plan de Acción N° 07. Revisión, actualización aprobación y difusión de la Política de la norma ISO 9001:2015											■																															
3	5.3	Plan de Acción N° 08. Revisar y actualizar, formalizar y difundir el Manual de Descripción y Perfiles de Puestos.											■	■	■																													
	REQ.	SECCIÓN 6. PLANIFICACIÓN																																										
3		Plan de Acción N° 09. Determinación de la herramienta a utilizar para identificar los riesgos en cada uno de los procesos de la norma ISO 9001:2015										■	■	■																														
4		Identificación de los riesgos y oportunidades para cada proceso identificado										■	■	■																														
4		Determinación de las acciones a tomar para tratar los riesgos y oportunidades identificados.											■	■																														
4	6.1	Determinar las actividades para realizar la medición de la eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades.											■	■																														
4		Plan de Acción N° 10. Revisar, actualizar y formalizar la Información Documentada inherente a las Identificación así como los Controles Operacionales definidos											■																															
4		Plan de Acción N° 11. Revisar, actualizar y formalizar la Información Documentada inherente a la Identificación de Requisitos Legales													■	■																												
4		Plan de Acción N° 12. Elaborar el mecanismo de Planificación, para definir las acciones que se van a poner en marcha para cumplir lo especificado en éste requisito												■	■																													
5	6.2	Plan de Acción N° 13. Revisar la información documentada sobre los Objetivos de la norma ISO 9001:2015 planteados e implementados para asegurar su conveniencia y adecuación a los requisitos de las versiones 2015														■																												
5	6.3	Plan de Acción N° 14. Incluir en el manual de la norma ISO 9001:2015 el mecanismo respecto a la planificación e implementación cuando existan cambios en el Sistema.															■	■																										



MES		ENERO		FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
Detalle /Semana		4ta	5ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta				
2.- Implementación de los Requisitos de la Norma ISO 9001: 2015.																																											
REQ.	SECCIÓN 7. APOYO																																										
6	7.1.1	Plan de Acción N° 15. Revisar la información documentada sobre los Recursos planteados para la norma ISO 9001:2015 con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación																																									
6	7.1.2	Plan de Acción N° 16. Revisar la información documentada sobre la Gestión de Personas, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación																																									
6	7.1.3	Plan de Acción N° 17. Revisar la información documentada respecto al Mantenimiento de la Infraestructura asociada a las actividades y procesos de la empresa																																									
6	7.1.4	Plan de Acción N° 18. Revisar la información documentada respecto al Ambiente para la Operación de los Procesos de la empresa, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación																																									
6	7.1.5	Plan de Acción N° 19. Revisar la información documentada respecto al Aseguramiento Metrológico, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación																																									
6	7.1.6	Ver Plan de Acción N° 16. Revisar la información documentada sobre la Gestión de Personas, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación																																									
6	7.2	Plan de Acción N° 20. Revisar la información documentada respecto a la Gestión de las Competencias del Personal, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación																																									
6		Revisar y validar los Perfiles de Puesto.																																									
6	7.3	Ver Plan de Acción N° 20. Revisar la información documentada respecto a la Gestión de las Competencias del Personal, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación																																									
6	7.4	Plan de Acción N° 21. Revisar la información documentada respecto a la Gestión de la Comunicación, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación																																									
6	7.5	Plan de Acción N° 22. Revisar la información documentada respecto a la Gestión de la Documentación, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación																																									
Visita	REQ.	SECCIÓN 8. OPERACIÓN																																									
7	8.1	Plan de Acción N° 24. Revisar la información documentada existente con el fin de asegurar que se han establecido los controles operacionales en las etapas adecuadas de los procesos																																									
7	8.2	Plan de Acción N° 25. Revisar la información documentada respecto al Servicio de Atención al Cliente y Consumidor, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación																																									
7		Ver Plan de Acción N° 25. Revisar la información documentada respecto al Servicio de Atención al Cliente y Consumidor, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación																																									
7	8.3	Plan de Acción N° 30. Revisar la información documentada respecto a la información documentada asociada a la Preparación y Respuesta ante Emergencias, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación																																									
	8.3	8.3 Diseño y desarrollo de los servicios.																																									
7	8.4	Plan de Acción N° 26. Revisar la información documentada respecto a la información documentada asociada a los procesos de Compras y Evaluación de Proveedores y Control de los Procesos Tercerizados, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación																																									
7	8.5	Plan de Acción N° 27. Revisar la información documentada respecto a la información documentada asociada a los procesos, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación																																									
7	8.6	Plan de Acción N° 28. Revisar la información documentada respecto a la información documentada asociada a la Liberación de los Servicios, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación																																									
7	8.7	Plan de Acción N° 29. Revisar la información documentada respecto a la información documentada asociada al Control de servicios No Conformes, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación																																									



MES		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE											
Detalle /Semana		4ta	5ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta
2.- Implementación de los Requisitos de la Norma ISO 9001: 2015.																							
Visita	REQ.	SECCIÓN 9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO																					
8																							
8	9.1																						
8																							
8																							
	REQ.	SECCIÓN 10. MEJORA																					
8	10.1																						
8	10.2																						
8	10.3																						



ANEXO E

Línea base 2019



FECHA DE SEGUIMIENTO		25/10/2019	
NOMBRE Y CARGO DE PERSONAS AUDITADAS		HERMILA DURAND FARFAN (GERENTE GENERAL)	
CONCEPTOS Y DEFINICIONES	CONFORME	Cumple con los requisitos del sistema de gestion de calidad.	
	N/C (NO CONFORMIDAD)	Es un incumplimiento de un requisito del sistema. Se conoce como requisito una necesidad o expectativa establecida, generalmente explícita u obligatoria. De incumplirse algo estipulado en el procedimiento, plan, manual, será considerado una NO CONFORMIDAD.	

NOTA: Marcar con una X en los criterio, según corresponda

REQ.	CRITERIOS	ESTADO			
		CONFORME	NO CONFORME	AVANCE %	OBSERVACION
4	SECCIÓN 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN			90%	
4.1	Plan de Acción N° 01. Definición de los factores internos y externos a la organización	X		100%	
4.2	Plan de Acción N° 02. Identificación y formalización de las partes interesadas, y elaboración de matriz de interacción de Partes Interesadas.	X		100%	
4.3	Plan de Acción N° 03. Definición y documentación del alcance del Sistema de Gestión de Calidad	X		50%	Falta la firma y sello de Gerencia General
4.4	Plan de Acción N° 04. Revisión y actualización del Mapa de Interacción de los procesos de la Empresa De ser necesario, elaborar Mapa de cada proceso según lineamientos del requisito	X		100%	
	Desarrollar la Caracterización de los Procesos del Sistema de Calidad de la Empresa	X		100%	
REQ.	SECCIÓN 5. LIDERAZGO				
5.1	Plan de Acción N° 05. Definición de los componentes de la Alta Dirección. Definir Responsabilidades y Roles	X		100%	
5.2	Plan de Acción N° 06. Declaración documentada en el Manual del Sistema de Gestión de la Empresa	X		100%	
	Plan de Acción N° 07. Revisión, actualización aprobación y difusión de la Política del Sistema de Gestión de Calidad	X		100%	



5.3	Plan de Puestos,				
REQ.	SECCIÓN 6. PLANIFICACIÓN				89%
6.1	Plan de Acción N° 09. Determinación de la herramienta a utilizar para identificar los riesgos en cada uno de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa	X		100%	
	Identificación de los riesgos y oportunidades para cada proceso identificado	X		100%	
	Determinación de las acciones a tomar para tratar los riesgos y oportunidades identificados.	X		50%	Hay ciertos R/O sin medidas de control evidenciables.
	Determinar las actividades para realizar la medición de la eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades.	X		50%	Hay ciertos R/O sin medidas de control evidenciables.
	Plan de Acción N° 10. Revisar, actualizar y formalizar la Información Documentada inherente a las Identificación de los Controles Operacionales definidos	X		100%	
	Plan de Acción N° 11. Revisar, actualizar y formalizar la Información Documentada inherente a la Identificación de Requisitos Legales	X		100%	
	Plan de Acción N° 12. Elaborar el mecanismo de Planificación, para definir las acciones que se van a poner en marcha para cumplir lo especificado en éste requisito	X		100%	
6.2	Plan de Acción N° 13. Revisar la información documentada sobre los Objetivos del Sistema de Gestión de Calidadn planteados e implementados para asegurar su conveniencia y adecuación a los requisitos de las versiones 2015	X		100%	
6.3	Plan de Acción N° 14. Incluir en el manual del Sistema de Gestión de Calidad el mecanismo respecto a la planificación e implementación cuando existan cambios en el Sistema de Gestión de Calidad	X		100%	
REQ.	SECCIÓN 7. APOYO				
7.1.1	Plan de Acción N° 15. Revisar la información documentada sobre los Recursos planteados para el Sistema de Gestión de Calidad con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación	X		100%	
7.1.2	Plan de Acción N° 16. Revisar la información documentada sobre la Gestión de Personas, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación	X		100%	
7.1.3	Plan de Acción N° 17. Revisar la información documentada respecto al Mantenimiento de la Infraestructura asociada a las actividades y procesos de la empresa	X		100%	
7.1.4	Plan de Acción N° 18. Revisar la información documentada de la Operación de los Procesos de la empresa, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación	X		100%	
7.1.5	Plan de Acción N° 19. Revisar la información documentada respecto al Aseguramiento Metrológico, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación	X		100%	



7.1.6	Ver Plan de Acción N° 16. Revisar la información documentada sobre la Gestión de Personas, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación	X		100%	
7.2	Plan de Acción N° 20. Revisar la información documentada respecto a la Gestión de las Competencias del Personal, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación	X		100%	
	Revisar y validar los Perfiles de Puesto.	x		100%	
7.3	Ver Plan de Acción N° 20. Revisar la información documentada respecto a la Gestión de las Competencias del Personal, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación	X		100%	
7.4	Plan de Acción N° 21. Revisar la información documentada respecto a la Gestión de la Comunicación, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación	X		100%	
7.5	Plan de Acción N° 22. Revisar la información documentada respecto a la Gestión de la Documentación, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación	X		100%	
REQ.	SECCIÓN 8. OPERACIÓN				
8.1	Plan de Acción N° 24. Revisar la información documentada existente con el fin de asegurar que se han establecido los controles operacionales para abordar los requisitos en las etapas adecuadas de los procesos	X		100%	
8.2	Plan de Acción N° 25. Revisar la información documentada respecto al Servicio de Atención al Cliente y Consumidor, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación	X		100%	
	Plan de Acción N° 30. Revisar la información documentada respecto a la información documentada asociada a la Preparación y Respuesta ante Emergencias, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación	X		100%	
8.3	8.3 Diseño y desarrollo de los servicios.				



8.4	Plan de Acción N° 26. Revisar la información documentada respecto a la información documentada asociada a los procesos de Compras y Evaluación de Proveedores y Control de los Procesos Tercerizados, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación	X		100%	
8.5	Plan de Acción N° 27. Revisar la información documentada respecto a la información documentada asociada a los procesos, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación	X		100%	
8.6	Plan de Acción N° 28. Revisar la información documentada respecto a la información documentada asociada a la Liberación de los Servicios, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación	X		100%	
8.7	Plan de Acción N° 29. Revisar la información documentada respecto a la información documentada asociada al Control de servicios No Conformes, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación	X		100%	
REQ.	SECCIÓN 9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			83%	
9.1	Plan de Acción N° 31. Revisar la información documentada sobre los Indicadores de Gestión de los Procesos del Sistema de Gestión de Calidad planteados e implementados para asegurar su conveniencia y adecuación	X		100%	
	Ver Plan de Acción N° 25. Revisar la información documentada respecto al Servicio de Atención al Cliente y Consumidor, con el fin de asegurar su conveniencia y adecuación. Medición de Satisfacción del Cliente	X		100%	
	Ver Plan de Acción N° 31. Revisar la información documentada sobre los Indicadores de Gestión de los Procesos del Sistema de Gestión de Calidad planteados e implementados para asegurar su conveniencia y adecuación	X		100%	
	Ver Plan de Acción N° 11. Revisar, actualizar y formalizar la Información Documentada inherente a la Identificación de Requisitos Legales	X		100%	
9.2	Plan de Acción N° 32. Revisar la información documentada respecto a la Auditoría Interna planteada e implementada para asegurar su conveniencia y adecuación	X		0%	No se cumplió con el programa de auditorías.
9.3	Plan de Acción N° 33. Revisar la información documentada respecto a la Revisión por la Dirección planteada e implementada para asegurar su conveniencia y adecuación	X		100%	
REQ.	SECCIÓN 10. MEJORA				
10.1	Plan de Acción N° 34. Establecer un mecanismo documentado para alinear el proceso de Mejora Continua al Sistema de Gestión de Calidad	X		100%	
10.2	Plan de Acción N° 35. Revisar la información documentada respecto a la Gestión de No Conformidades planteada e implementada para asegurar su conveniencia y adecuación	X		100%	



10.3	Ver Plan de Acción N° 54. Establecer un mecanismo documentado para integrar el área de mejora al Sistema de Gestión de Calidad	X		100%	
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO TOTAL				94%	DE CUMPLIMIENTO
<p>FIRMA DEL AUDITOR</p> <p>NOMBRE DEL AUDITOR: Andrea Michelle Nuñez Henkon</p>			<p>FIRMA DEL GESTOR DE CALIDAD O GERENTE GENERAL</p> <p>NOMBRES Y APELLIDOS: Hermilla Duran Farfan</p>		



ANEXO F

Flujogramas

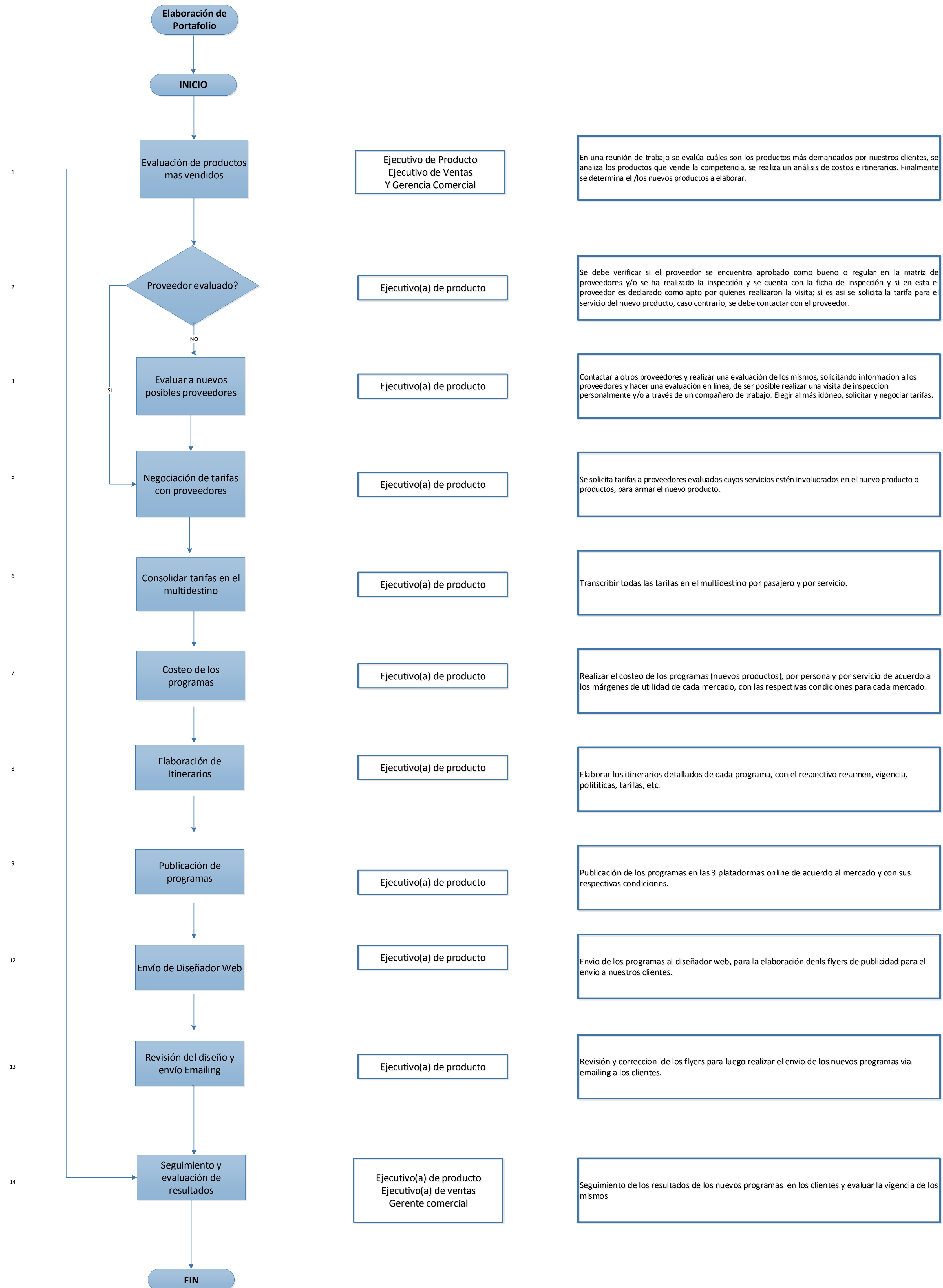
Nro. Del Proceso

DESARROLLO DEL DIAGRAMA DE FLUJO

RESPONSABLE(S)

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD A REALIZAR

CONTROL DE CALIDAD





Nro. Del Proceso

DESARROLLO DEL DIAGRAMA DE FLUJO

RESPONSABLE(S)

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD A REALIZAR

CONTROL DE CALIDAD

1

INICIO

Ejecutivo(a) de ventas

El siguiente diagrama es para clientes DIRECTOS y CORPORATIVOS. Los canales de comunicación son los correos electrónicos, llamadas telefónicas, uso de Skype, Whats App, mensajes de texto y chats de plataformas de Facebook, Twitter y la página de PERU AGENCY. El medio se escogerá dependiendo de la rapidez de respuesta del cliente.

2

Solicitud del cliente

Ejecutivo(a) de ventas

El proceso de ventas da inicio con el ingreso de la solicitud del cliente, donde se describen que servicios se esperan tener y que características debe tener cada uno de los mismos. Como las fechas probables de viaje, número de pasajeros, destino(s) al que desea viajar, número de días del viaje y nacionalidad. El ejecutivo de ventas es el responsable de hacer seguimiento, validar y formalizar la solicitud por el medio de comunicación de mayor rapidez de respuesta del cliente.

3

Información completa

Ejecutivo(a) de ventas

El ejecutivo(a) de ventas, deberá validar la información brindada por el cliente. De no tener la información completa, el ejecutivo(a) de ventas solicitará lo faltante por los canales de comunicación. El ejecutivo de ventas deberá hacer seguimiento por los canales de comunicación respetando los tiempos (correos seguimiento diario, y un mensaje de el medio de comunicación de mayor rapidez de respuesta del cliente).

4

Solicitar información a proveedores

Ejecutivo(a) de ventas

Se buscaran los proveedores más adecuados que cumplan con la solicitud del cliente. Esta información se obtendrá del MANUAL MULTIDESTINO, y/o el sistema GSAP tarifarios almacenados en el one drive y/o tarifarios impresos del año correspondiente.

5

Satisface mi cotización

Ejecutivo(a) de ventas

Cuando se tenga toda a todos los proveedores confirmados, se enviará un correo electrónico al cliente, para validar la información solicitada, y cumplir con los requerimientos y necesidades.

6

Cotizar con otros proveedores

Ejecutivo(a) de ventas
Ejecutivo(a) de producto

De no tener algún proveedor que no satisfaga la solicitud del cliente, el área de ventas con apoyo del ejecutivo de producto buscaran al proveedor más adecuado.

7

Responder al cliente

Ejecutivo(a) de ventas

Se dará comunicación al cliente, por el medio de comunicación, mencionando detalle de los servicios. De ser corporativo llamar al cliente para recordarle que se envió la cotización y si tiene alguna consulta al respecto. De ser directo le re-envía el correo consultando si recibió el correo del día anterior y si tiene alguna información.

8

Análisis de satisfacción

Ejecutivo(a) de ventas

En caso que el cliente no responda, llamarlo por el medio más rápido, consultando si hay alguna no conformidad con la cotización y si hay algo que se pueda mejorar en la cotización.

9

Liquidación del File

Ejecutivo(a) de ventas

Confirmada la venta, de inmediato, se enviará la confirmación y liquidación de la venta, indicando el plazo de pago del FILE, información a obtener en la Programa de pagos, detallando los plazos por tipo de proveedor. El ejecutivo de ventas deberá confirmar las disponibilidad y la variación de costos y disponibilidad (si existiera) de los servicios.

10

File pagado

Ejecutivo(a) de ventas

Se esperara al pago del cliente siempre al tanto del plazo máximo que se le dio. Si llegase a pagar, se continúa de manera normal. De demorarse con el pago el ejecutivo de ventas tomara acciones, dando el seguimiento correspondiente por cada medio de comunicación hasta tener un acuerdo con el proveedor.

11

Enviar correo para recordar pago

Ejecutivo(a) de ventas

pago con Tarjeta de credito

12

Pagó?

Ejecutivo(a) de ventas

Solicitar datos y proceder con el pago

13

Se envía correo informando anulación de reserva

Ejecutivo(a) de ventas

Ejecutar el proceso.

14

Enviar File a las áreas de Reservas, Operaciones, Contabilidad y Calidad.

Ejecutivo(a) de ventas

Confirmado el pago del cliente, se pasa el FILE a:
 • Reservas vía correo y se le entrega una copia impresa, junto con el Boucher de pago del cliente. Verificar que la información este completa.
 • Operaciones, calidad y contabilidad se le enviara en correo. Se mantendrá contacto con el cliente por si este desea agregar o retirar algún servicio, pasajero o cancelar el file. Estas modificaciones se realizaran teniendo en cuenta las políticas de cancelaciones y la disponibilidad de servicios.
 De realizarse modificaciones se mantendrá informado a reservas, operaciones, contabilidad y calidad, siempre con un correo y una copia impresa que se adjuntara al FILE, como conformidad del seguimiento a los procesos claves.

15

Solicitar la confirmación de datos.

Ejecutivo(s) de reservas,
operaciones, contabilidad.
Supervisor y gestor de calidad

Los ejecutivos de reservas, operaciones y contabilidad deberán verificar y evaluar la información, para dar conformidad a los datos del File.
 Validar: La fecha aproximada de viaje, número de pasajeros, servicios que se están cotizando, destino(s), condiciones de la cotización, plazos de confirmación, información que incluye la cotización, tarifa, condiciones de la tarifa, monto total de la cotización, nombre de la agencia para la que se cotiza, nombre de la ejecutiva que solicito la reserva, idioma de la cotización, nombre del ejecutivo de Perú Agency que cotiza, correo y contactos del ejecutivo que emite la cotización.

1

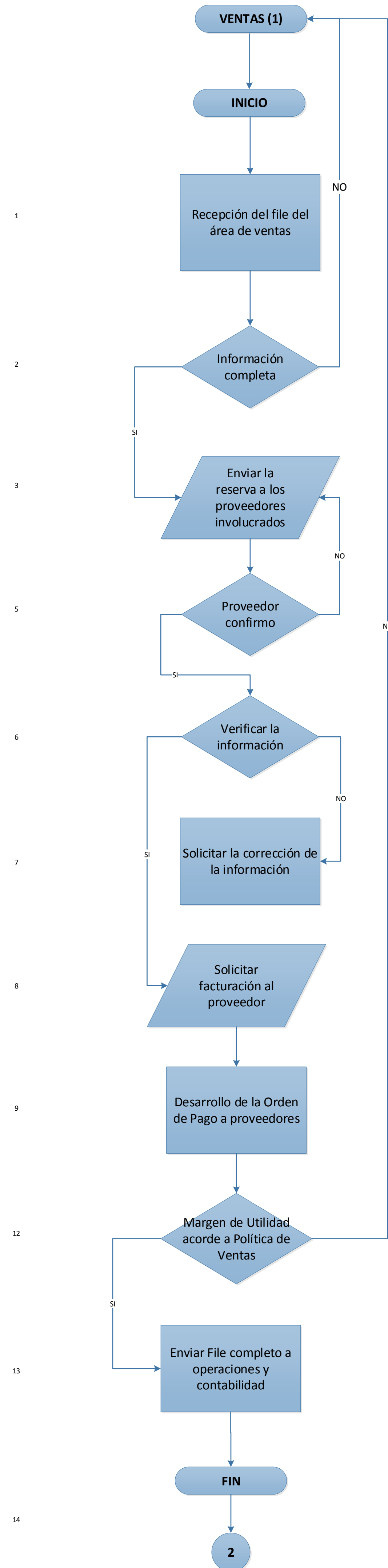
Nro. Del Proceso

DESARROLLO DEL DIAGRAMA DE FLUJO

RESPONSABLE(S)

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD A REALIZAR

CONTROL DE CALIDAD



Ejecutivo(a) de reservas

Recepción del file por correo e impreso. Teniendo los siguientes documentos, voucher de pago, copia de los documentos del pasajero, si la información completa del tarifario y liquidación.

Ejecutivo(a) de reservas

El ejecutivo de reservas, deberá verificar y evaluar la información, para dar conformidad a los datos del File, tanto en físico como en el correo electrónico. Validar: Vuelos aéreos, itinerario completo, información completa de pasajeros(NOMBRE, NACIONALIDAD, NUMERO DE PASAPORTE/DNI, FECHA DE NACIMIENTO, GENERO, RESTRICCIONES), trenes, servicios, liquidación total de file.

Ejecutivo(a) de reservas

Se envía la reserva a todos los proveedores involucrados en el FILE indicando correctamente: fecha del servicio, tipo de servicio, número de pasajeros, hora del servicio, forma de pago, facturación y razón social a la que debe facturar y solicitar la confirmación de la reservas así como el número de cuenta donde se depositara el pago por los servicios solicitados. El ejecutivo de reservas deberá indicar las comisiones e incentivos de la agencia que guía el servicio.

Ejecutivo(a) de reservas

Para dar seguimiento al proveedor, en caso de correos electrónicos será cada 24 horas, en caso mensajes de plataformas cada 2 horas hasta tener una respuesta, como plazo para contar con la respuesta del proveedor. De ser un file de ultimo minuto se le contactará por llamada presionando por la respuesta de confirmación del servicio. La confirmación del servicio se realizará por el medio de comunicación mas eficiente del proveedor.

Ejecutivo(a) de reservas

Se verificará que toda la información este de acuerdo a la solicitud, verificar las tarifas negociadas, acorde al MULTIDESTINO y Tarifarios en Físico, la fecha limite e pago, nro, de cuenta, razon social, monto a pagar,

Ejecutivo(a) de reservas

Se indicará por correo el error en su confirmación para que sea modificado, por el medio de comunicación mas rápido para el proveedor y solicitar el correo electrónico de confirmación.

Ejecutivo(a) de reservas

Se le envía correo al proveedor solicitando la facturación de los servicios, indicándole que sin esta no se realiza el pago y que requerimos la facturación según los casos a tratar, por la política de facturación de Peru Agency (envío de factura máximo el miércoles para realizar el pago el día viernes), por fecha de arribo del servicio ó es un proveedor con crédito (consultar con gerencia). Esta información debe ser enviada al área contable.

Ejecutivo(a) de reservas

La ORDEN DE PAGO, se indica la siguiente información: Código del file, número de pasajeros adultos, niños, nacionalidad, servicios a brindarse con los respectivas tarifas. Identificar si los márgenes de utilidad del FILE están acorde a las POLÍTICA DE VENTAS de la empresa.

Ejecutivo(a) de reservas

Si los márgenes de utilidad estarán descritos en la POLÍTICA DE VENTAS indicando el porcentaje mínimo por servicio.

Ejecutivo(a) de reservas

Se enviara el file completo (fechas limites de pago, orden de pago, copia de documentos de pasajeros, códigos de reserva de todas las reservas a proveedores).Recordar que al asistente contable se le enviará la información por correo, recordándole los pagos que tiene que realizar dos días antes de la anticipación del requerimiento; y a operaciones se le envía por correo y se le entrega el FILE en físico.

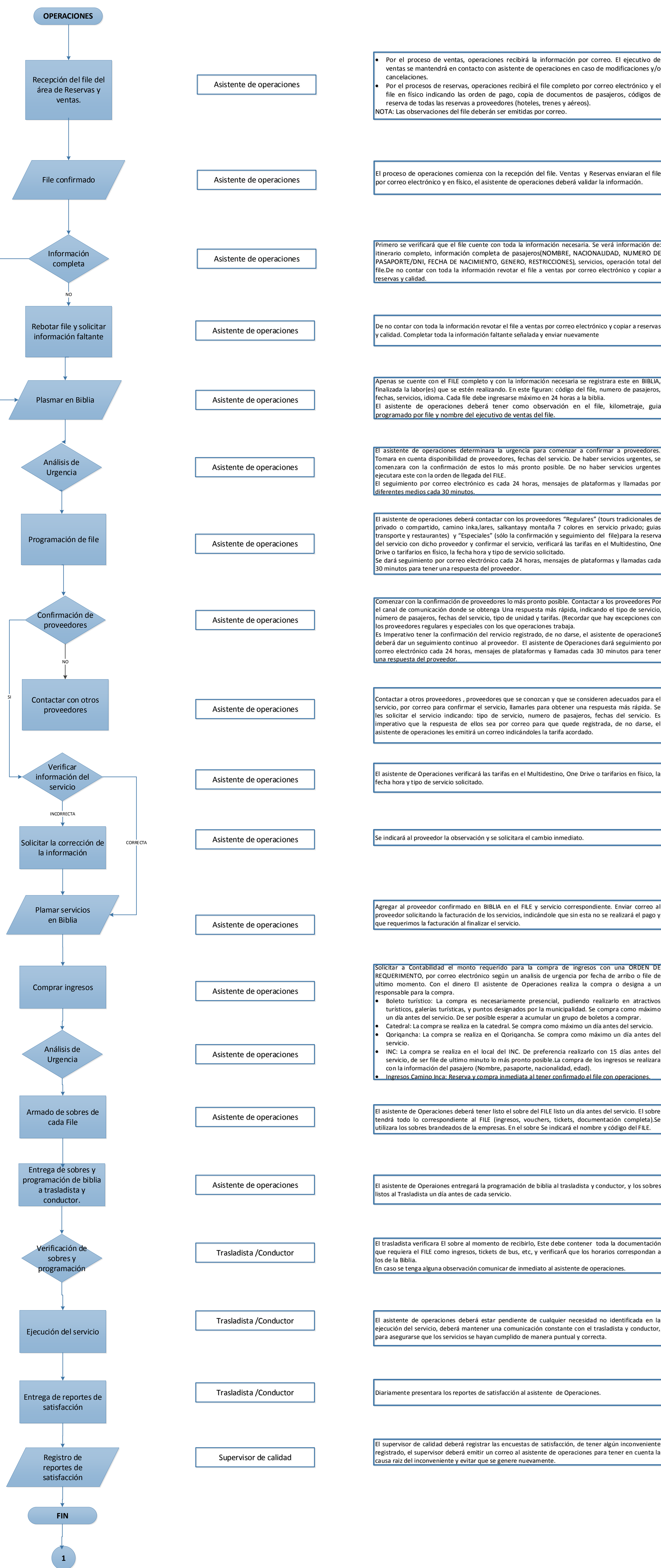
Nro. Del Proceso

DESARROLLO DEL DIAGRAMA DE FLUJO

RESPONSABLE(S)

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD A REALIZAR

CONTROL DE CALIDAD



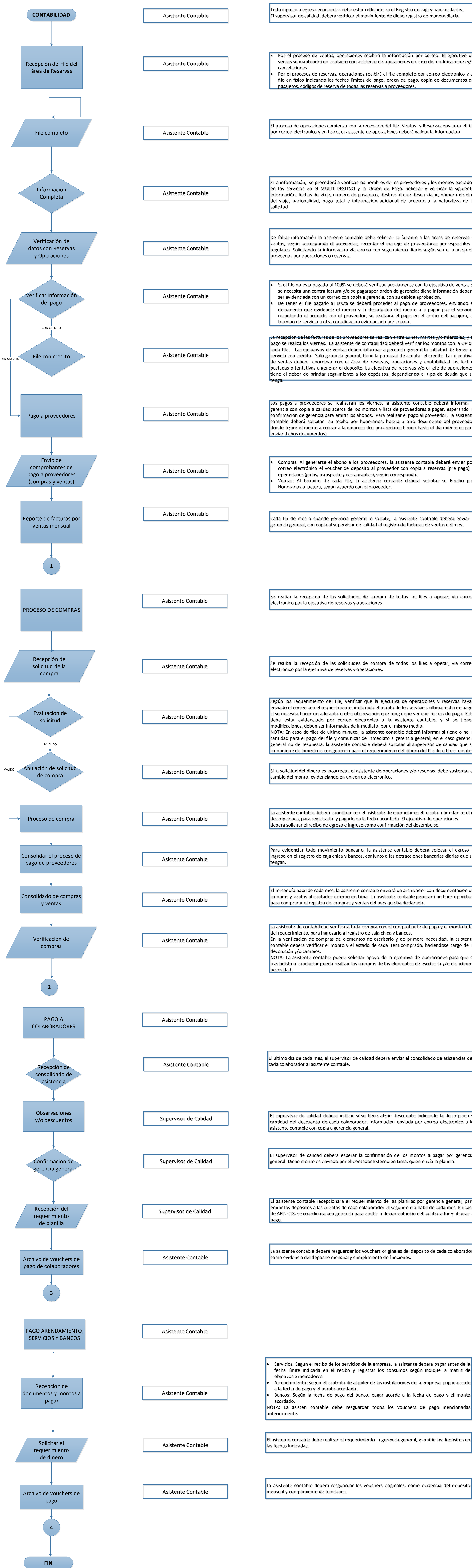
Nro. Del Proceso

DESARROLLO DEL DIAGRAMA DE FLUJO

RESPONSABLE(S)

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD A REALIZAR

CONTROL DE CALIDAD



N° de Proceso	Responsable	Actividad
Función	CONDUCTOR	Se esperará al pasajero 10 minutos antes del recojo. Verificar que el pasajero cuente con toda la documentación necesaria. De no contar con la documentación necesaria, informa al Gerente de Operaciones con quién coordinara el tratamiento a brindar. Se llevara al pasajero al punto de designado.
Función	TRASLADISTA	Diariamente el jefe de operaciones debe entregar encuestas de satisfacción en los servicios que se tengan.
Función	JEFE DE OPERACIONES	Cada jueves o viernes, el jefe de operaciones deberá escoger un file aleatoriamente, entrevistando a un pasajero por file, llenando el reporte de vehículo y guía. El jefe de operaciones deberá entregar como máximo cada sábado la sistematización de la encuesta.
Función	TRASLADISTA	Diariamente, se deben de tener el mayor número de reportes de satisfacción por servicio.
Función	TRASLADISTA	El trasladista debe recoger las encuestas, agradeciendo y brindando tiempo necesario para que los pasajeros brinden sus opiniones. De tener alguna observación se encargará de solucionarlo inmediatamente.
Función	TRASLADISTA	El trasladista entregará semanalmente los reportes de satisfacción a la ejecutiva de ventas correspondiente para el servicio post venta.
Función	JEFE DE OPERACIONES	Se registrarán los reportes de en el "Registro de satisfacción de pasajeros" semanalmente. Verificando la cantidad de encuestas excelentes, buenas, regulares y malas.
Función	EJECUTIVA DE VENTAS (ROSITA)	Se deberá tener un seguimiento semanal de las encuestas, (cada lunes) verificando los servicios en los que se tuvieron observaciones, no conformidades y/o comentarios positivos.
Función	JEFE DE OPERACIONES	El gerente general debe verificar los niveles de satisfacción del cliente, si el file fue directo o corporativo, códigos de reserva y observaciones externas brindadas por el trasladista del servicio.
Función	JEFE DE OPERACIONES	Este informe deberá ser enviado a todo el equipo de trabajo identificando las observaciones que se tuvieron con los servicios, destino y proveedores . Se deberá tener una reunión semanal a modo de una retroalimentación entre todo el quipo de trabajo para tratar temas de files operados.
Función	TODO EL EQUIPO DE TRABAJO	Se determinarán los tipos de file de para informar a los pasajeros o clientes corporativos acerca de las observaciones, comentarios o fallas en el servicio.
Función	EJECUTIVAS DE VENTA Y/O GERENTE COMERCIAL Y DE VENTAS	Cada ejecutiva de ventas y/o la gerente comercial y de ventas, deberá verificar el estado del file directo, los servicios que se tuvieron, los proveedores que intervinieron y características de los pax y los informes tanto del guía y del transfer. Verificando si el file fue positivo o negativo.
Función	EJECUTIVA DE VENTAS Y GERENTE COMERCIAL Y/O DE VENTAS	Según la persona que analice el file, si identificó no conformidades, se evaluarán las razones por las cuales se tuvo un no conformidad. La persona que detecte la no conformidad deberá emitir el documento virtual máximo 24 horas luego de terminar el servicio, para luego imprimir el documento y resguardarlo en un archivador con el nombre de "no conformidades".
Función	EJECUTIVA DE VENTAS Y/O GERENTE COMERCIAL Y DE VENTAS	De ser un file corporativo, se deberán verificar los servicios que se tuvieron, las agencias, tour operadores, proveedores y las características del servicio. Máximo 24 horas luego de terminar el servicio. Si luego del analizar el file si se identidico no conformidades, se evaluarán las razones por las cuales se obtuvo dicha observacion, para luego imprimir y resguardar el documento en un archivador con el nombre de "no conformidades".
Función	EJECUTIVA DE VENTAS Y/O GERENTE COMERCIAL Y DE VENTAS	Si el file no tuvo observaciones, la persona que opere el file debe enviar un correo en en un máximo de 24 horas al pasajero (solicitando que pueda brincar sus opiniones en redes sociales), y a la agencia o tour operador que estuvo incluido dentro del file, con copia a gerencia y gestor de calidad.
Función	EJECUTIVA DE VENTAS Y/O GERENTE COMERCIAL Y DE VENTAS	Según el tipo de file cada ejecutiva de ventas y/o gerencia comercial y de ventas se deberán enviar las promociones, descuentos y ofertas que Perú AGENCY brinde en los destinos, en un máximo de 15 días calendario.
Función	EJECUTIVA DE VENTAS Y/O GERENTE COMERCIAL Y DE VENTAS	Luego de enviar el correo, se deberá espera un plazo de 15 días, para enviar nuevamente las ofertas, promociones, descuentos que se tengan en los destinos que brinda Perú AGENCY. Si no se genera una nueva cotización o venta, se deberá enviar otro correo luego de 15 días, actualizando las ofertas, promociones y descuentos que se tenga.
Función	EJECUTIVA DE VENTAS Y/O GERENTE COMERCIAL Y DE VENTAS	Si se generó una nueva venta, se deberá iniciar nuevamente con el proceso.
Función		FIN



ANEXO G

Pasajeros atendidos en el 2019



2019		
MES	NACIONALIDAD	CANTIDAD PASAJEROS
ENERO	Perú / Lima	2
ENERO	Bolivia / La Paz	2
ENERO	Perú / Lima	1
ENERO	Perú / Lima	2
ENERO	Bolivia / La Paz	3
ENERO	Bolivia / La Paz	4
ENERO	Bolivia / La Paz	4
ENERO	Perú / Lima	2
ENERO	Perú / Lima	5
ENERO	Perú / Lima	2
ENERO	Perú / Lima	2
ENERO	Perú / Lima	2
ENERO	Perú / Lima	6
ENERO	Perú / Lima	3
ENERO	Perú / Lima	4
ENERO	Perú / Lima	2
ENERO	Bolivia / La Paz	4
ENERO	Bolivia / La Paz	1
ENERO	Bolivia / La Paz	2
ENERO	Perú / Lima	2
ENERO	Bolivia / La Paz	2
ENERO	Bolivia / La Paz	2
ENERO	Perú / Lima	17
FEBRERO	Perú/ Lima	2
FEBRERO	Perú/ Lima	3
FEBRERO	Perú/ Lima	1
FEBRERO	Perú/ Lima	3
FEBRERO	Perú/ Lima	13
FEBRERO	Perú / Lima	2
FEBRERO	Perú/ Lima	3
FEBRERO	Perú/ Lima	7
FEBRERO	Perú/ Lima	2
FEBRERO	Perú/ Lima	2
FEBRERO	Perú/ Lima	2
FEBRERO	Perú/ Lima	5
FEBRERO	Bolivia/ La Paz	4
FEBRERO	Bolivia/ La Paz	5
FEBRERO	Bolivia/ La Paz	3
FEBRERO	Perú/ Lima	1

FEBRERO	Perú/ Lima	3
FEBRERO	Perú/ Lima	2
FEBRERO	Perú/ Lima	2
FEBRERO	Perú/ Arequipa	3
FEBRERO	Perú/ Arequipa	8
FEBRERO	Perú/ Lima	8
FEBRERO	Perú/ Lima	2
FEBRERO	Perú/ Lima	6
FEBRERO	Perú/ Lima	9
FEBRERO	Perú/ Lima	3
FEBRERO	Perú/ Lima	2
FEBRERO	Perú/ Lima	2
FEBRERO	Perú/ Lima	2
FEBRERO	Bolivia/ La Paz	2
FEBRERO	Bolivia/ La Paz	4
FEBRERO	Perú / Lima	4
FEBRERO	Perú/ Lima	2
FEBRERO	Perú/ Lima	2
FEBRERO	Perú/ Lima	4
FEBRERO	Perú/ Lima	2
FEBRERO	Bolivia/ La Paz	4
MARZO	Perú/ Lima	2
MARZO	Perú/ Lima	4
MARZO	Perú/ Lima	5
MARZO	Perú/ Lima	5
MARZO	Perú/ Lima	4
MARZO	Perú/ Lima	2
MARZO	Perú/ Lima	2
MARZO	Perú/ Lima	2
MARZO	Perú/ Lima	4
MARZO	Perú/ Lima	3
MARZO	Perú/ Lima	2
MARZO	Perú/ Lima	4
MARZO	EUA	2
MARZO	Perú/ Lima	2
MARZO	Perú/ Lima	2
MARZO	Perú/ Lima	1
MARZO	Perú/ Lima	3
MARZO	Perú/ Lima	4
MARZO	Perú/ Lima	3



MARZO	Perú/ Lima	6
MARZO	Perú/ Lima	2
MARZO	Perú/ Lima	1
MARZO	Perú/ Lima	4
MARZO	Perú/ Lima	2
MARZO	Bolivia/ La Paz	2
MARZO	Bolivia/ La Paz	1
MARZO	Perú/ Lima	4
MARZO	Perú/ Trujillo	4
MARZO	Bolivia/ Santa Cruz	8
MARZO	Perú/ Lima	9
MARZO	Perú/ Lima	4
MARZO	Perú/ Lima	5
MARZO	Bolivia/ La Paz	34
ABRIL	Perú/ Lima	3
ABRIL	Perú/ Lima	3
ABRIL	Perú/ Lima	4
ABRIL	Perú/ Lima	2
ABRIL	Perú/ Lima	4
ABRIL	Bolivia/ La Paz	14
ABRIL	Perú/ Lima	1
ABRIL	Perú/ Lima	4
ABRIL	Perú/ Lima	4
ABRIL	EUA	2
ABRIL	Bolivia/ La Paz	2
ABRIL	Perú/ Lima	2
ABRIL	Perú/ Lima	2
ABRIL	Bolivia/ La Paz	8
ABRIL	Bolivia/ La Paz	2
ABRIL	Bolivia/ La Paz	2
ABRIL	Perú/ Lima	5
ABRIL	Bolivia/ La Paz	6
ABRIL	Perú/ Lima	2
ABRIL	Perú/ Lima	2
ABRIL	Bolivia/ La Paz	2
ABRIL	Bolivia/ La Paz	1
MAYO	Perú/ Lima	2
MAYO	Perú/ Lima	1
MAYO	Perú/ Lima	2
MAYO	Perú/ Lima	4
MAYO	Perú/ Lima	2

MAYO	Perú/ Lima	1
MAYO	EUA	1
MAYO	Perú/ Lima	3
MAYO	Perú/ Lima	4
MAYO	Colombia/ Bogotá	1
MAYO	Perú/ Lima	1
MAYO	Perú/ Lima	1
MAYO	Perú/ Lima	2
MAYO	Perú/ Lima	4
MAYO	Perú/ Lima	1
MAYO	Perú/ Lima	2
MAYO	Perú/ Lima	2
MAYO	Perú/ Lima	2
MAYO	Perú/ Lima	1
MAYO	Perú/ Lima	2
MAYO	Perú/ Lima	2
MAYO	Bolivia/La Paz	2
MAYO	Bolivia/La Paz	2
MAYO	Bolivia/La Paz	7
MAYO	Bolivia/La Paz	3
MAYO	Perú/ Lima	1
MAYO	Perú/ Lima	2
MAYO	Perú/ Lima	2
MAYO	Bolivia/La Paz	2
MAYO	Bolivia/La Paz	6
MAYO	Bolivia/La Paz	4
MAYO	Bolivia/La Paz	2
MAYO	Perú/ Lima	2
MAYO	Perú/ Lima	2
JUNIO	Colombia/Bogotá	2
JUNIO	Perú/ Lima	2
JUNIO	Perú/ Lima	1
JUNIO	Perú/ Lima	2
JUNIO	Perú/ Lima	2
JUNIO	Perú/ Lima	6
JUNIO	Perú/ Lima	2
JUNIO	Perú/ Lima	6
JUNIO	Perú/ Lima	2
JUNIO	Perú/ Lima	3
JUNIO	Perú/ Lima	2
JUNIO	Perú/ Lima	7
JUNIO	España/ Madird	3
JUNIO	Perú/ Lima	4
JUNIO	Perú/ Lima	1
JUNIO	Perú/ Lima	2



JUNIO	Perú/ Lima	4
JUNIO	Perú/ Cusco	2
JUNIO	Perú/Lima	16
JUNIO	Bolivia/ La Paz	6
JUNIO	Perú/Lima	4
JUNIO	Perú/Lima	5
JUNIO	Perú/Lima	6
JUNIO	Perú/Lima	2
JUNIO	Perú/ Lima	2
JUNIO	Perú/Lima	3
JUNIO	Perú/Lima	3
JUNIO	Perú/Lima	2
JULIO	Perú/ Arequipa	4
JULIO	EUA	2
JULIO	EUA	2
JULIO	EUA	2
JULIO	EUA	2
JULIO	Perú/ Lima	3
JULIO	Perú/ Lima	4
JULIO	Colombia/Bogotá	2
JULIO	Perú/ Lima	2
JULIO	Perú/ Lima	5
JULIO	Bolivia/La Paz	2
JULIO	Bolivia/La Paz	4
JULIO	Perú/Lima	3
JULIO	Perú/ Lima	8
JULIO	Perú/Lima	4
JULIO	Perú/Lima	1
JULIO	Perú/Lima	3
JULIO	EUA	3
JULIO	Perú/Lima	2
JULIO	Perú/Lima	2
JULIO	Perú/Lima	4
JULIO	Bolivia/ Santa Cruz	2
JULIO	Bolivia/Santa Cruz	4
JULIO	Bolivia/Santa Cruz	2
JULIO	Bolivia/Santa Cruz	4
JULIO	Bolivia/La Paz	3
JULIO	Bolivia/La Paz	2
JULIO	Bolivia/La Paz	2
JULIO	Perú/Lima	3

JULIO	Perú/Lima	2
JULIO	Perú/Lima	2
JULIO	Perú/Lima	2
JULIO	Bolivia/La Paz	2
JULIO	Bolivia/La Paz	2
JULIO	Perú/Lima	5
JULIO	Bolivia/La Paz	8
JULIO	Perú/ Lima	3
JULIO	Perú/Lima	2
JULIO	Bolivia/La Paz	2
JULIO	Perú/Lima	2
JULIO	Perú/Lima	2
JULIO	Bolivia/Santa Cruz	12
JULIO	Perú/Lima	4
JULIO	Perú/Lima	2
JULIO	Perú/Arequipa	2
JULIO	Perú/Lima	3
AGOSTO	Perú	4
AGOSTO	Perú	2
AGOSTO	Perú	2
AGOSTO	Perú	2
AGOSTO	EUA	2
AGOSTO	EUA	4
AGOSTO	Lima	2
AGOSTO	Lima	4
AGOSTO	Lima	3
AGOSTO	Lima	3
AGOSTO	Lima	3
AGOSTO	Lima	2
AGOSTO	Lima	2
AGOSTO	Lima	2
AGOSTO	Lima	3
AGOSTO	Lima	2
AGOSTO	Lima	2
AGOSTO	Lima	3
AGOSTO	Lima	2
AGOSTO	Lima	7
AGOSTO	Colombia	3
AGOSTO	Lima	2



OCTUBRE	Bolivia	14
OCTUBRE	Bolivia	3
OCTUBRE	Bolivia	18
OCTUBRE	Bolivia	1
OCTUBRE	Bolivia	1
OCTUBRE	Perú	4
OCTUBRE	Perú	1
OCTUBRE	Argentina	1
OCTUBRE	EUA	4
OCTUBRE	Canadá	2
OCTUBRE	Chile	2
OCTUBRE	Perú	3
OCTUBRE	Perú	2
OCTUBRE	Perú	2
OCTUBRE	Perú	2
OCTUBRE	Perú	1
OCTUBRE	Bolivia	1
OCTUBRE	Bolivia	6
OCTUBRE	Perú	4
OCTUBRE	Perú	2
OCTUBRE	Perú	2
OCTUBRE	Perú	2
OCTUBRE	Perú	3
OCTUBRE	Perú	2
OCTUBRE	Perú	4
OCTUBRE	Perú	3
OCTUBRE	Perú	2
OCTUBRE	Perú	1
OCTUBRE	Perú	2
OCTUBRE	Perú	1
OCTUBRE	Bolivia	2
OCTUBRE	Bolivia	1
OCTUBRE	Bolivia	2
OCTUBRE	Bolivia	1
OCTUBRE	Bolivia	1
OCTUBRE	Bolivia	2
OCTUBRE	Perú	3
OCTUBRE	Bolivia	10
OCTUBRE	Perú	4

OCTUBRE	Perú	2
OCTUBRE	Perú	6
OCTUBRE	Bolivia	1
OCTUBRE	Bolivia	2
OCTUBRE	Bolivia	2
OCTUBRE	Perú	1
OCTUBRE	Bolivia	1
OCTUBRE	Bolivia	2
OCTUBRE	Bolivia	2
OCTUBRE	Bolivia	4
OCTUBRE	Bolivia	2
OCTUBRE	Perú	2
OCTUBRE	Perú	2
OCTUBRE	Perú	2
OCTUBRE	Perú	2
OCTUBRE	Perú	2
OCTUBRE	Perú	1
OCTUBRE	Perú	4
NOVIEMBRE	PERÚ	2
NOVIEMBRE	PERÚ	2
NOVIEMBRE	PERU	4
NOVIEMBRE	PERU	3
NOVIEMBRE	BOLIVIA	2
NOVIEMBRE	BOLIVIA	2
NOVIEMBRE	PERU	4
NOVIEMBRE	PERU	2
NOVIEMBRE	PERÚ	3
NOVIEMBRE	PERU	1
NOVIEMBRE	BOLIVIA	2
NOVIEMBRE	PERU	4
NOVIEMBRE	BOLIVIA	2
NOVIEMBRE	PERU	2
NOVIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	4
DICIEMBRE	PERU	5
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	11
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2



DICIEMBRE	PERU	5
DICIEMBRE	PERU	3
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	3
DICIEMBRE	BRASIL	2
DICIEMBRE	PERU	19
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	5
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	4
DICIEMBRE	PERU	5
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	COLOMBIA	3
DICIEMBRE	PERU	4
DICIEMBRE	PERU	4
DICIEMBRE	CANADA	1
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	1
DICIEMBRE	PERU	3
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PORTUGAL	3
DICIEMBRE	PERU	3
DICIEMBRE	PERU	4
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
NOVIEMBRE	PERÚ	2
NOVIEMBRE	PERÚ	2
NOVIEMBRE	PERU	4
NOVIEMBRE	PERU	3
NOVIEMBRE	BOLIVIA	2
NOVIEMBRE	BOLIVIA	2
NOVIEMBRE	PERU	4
NOVIEMBRE	PERU	2
NOVIEMBRE	PERÚ	3
NOVIEMBRE	PERU	1
NOVIEMBRE	BOLIVIA	2

NOVIEMBRE	PERU	4
NOVIEMBRE	BOLIVIA	2
NOVIEMBRE	PERU	2
NOVIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	4
DICIEMBRE	PERU	5
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	11
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	5
DICIEMBRE	PERU	3
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	3
DICIEMBRE	BRASIL	2
DICIEMBRE	PERU	19
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	5
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	4
DICIEMBRE	PERU	5
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	1
DICIEMBRE	PERU	4
DICIEMBRE	PERU	4
DICIEMBRE	CANADA	1
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	1
DICIEMBRE	PERU	3
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PORTUGAL	3
DICIEMBRE	PERU	3
DICIEMBRE	PERU	4



DICIEMBRE	PERU	2
DICIEMBRE	PERU	2
NOVIEMBRE	PERÚ	2
NOVIEMBRE	PERÚ	2
NOVIEMBRE	PERU	4
NOVIEMBRE	PERU	3
NOVIEMBRE	BOLIVIA	2
NOVIEMBRE	BOLIVIA	2
NOVIEMBRE	PERU	4
NOVIEMBRE	PERU	2
NOVIEMBRE	PERÚ	3
NOVIEMBRE	PERU	1
NOVIEMBRE	BOLIVIA	2
NOVIEMBRE	PERU	4
NOVIEMBRE	BOLIVIA	2
NOVIEMBRE	PERU	2
NOVIEMBRE	PERU	2
TOTAL		1403



ANEXO H

Matriz de Operacionalización de Variables



Variable	DEFINICION TEORICA	DEFINICION PRACTICA	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Fuente
VARIABLE INDEPENDIENTE: NORMA ISO 9001:2015	Norma basada en la estandarización y mejora de procesos, para aumentar la satisfacción del cliente.	Orientar la información, los recursos y el trabajo de manera que los clientes estén conformes con el servicio adquirido.	Planeación	Porcentaje de cumplimiento de la Línea Base de Diagnóstico	Cuestionario	Empresa PERÚ AGENCY
					Entrevista	Colaboradores de la empresa PERÚ AGENCY
			Organización	Número de Documentos Implementados	Emisión de Documentos	Empresa PERÚ AGENCY
					Entrevista	Colaboradores de la empresa PERÚ AGENCY
			Ejecución	Porcentaje de Satisfacción del Cliente	Encuesta	Empresa PERÚ AGENCY
			Control	Índice de Conformidades	Inspecciones de Auditoría Interna con Check List	Colaboradores de la empresa PERÚ AGENCY
				Índice de No Conformidades	Inspecciones de Auditoría Interna con Check List	Colaboradores de la empresa PERÚ AGENCY



Variable	Concepto Teórico	Concepto Practico	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Fuente
VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCTIVIDAD	Relación entre la producción y los recursos empleados para la producción de un determinado producto o servicio.	Resultado de los servicios realizados y los recursos empleados para lograr vender el servicio ofrecido.	Eficacia	Total de Pasajeros Atendidos / pasajeros estimados por atender	Análisis Documentario	Registro de Ventas
				Porcentaje de Especialización de Talento Humano	Evaluaciones de Conocimiento en las capacitaciones	Programa Anual de capacitaciones
			Eficiencia	Horas – Hombre trabajadas del personal / Total de Pasajeros Atendidos	Análisis Documentario	Documentos Administrativos de Peru Agency
				Rentabilidad	ROA	Análisis Financiero
			ROE			
			ROI			



ANEXO I

Certificación ISO 9001:2015



Certificate Of Registration QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

This is to Certify that the Quality Management System
of
PERU ON ROAD EIRL

Address:

*Calle Sacsayhuaman H-3 dpto 702 Urb. Manuel Prado, Cusco, Cusco PERU,
has been assessed and found to comply with the requirements of:*

ISO 9001:2015

(Quality Management System)

Scope of Certification:

**English: Design and Development of Tourist Packages for National and International
Receptive Tourism Operation**

**Spanish: Diseño Y Desarrollo De Paquetes Turísticos De Turismo Receptivo Nacional
E Internacional Y Su Comercialización**

Sector Code: (ANZSIC CODE: 7220)

Certificate Number: PRU/QMS/00064/8538

Issue no.: 01

Date of approval : 03.07.2019

Valid until : 03.07.2022

Revision no: nil

Revision date : nil

Original Certification Date: 03.07.2019



Surveillance Audit 1st Year

Head of Certification



Surveillance Audit 2nd Year



JAS-ANZ



MS CERT ACC.No.M415108BK

MSCS Critical Location: MS CERTIFICATION SERVICES PVT. LTD. 3/23 R.K.CHATTERJEE ROAD KOLKATA-700042, INDIA.
Local Office (Other Location): MS CERTIFICATIONS S.L.C. Urbanización Andrés Bello Block D203, Santiago De Surco Lima, Peru.
www.msccertification.net

Copy of this certificate can be verified at www.jas-anz.org/register and www.msccertification.net
Certificate is Valid Only if the Annual Surveillance Mark is Signed by Auditor on Original.