

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Calidad en las Empresas del Sector Transporte Terrestre Interprovincial de Pasajeros
en el Perú**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR:

Luis Pedro Aranibar Bernal

Cenerio Alfredo Ramos Aquino

Carmen Cecilia Sánchez Farro

Edwin Adelky Sota Falcón

Asesor: Jorge Benzaquen de las Casas

Santiago de Surco, Julio de 2015

Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento a Dios por permitirnos vivir estos aprendizajes juntos. A los profesores de CENTRUM Católica, por habernos guiado, orientado y permitir que sus enseñanzas hayan colmado nuestras expectativas como profesionales. A nuestros compañeros de clases con quienes compartimos momentos alegres de confraternidad, al participar en cada grupo que conformamos a lo largo de la maestría. Y a nuestros familiares por el enorme apoyo a lo largo de estos 2 años de estudios.



Dedicatorias

A la persona que me enseñó la grandeza del amor y que hasta ahora me cuida y guía donde está, mi madre.

Carmen Sánchez

A mis Padres, por su apoyo constante en la búsqueda de mis sueños y a los ahora pequeños Evan, Sebastian, Wilber y Diego.

Edwin Sota

A mis padres Violeta y Luis, por su apoyo incondicional con mis metas y decisiones, por estar a mi lado siempre e impulsarme a ser mejor. A mi hermana Andrea por su apoyo constante a pesar de la distancia y a todas las personas que de alguna u otra manera me ayudaron a conseguir este objetivo.

Luis Aranibar

A mi esposa Zósima, a mis hijas Brithney Cristel y Sidney Natalí, y a mi hijo Ían Gabriel, por sus incondicionales apoyos, quienes fueron interminable fuente de energía para iniciar y culminar este proyecto de la maestría. A mi hermana Virginia, que ante la ausencia de mi madre, supo suplir con creces las cualidades que toda madre debe poseer para con sus hijos, inculcándome valores y haciendo de mí, una persona de bien.

Alfredo Ramos

Resumen Ejecutivo

En la actualidad, la calidad del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú no está muy desarrollada lo cual limita el crecimiento y desarrollo del sector; prueba de ello es la cantidad, cada vez más creciente, de accidentes de tránsito, incluso con pérdidas de vidas humanas, que indican la deficiente calidad del servicio.

Por consiguiente, la presente tesis, basada en la investigación del sector transporte terrestre de pasajeros es de suma relevancia, porque generó el conocimiento objetivo de los principales problemas que aquejan a estas empresas, haciendo uso adecuado de herramientas de la investigación cuantitativa, que nos permitieron emitir recomendaciones para impulsar un desarrollo sostenible y un enfoque integral que ayude al desarrollo de este sector en los siguientes años.

Estas recomendaciones emitidas, no serían posibles sin la aplicación correcta de la Administración Total de la Calidad (TQM, por siglas en inglés), que viene a ser un conjunto de valores y actitudes que hay que adoptar y poner en práctica como un nuevo modo de vida empresarial y de organización, comprometiendo el liderazgo de la alta dirección, el entrenamiento de los trabajadores, así como, reconocimientos y recompensas. Asimismo, también de suma importancia es utilización de la norma ISO, enfocada siempre al cliente, el análisis interno AMOFHIT indicó la situación del sector transporte terrestre de pasajeros, permitiendo tener una visión global del sector.

Se infirió por la muestra que no es un sector que cuente con sistemas de gestión de calidad (13.7% de la muestra contaba con ISO 9000), sin embargo se observó factores con promedios relevantes como auditoría y evaluación de la calidad, y otros por mejorar como educación y entrenamiento.

Abstract

Currently, the quality of the transport of passengers sector in Perú is not very developed limiting the growth and development of the sector; proof of this is the growing amount of traffic accidents, even with the loss of human life, indicating the poor quality of the transport service.

Therefore, this thesis, based on the research of the passenger transport sector is of utmost importance, because it generated objective knowledge of the main problems affecting these enterprises, making appropriate use of quantitative research tools, that allowed us to formulate recommendations for promoting sustainable development and develop a comprehensive approach that will help the development of this sector in the next years.

These recommendations issued, would not be possible without the correct application of the Total quality management (TQM), which is a set of values and attitudes that have to be adopted and put into practice as a new mode of organization and business life, comprising the leadership of senior management, the training of workers, as well as honors and rewards. Another important aspect is the use of ISO, always focused on the customer, the AMOFHIT internal analysis indicated the status of the transportation of passengers sector allowing us to have a global vision of the sector.

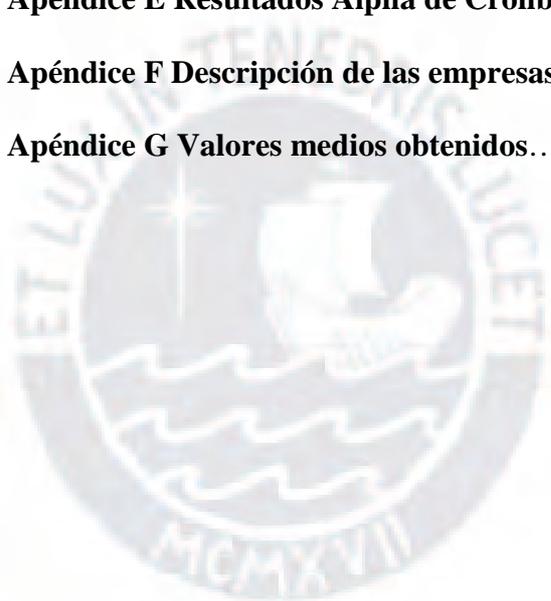
According to the sample, it is concluded that this is not a sector that has systems of quality management (13.7% of the sample has ISO 9000), however we observed some factors with relevant averages, such as audit and evaluation of quality, and others that need to be improved, such as education and training.

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	vi
Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	x
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del Problema	3
1.3 Propósito de la Investigación.....	4
1.3.1 Preguntas de Investigación.....	4
1.3.2 Objetivos.....	5
1.4 Importancia de la Investigación.....	6
1.5 Naturaleza de la Investigación.....	9
1.6 Viabilidad.....	10
1.7 Limitaciones.....	11
1.8 Delimitaciones.....	11
1.9 Resumen.....	11
Capítulo II: Revisión de la Literatura	13
2.1 Calidad.....	13
2.1.1 Sistemas de Gestión de Calidad.....	15
2.1.2 TQM.....	17
2.1.3 Norma ISO.....	18
2.1.4 Términos Complementarios.....	21
2.2 Calidad de las Empresas del Sector Transporte Terrestre de Pasajeros en el Mundo...	22
2.3 Calidad en el Perú.....	25

2.3.1 Calidad de las Empresas del Sector Transporte Terrestre Interprovincial de Pasajeros en el Perú.....	27
2.3.2 Análisis Interno (AMOFHIT) del Sector Transporte Terrestre Interprovincial de Pasajeros en el Perú.....	32
2.4 Resumen.....	44
2.5 Conclusiones.....	45
Capítulo III: Metodología.....	46
3.1 Diseño de la Investigación	46
3.1.1 Enfoque Cuantitativo.....	46
3.1.2 Alcance Descriptivo.....	47
3.1.3 Diseño Transeccional.....	47
3.2 Población y Selección de la Muestra	48
3.3 Procedimiento de Recolección de Datos.....	49
3.4 Instrumentos.....	51
3.5 Validez y Confiabilidad.....	53
3.5.1 Validez.....	53
3.5.2 Confiabilidad.....	53
3.5.3 Relación entre Validez y Confiabilidad	53
3.6 Análisis e Interpretación de Datos.....	54
3.7 Resumen.....	56
Capítulo IV: Resultados.....	58
4.1 Perfil de Informantes: Análisis Descriptivo.....	58
4.2 Análisis de Resultados	60
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	64
5.1 Conclusiones.....	64

5.2 Recomendaciones.....	65
5.3 Contribuciones prácticas y teóricas.....	67
Referencias.....	69
Apéndice A Población de empresas de transporte terrestre de pasajeros.....	76
Apéndice B Empresas encuestadas.....	87
Apéndice C Preguntas y resultados de la encuesta.....	88
Apéndice D Los nueve factores de Calidad.....	93
Apéndice E Resultados Alpha de Cronbach.....	95
Apéndice F Descripción de las empresas encuestadas.....	96
Apéndice G Valores medios obtenidos.....	97



Lista de Tablas

Tabla 1:	<i>Número de certificaciones válidas en el 2013.....</i>	27
Tabla 2:	<i>Cifra de accidentes de tránsito en el Perú 1998- 2008.....</i>	30
Tabla 3:	<i>Índice de Calidad e Infraestructura.....</i>	38
Tabla 4:	<i>Longitud de la red Vial del Perú.....</i>	38
Tabla 5:	<i>Número de vehículos nuevos financiados</i>	40
Tabla 6:	<i>Estructura de costos de las empresas de transporte terrestre.....</i>	41
Tabla 7:	<i>Promedio de trabajadores del sector transporte terrestre, almacenamiento y comunicaciones.....</i>	42
Tabla 8:	<i>Promedio de remuneración bruta mensual por categoría ocupacional (Nuevos soles).....</i>	42
Tabla 9:	<i>Selección del tamaño de la muestra.....</i>	49
Tabla 10:	<i>Descripción de los sistemas de calidad usados de empresas de transporte terrestre de pasajeros.....</i>	54
Tabla 11:	<i>Resultado del nivel de cumplimiento de los factores de éxito de TQM del sector transporte terrestre de pasajeros.....</i>	55
Tabla 12:	<i>Relación entre los años de fundación de las empresas – tipo de sistema de calidad.....</i>	55
Tabla 13:	<i>Descripción del total de la muestra de las empresas encuestadas.....</i>	59

Lista de Figuras

<i>Figura 1:</i>	El modelo secuencial del proceso estratégico.....	32
<i>Figura 2:</i>	El ciclo operativo de la organización: Administración o gerencia.....	34
<i>Figura 3:</i>	Superficie de rodadura en el Perú.....	39
<i>Figura 4:</i>	Proceso cuantitativo.....	46
<i>Figura 5:</i>	Modelo de nueve factores del TQM en la empresa.....	52
<i>Figura 6:</i>	Nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM.....	



Capítulo I: Introducción

1.1 Antecedentes

En la actualidad la calidad es una característica clave para el éxito de productos y servicios en las empresas. La implementación de procesos que mejoren la calidad aumentará su competitividad. Las ventajas del control de calidad, de acuerdo a lo mencionado por Ishikawa (1994, p. 2) son: (a) aumenta la calidad y disminuye el número de productos defectuosos, (b) la calidad se hace más uniforme y disminuye el número de reclamaciones, (c) mejora la confianza en los productos de los clientes, (d) disminuyen los costes, y (e) los productos se pueden vender a precios más altos.

Muchas empresas asumen el compromiso de calidad en sus productos y servicios, según lo mencionado por el Instituto Nacional de Defensa del Consumidor y de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) “el exigir estándares de calidad en los bienes del comercio es el resultado de un proceso natural de homogeneización de estos. Los productores o fabricantes promueven la generación de normas voluntarias de calidad.” (INDECOPI, 2006, p. 3). El certificarse en calidad otorga a las empresas y clientes confianza en los productos y servicios que proporcionan y consumen. Juran (2001) indicó que “no existe obligación legal de cumplimiento, pero por cuestión de marketing, las empresas son reticentes a estar en una posición en las que sus competidores están certificados por cumplir las normas ISO 9000 y ellas no.” (p. 2.16).

En cuanto a los conceptos de calidad, Juran (2001) la definió desde dos puntos de vista: (a) aquellas características del producto que se ajustan a las necesidades del cliente y por tanto le satisfacen, y (b) ausencia de deficiencias (p. 2.2). Otro concepto de calidad lo brindó Deming (1989) y lo definió en función al sujeto, por ejemplo, para el operario: él fábrica la calidad y esta dependerá de su trabajo, en cambio, para el gerente de planta significa obtener los números estadísticos y cumplir con las especificaciones (p. 132).

Además, Ishikawa (1994) dijo que “la mejor calidad que una empresa puede producir con su tecnología de producción y capacidades de proceso actuales, y que satisfará las necesidades de los clientes, está en función de los factores tales como el coste y el uso previsto.” (p. 18).

Existen unos términos que según Juran (2001) se deben tener en cuenta para entender mejor la calidad: (a) producto, el resultado de cualquier proceso, incluye tanto bienes como servicios; (b) características del producto, propiedad que poseen los bienes y servicios que se adaptan a la necesidad del cliente; (c) cliente, cualquiera que este afectado por el producto o por el proceso usado para producir el producto, pueden ser externos o internos; (d) satisfacción del cliente, cumplir las expectativas del cliente; (e) deficiencia, cualquier falta (defecto o error) que menoscaba la adecuación al uso del producto; y (f) insatisfacción del cliente, situación en que las deficiencias dan como resultado el enfado, las quejas o reclamos del cliente. (p. 2.3).

La calidad en los servicios, es diferente a la calidad de los productos o bienes tangibles, las características son subjetivas y dependen de la percepción del cliente que tome el servicio. Con respecto a la medición de la calidad de los servicios Deming (1989) indicó:

“Algunas características de la calidad del servicio son tan fáciles de cuantificar y de medir... como por ejemplo, la exactitud del papeleo, la rapidez, la confianza en el tiempo de entrega, el cuidado durante la manipulación, el cuidado durante el transporte, son características importantes del servicio, y son fáciles de medir.” (p. 145).

También este indicó que: “Los principios y métodos para mejorar, son los mismos en los servicios que en la fabricación. Difiere la aplicación real de un producto a otro, y de un tipo de servicio a otro, igual que todas las cuestiones de fabricación.” (pp. 143-144).

En cuanto al sector transporte terrestre de pasajeros en el Perú, según el Concejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo (CNTPE) el mayor número de infracciones

ocurre en Lima (66%) y ha tenido una tendencia creciente en los últimos años, además, desde el 2000, el número de accidentes de tránsito se ha incrementado en aproximadamente 75,000, siendo esta cifra alarmante, y que puede dar indicios de la situación de la calidad en este sector. Aunque ha tenido avances en relación al servicio de transporte terrestre masivo como el metropolitano y el metro de Lima.

Si bien, la calidad es necesaria, no todas las empresas la tienen y sobretodo en nuestro país. De acuerdo a lo mencionado por Crosby (1994) “el problema de la calidad siempre ha sido la falta de comprensión de la gerencia en cuanto a su responsabilidad de producir una cultura de prevención en su compañía. Eso es lo que supone que debe hacer el control de calidad.” (p. xi). Por su parte Juran (1990) indicó que la mejora de la calidad no sale gratis y además aumenta la carga de trabajo. (p. 39).

Estas limitantes hacen que en el Perú, pequeñas y medianas empresas, además, de la informalidad no consideran hacer control de calidad y gestión en sus empresas. Es necesario un análisis de la implementación de la calidad en las empresas peruanas para identificarlas y determinar recomendaciones para una mejora en la productividad del país.

Según el estudio realizado en China, sobre la gestión de la calidad realizada en dicho país, la cual midió ocho áreas principales de la calidad sobre una base de 428 empresas divididas por tipos, logrando una conclusión que “la deficiente calidad del desempeño de las compañías estatales puede ser atribuida a las actitudes y estructuras creadas durante el periodo de la economía planificada.” (Jin, Alistair & Richard, 2002).

1.2 Definición del Problema

El escaso establecimiento de los niveles de calidad y el cumplimiento de estándares mínimos de calidad de las empresas del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros, por lo que es relevante ampliar el conocimiento de la calidad en las empresas del sector en el Perú, 2014.

1.3 Propósito de la Investigación

1.3.1 Preguntas de Investigación

La pregunta fundamental requiere la información que se necesita para resolver el problema, y las secundarias obtienen información que se necesita para responder la pregunta fundamental.

Preguntas Fundamentales.

1. ¿Cuál es el nivel de los factores del TQM en las empresas del sector transporte terrestre de pasajeros en el Perú?
2. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM de las empresas del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú?

Preguntas Secundarias.

1. ¿Cuál es el nivel de las empresas peruanas del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú en el cumplimiento del factor de calidad Alta Gerencia (TQM)?
2. ¿Cuál es el nivel de las empresas peruanas del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú en el cumplimiento del factor de calidad Planeamiento de la Calidad (TQM)?
3. ¿Cuál es el nivel de las empresas peruanas del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú en el cumplimiento del factor de calidad Auditoría y Evaluación de la Calidad (TQM)?
4. ¿Cuál es el nivel de las empresas peruanas del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú en el cumplimiento del factor de calidad Diseño del Producto (TQM)?
5. ¿Cuál es el nivel de las empresas peruanas del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú en el cumplimiento del factor de calidad

Gestión de la Calidad del Proveedor (TQM)?

6. ¿Cuál es el nivel de las empresas peruanas del Sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú en el cumplimiento del factor de calidad Control y Mejoramiento del Proceso (TQM)?
7. ¿Cuál es el nivel de las empresas peruanas del Sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú en el cumplimiento del factor de calidad Entrenamiento y Educación (TQM)?
8. ¿Cuál es el nivel de las empresas peruanas del Sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú en el cumplimiento del factor de calidad Círculos de Calidad (TQM)?
9. ¿Cuál es el nivel de las empresas peruanas del Sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú en el cumplimiento del factor de calidad Satisfacción del Cliente (TQM)?

1.3.2 Objetivos

El objetivo general es aquello que se desea obtener cuando finalice la investigación, y los secundarios son los que permiten llegar a los objetivos generales.

Objetivos Generales.

1. Identificar el nivel de cumplimiento de los factores del TQM del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú.
2. Identificar el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú.

Objetivos Específicos.

1. Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Alta Gerencia del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú.
2. Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Planeamiento de la Calidad

- del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú.
3. Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Auditoría y Evaluación de la Calidad del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú.
 4. Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Diseño del Producto del sector de transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú.
 5. Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Gestión de la Calidad del Proveedor del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú.
 6. Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Control y Mejoramiento del Proceso del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú.
 7. Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Entrenamiento y Educación del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú.
 8. Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Círculos de Calidad del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú.
 9. Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú.

1.4 Importancia de la Investigación

Para indicar por qué es importante la investigación, primeramente es necesario definir este concepto. Para Pacheco y Cruz (2005), la investigación remite hacia una indagación, búsqueda sistemática, intencional, de “algo” previamente determinado, la misma que puede entenderse como una secuencia de acciones orientadas hacia la solución de una situación problemática. (p. 35).

La propia experiencia humana ha dado lugar a la sistematización de este proceso, originando la investigación..., que viene a ser una poderosa herramienta ordenadora de sus esfuerzos, con la cual se genera de manera efectiva el conocimiento objetivo (verdadero) de

la realidad en cualquiera de sus tres orientaciones: básico, tecnológico o de intervención.

De lo anterior se infiere que la investigación es importante porque se ha convertido en una poderosa herramienta para generar de manera efectiva el conocimiento objetivo o verdadero con la cual podemos solucionar una infinidad de problemas. Asimismo, es importante porque el desarrollo de la civilización humana, no hubiese sido posible sin la generación y el uso del conocimiento acumulado de la realidad. Las formas de generar el conocimiento han evolucionado conforme las sociedades han pasado de etapas simples a periodos cada vez más complejos de funcionamiento, llegando incluso a un tipo de conocimiento más avanzado llamado investigación científica. (p. 1).

Sin embargo, para Toro y Parra (2010), la investigación tiene que ver fundamentalmente con el conocimiento referido al saber: (a) conocimiento filosófico, (b) conocimiento científico, (c) conocimiento sociológico, y (d) conocimiento psicológico, y los asuntos que tienen que ver con el aumento o producción de conocimiento. (p. 40).

Asimismo, mencionaron que toda investigación, tanto la cualitativa como la cuantitativa, requiere estar bien planeada, es decir, tener previa organización que contenga todos los aspectos necesarios: los objetivos, el método, la forma cómo se recolectarán y elaborarán los datos y la realización del informe. Además, toda investigación debe ser rigurosa (objetiva), esto es, dejar de lado las preferencias personales, los sentimientos y motivaciones que podrían generar un mal desempeño de los resultados por parte del investigador. Sin una metodología rigurosa es difícil alcanzar resultados precisos en la producción del conocimiento. (p. 40).

Según Toro y Parra (2010), la investigación es importante porque sirve para producir conocimiento nuevo con la cual se logren desarrollos científicos y técnicos, tanto en el campo de las ciencias naturales como en las ciencias sociales. (p. 23). Tanto el conocimiento científico, como la utilización del método científico, se han convertido en el modelo mejor

desarrollado desde la modernidad para la producción del conocimiento. (p. 37).

Finalmente, para Hernández, Fernández y Baptista (2010), “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (p. 4), cuyo objetivo principal es la búsqueda y/o generación del conocimiento.

La importancia que dan los mismos autores respecto de la investigación son varias. Así por ejemplo, mencionan que los egresados de todas instituciones de estudios superiores que no tengan conocimientos de investigación se encontrarán en desventajas frente a sus colegas locales y del resto del mundo, toda vez que dichas instituciones buscan diferenciar a sus alumnos y por ello hacen mayor énfasis en la investigación. Con el fin de formar mejores estudiantes y prepararlos para ser más competitivos. Su desconocimiento implica rezago en los estudiantes y profesionales. Además, hoy en día no es posible concebir a una amplia gama de trabajos sin mencionar la investigación, es decir, la investigación se aplica a todas las ramas del conocimiento humano.

La investigación es muy útil, también para otros fines como: (a) crear nuevos sistemas y productos, (b) resolver problemas económicos y sociales, (c) ubicar mercados, (d) diseñar soluciones, y (e) hasta evaluar si hemos hecho algo correctamente o no. Incluso, para abrir un pequeño negocio familiar es conveniente usarla. Cuanta más investigación se genere, más progreso existe. No en vano las mejores compañías del mundo son las que más invierten en investigación.

Es necesario también definir la investigación científica que es, en esencia, como cualquier tipo de investigación, sólo que es más rigurosa, organizada y se lleva a cabo cuidadosamente. Como lo mencionó Kerlinger (s.f.) citado en Hernández et al. (2010), la investigación científica es sistemática, empírica y crítica. Que sea “sistemática” implica que hay una disciplina para realizar la investigación científica y que no se dejan los hechos a la casualidad; Que sea “empírica” denota que recolectan y analizan datos; y que sea “crítica”

quiere decir que se evalúa y mejora de manera constante. Los dos propósitos fundamentales de este tipo de investigación son: (a) producir conocimiento y teorías (investigación básica), y (b) resolver problemas (investigación aplicada). Gracias a estos dos tipos de investigación, la humanidad ha evolucionado. La investigación es la herramienta para conocer lo que nos rodea y su carácter es universal (p. xxvii).

1.5 Naturaleza de la Investigación

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, ya que como indica Gómez (2006) el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación establecidas previamente, se confía en la medición numérica, el conteo y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones de una población. (p. 60).

De acuerdo con Hernández et al. (2010) el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio, y se desarrolla mediante un proceso, el cual comprende 10 fases: (a) idea, (b) planeamiento del problema, (c) revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico, (d) visualización del alcance del estudio, (e) elaboración de hipótesis y definición de variables, (f) desarrollo del diseño de investigación, (g) definición y selección de la muestra, (h) recolección de los datos, (i) análisis de los datos, y (j) elaboración del reporte de resultados.

Gómez (2006) indicó que el alcance de una investigación dependerá de dos factores: (a) el estado actual del conocimiento sobre el tema, y (b) el enfoque que se pretende dar a la investigación. Mientras que Danhke (1989) citado por Gómez (2006), mencionó que los estudios se dividen en: (a) exploratorios, (b) descriptivos, (c) correlacionales, y (d) explicativos.

Hernández et al. (2010) indicó que en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances citados. De acuerdo con la teoría y con el enfoque de este estudio, el alcance de la presente investigación fue descriptiva. Una

investigación descriptiva busca precisar propiedades, atributos, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice o estudie. (p. 80). En el presente estudio se describieron tendencias de una determinada población, “las empresas dedicadas al transporte terrestre de pasajeros.”

De acuerdo al tipo de la investigación se definió el diseño, el cual fue transeccional, ya que según Hernández et al. (2010) los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede, además, pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores, así como diferentes comunidades, situaciones o eventos.

Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis son descriptivas.

Por lo tanto la naturaleza de la investigación será:

- Enfoque cuantitativo.
- Alcance Descriptivo.
- Diseño Transeccional.

1.6 Viabilidad

Esta investigación es viable puesto que se cuenta con los recursos administrativos, logísticos, humanos y económicos, toda vez que esta investigación no requiere altos costos de inversión. Además, se contó con el respaldo y asesoramiento de CENTRUM Católica para realizar los avances de la investigación, la misma que tomó aproximadamente cinco meses.

1.7 Limitaciones

Existen limitaciones como: (a) de acuerdo al nivel de confianza 90% y el error de muestra del 10% los hallazgos son sólo aplicables a la muestra de la presente investigación, (b) tasa de respuesta por debajo de lo esperado, es decir, no representativa, y (c) los criterios subjetivos de respuesta de los participantes.

1.8 Delimitaciones

Aquello que el investigador considera necesario para la investigación, permite enfocar los terminos puntuales del estudio. Con la delimitación se situó y se concretó el estudio, para que sea mas fácil de manejar.

Espacio. Considera el área geográfica o espacial donde se desarrolló la investigación: empresas del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú.

Tiempo. Periodo o lapso de tiempo analizado y estudiado: Las encuestas fueron realizadas entre agosto y diciembre del año 2014.

La población se obtuvo de la base de datos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC).

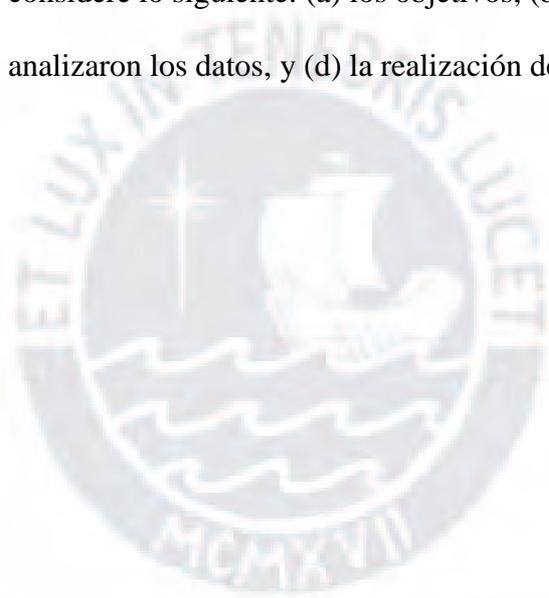
1.9 Resumen

En el siglo XX muchos investigadores empezaron a tener una visión más amplia de la definición de la calidad de los procesos en las empresas, que fueron más allá del concepto inicial, que estaba orientado a los atributos del producto final, sin embargo, ellos se orientaron al proceso integral de la creación del producto o servicio, revolucionando los conceptos de calidad. Deming, Ishikawa, Juran, Crosby, entre otros, fueron los principales investigadores y llamados los “padres de la calidad.”

En la actualidad, la calidad del sector transporte terrestre de pasajeros en el Perú no está muy desarrollada lo cual limita el crecimiento y desarrollo del sector. El mayor número de infracciones de tránsito ocurre en Lima (66%) con una tendencia creciente en los últimos

años. Asimismo, desde el año 2000 el número de accidentes de tránsito ha aumentado en aproximadamente 75,000, pruebas que indican la deficiente calidad del servicio de transporte terrestre de pasajeros en la región Lima, por ejemplo.

En consecuencia, la presente investigación es muy importante, porque es una poderosa herramienta para generar el conocimiento objetivo y verdadero con los cuales se brindó un informe con los principales problemas que aquejan a las empresas de transporte terrestre de pasajeros. Para ello, se requirió que la investigación sobre todo cuantitativa, considere lo siguiente: (a) los objetivos, (b) el método, (c) la forma cómo se recolectaron y analizaron los datos, y (d) la realización del informe.



Capítulo II: Revisión de Literatura

La literatura utilizada, está orientada a profundizar los términos que se utilizarán para la interpretación de los resultados de la investigación y permitieron tener un mayor conocimiento de los conceptos de los sistemas de gestión de calidad y del sector transporte terrestre de pasajeros.

2.1 Calidad

El transporte terrestre de pasajeros es un servicio, según Lovelock y Wirtz citado por Policani (2013), definieron a los servicios como actividades económicas ofrecidas de una parte a otra, empleando actuaciones basadas a lograr resultados deseados a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo. Los clientes de servicios esperan obtener a través del trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas, el valor que pudieran obtener por la adquisición de objetos; pero normalmente no se apropian de cualquiera de los elementos físicos involucrados. En este contexto hay características intrínsecas a la prestación del servicio de transporte público terrestre que lo hacen muy peculiares, tales como:

- Cada viaje puede ser considerado como un servicio específico (heterogeneidad), que depende de varios aspectos (clima, tráfico, condiciones, estado del vehículo, el número de pasajeros, etcétera), por lo que es difícil o casi imposible detectar y corregir fallas y problemas antes de que ocurran y afecten al usuario.
- Los servicios de transporte no pueden ser almacenados, por ejemplo, si los pasajeros no embarcan a tiempo, no podrán ser acomodados en otro momento. Por otro lado, si no hay demanda, los ómnibus no utilizados tienen capacidad ociosa y la empresa pierde la oportunidad de crear valor a partir de estos activos.
- Los servicios de transporte se proporcionan y se consume de manera colectiva, y los clientes no siempre tienen el mismo perfil y no comparten las mismas preferencias y pensamientos, por lo tanto, no todos pueden estar conformes con el servicio brindado.

- La mayoría de las veces el pago se realiza antes que el servicio se proporcione, que por lo general, no permite al cliente abandonarlo.
- Un servicio será adecuado siempre que cumpla las condiciones de puntualidad, regularidad, continuidad, seguridad, eficiencia, generalidad, cortesía de su oferta, y cuando las tarifas razonables están disponibles.

La comprensión de las características típicas del transporte terrestre de pasajeros y las condiciones establecidas por la legislación puede contribuir a un nivel de calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes (pasajeros).

Usualmente las empresas del sector utilizan la certificación en sistemas de gestión de calidad como mero recurso de marketing, sin embargo, la Fundación CETMO (2006) mencionó que aún si la empresa cumple las normas dictaminadas en la certificación, el cliente espera que se mejoren las características que a él le interesan, con el nivel deseado y al menor precio posible. Es necesario, saber la opinión del cliente y crear soluciones que afronten sus necesidades teniendo en cuenta su punto de vista.

La gestión de la calidad ha de responder al objetivo de que el servicio de transporte público tenga unas características homogéneas a los ojos de los clientes y esto sólo se puede conseguir coordinando eficazmente a todos los agentes que controlan alguno de los múltiples factores que condicionan la calidad... Por tanto, la prestación del servicio requiere la participación coordinada de vehículos, infraestructuras y agentes.

El operador puede controlar ampliamente los aspectos relacionados con los vehículos (capacidad, grado de ocupación, comodidad, seguridad, accesibilidad, impacto ambiental, etcétera), pero puede hacer poco respecto a las infraestructuras (carreteras, calles, accesos a paradas; obras varias, carriles reservados, prioridad semafórica, disciplina viaria, estaciones, marquesinas, paradas, etcétera). (Fundación CETMO, 2006, p. 7)

2.1.1 Sistemas de Gestión de Calidad

Peach (1999) se refirió que un sistema de calidad es “la estructura organizacional, los procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la gestión de la calidad. Dicho sistema debe ser tan completo como sea necesario para satisfacer los objetivos de calidad.” (p. 14).

Gonzales y García (1995) complementaron este término indicando que para su cumplimiento, los términos de calidad tienen que estar documentados. Los principios generales de un sistema se basan en la aplicación de la espiral de calidad, según definieron “es un modelo conceptual de las actividades interrelacionadas que influyen en la calidad de un producto a lo largo de las distintas fases, que se inician con la identificación de las necesidades del cliente y terminan con la evaluación de cómo han sido satisfechas.” (p. 14).

Las necesidades de los clientes varían en el tiempo por lo que es necesario hacer un análisis para poder adaptarse a los constantes cambios y mejorar la oferta de los productos. Estos autores también definen la calidad total como “la adaptación permanente de los productos a las necesidades explícitas o implícitas de los clientes externos e internos mediante el control de todas las actividades de la empresa.” (p. 15).

Ciampa (1993) indicó que como cada vez más empresas experimentan la calidad total, todos aprendemos formas de implantarla para modificar el carácter de la organización y así satisfacer mejor las necesidades de los clientes y superar sus expectativas. Afirmó también que, las características de las compañías que han tenido éxito en la implantación de la calidad total son las siguientes: (a) el líder comienza con una imagen mental de cómo debería ser la empresa y considera a la calidad total como un medio para llegar a ella; (b) se realizan análisis frecuentes relacionando las necesidades y expectativas de los clientes, y compartirla con los empleados; (c) la solución de los problemas [realizan] de forma eficaz, implicando a todos los empleados... e intentar resolverlos lo más pronto posible; (d) el aprendizaje de

nuevas formas de operación se realiza mediante la experimentación activa; (e) asistir a cursos de capacitación y fortalecer la visión de la empresa; (f) el equipo directivo trabaja en la institucionalización de las ganancias, reforzando los principios de la calidad total. (pp. 90-91).

En cuanto a la gestión de la calidad, según Gonzales y García. (1995) la gestión de la calidad “constituye un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad en toda la empresa” y comprende las siguientes actividades: (a) la planificación estratégica de la calidad, (b) la asignación de recursos, (c) la planificación de actividades operativas de la calidad, (d) las evaluaciones de la calidad, etcétera. (pp. 18-19).

Sobre el aseguramiento de la calidad Peach (1999) dijo: “todas las actividades planeadas y sistemáticas que se implantan dentro del sistema de calidad, las cuales se demuestran cuando sea necesario, a fin de ofrecer la confianza necesaria de que una entidad cumplirá con los requisitos de la calidad.” (pp. 37-38).

Labein (1998) citado por Vidal y Rodríguez (2013) comentó que un sistema integrado de gestión comprende “el conjunto de la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política de la empresa.”

Sánchez (2010) indicó que las necesidades de las partes interesadas son: (a) las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto, deberían comprender sus necesidades actuales y futuras en lo que se refiere a los productos, condiciones de entrega, precio, seguridad de funcionamiento, etcétera; así como satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas; (b) los líderes establecen la unidad de propósito y dirección a la organización, y deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización; (c) el personal, con independencia del nivel de la organización en que se encuentre, es la esencia de

una organización, y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización; (d) los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso; (e) identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización; (f) hace que la mejora continua de los productos, procesos y sistemas sea un objetivo para todos los trabajadores de la organización, dotando a todos los miembros de una formación apropiada sobre los métodos y herramientas de mejora continua; (g) las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información, también, se deberá asegurar que los datos y la información son suficientemente precisos, fiables y accesibles; y (h) una organización y sus proveedores son interdependientes, y unas relaciones mutuamente beneficiosas intensifican la capacidad de ambos para crear valor. Se deben crear comunicaciones claras y abiertas e iniciar el desarrollo conjunto y la mejora de los productos y procesos. (pp. 176-185).

2.1.2 TQM

Sobre el TQM (*Total Quality Management*), Barrett (1995) señaló que es una filosofía de la dirección de negocios de amplio alcance. Como tal, puede adoptarse y ponerse en práctica solamente con una planificación cuidadosa y a lo largo de un periodo dilatado. Una integración plena puede durar entre tres y diez años dependiendo de la situación de la empresa al comienzo del proceso.

La calidad en el TQM, se define operacionalmente en función de lo que se desea, necesita y espera el cliente. En la raíz del TQM hay un compromiso con la excelencia de productos y servicios y el ideal de satisfacer y servir al cliente. Pero, los ideales y principios de la calidad afectan a todos los aspectos de la empresa. Se debe entender que el TQM es un conjunto de valores, creencias, y actitudes que hay que adoptar, absorber y poner en práctica como un nuevo modo de vida empresarial y de organización. El TQM es un modo de pensar

y actuar con eficacia y creatividad.

Para obtener una adopción del TQM con éxito se requiere: (a) liderazgo y compromiso de la alta dirección; (b) habilidad para el pensamiento conceptual, estratégico y visionario por parte de la alta dirección; (c) un clima de respeto por la dignidad e importancia de las personas y capacidad creativa, junto con una actitud favorable a la participación de los empleados en la formulación de decisiones, en el pensamiento creativo, y en la autogestión a través de la delegación; (d) comunicación, entrenamiento y formación intensivos; (e) nuevos sistemas de reconocimientos y recompensas; y (f) un sistema de apoyo mediante guía, directrices, educadores y facilitadores. (pp. 4-5).

2.1.3 Norma ISO

Peach (1999) indicó que las normas de calidad ISO 9000 deben incorporarse en todos los aspectos de la empresa mediante un sistema integrado de gestión o administrativo de la calidad, serán todos aquellos procesos del ciclo de vida de un producto desde la identificación inicial de las necesidades del mercado hasta la satisfacción definitiva de los requisitos. (p. 37).

La norma ISO 9001:2008 indicó que la organización debe estar enfocada al cliente, Navas (2011) manifestó que “el cliente es la razón por la cual una organización existe. Sin los clientes que compran productos, las operaciones de las organizaciones resultan inútiles... por lo que los esfuerzos deben dirigirse a lograr su satisfacción.” (pp. 15-19).

La norma indica que los niveles de madurez de un sistema de calidad son: (a) básico, (b) proactivo (equivalente a ISO 9000), (c) flexible, (d) progresivo, y (e) logra el éxito sostenido. (p.40).

Bailey (2000) informó que 87% de los altos directivos de las 500 empresas *top* norteamericanas consideran que su principal factor de competitividad es la calidad; y cada año se incrementa este porcentaje. Además, señaló que resulta inaceptable que en la

actualidad se realice un negocio sin priorizar la calidad de los productos. Las empresas deben anticiparse a lo que el cliente busca. También, enfatiza en el objetivo último de los planes de mejoramiento de la calidad, señalando que muchos programas fracasan debido a que los gerentes dedican gran parte de su tiempo a crear diagramas, aplicar el control estadístico del proceso, y los puntos de referencia, olvidando las necesidades concretas de sus clientes.

El compromiso en el camino para mejorar la calidad debe comenzar con la alta dirección, pues su liderazgo es indispensable para alcanzar y sostener niveles crecientes de mejoras de calidad. También destaca que aun cuando se cuente con la fuerza laboral debidamente empoderada, si la alta gerencia no se encuentra comprometida, la empresa podría terminar en situaciones no deseadas. Otro problema es que los líderes muchas veces subrayan que la calidad es tarea de todos y sostiene que todos en la empresa cuentan con los recursos necesarios para llegar a ella, pero se debe tener cuidado porque la calidad es trabajo de todos, y en muchas ocasiones se convierte en *tarea de nadie*.

Senlle y Stoll (1994) indicaron que los sistemas de calidad se implementan de acuerdo al tipo de empresas, sus necesidades y relaciones, tanto con clientes como con proveedores, y se crea un método de trabajo, una estructura de la organización, por el cual se asegura que se cumplen los requisitos especificados.

Las normas ISO de la serie 9000 y las equivalentes europeas detallan los elementos a tener en cuenta para implantar un sistema de calidad. Para crear un sistema es necesario que la dirección tome la decisión unánime y en firme, la cual también debe incluir la motivación y entrenamiento de todo el personal para asegurar el éxito del proyecto. También, los sistemas de calidad no sólo se aplican a las grandes empresas industriales, empresas productoras de bienes u organizaciones de servicios, grandes y pequeñas, pueden y deben implantar un sistema de gestión basado en la calidad.

Un sistema de calidad es un método de trabajo por el cual se asegura la conformidad

de los productos con los requisitos especificados. Este debe diseñarse de acuerdo a la empresa, a sus objetivos, su producción o servicios, a su economía, y especialmente debe ajustarse a las exigencias de los objetivos de calidad y a los requerimientos contractuales; es decir, a la relación existente entre el proveedor y el cliente. Un sistema no debe sobredimensionarse ni minidimensionarse. Para organizar un sistema hacen falta medios técnicos y humanos. Además, contar con la tecnología actualizada, todo redactado con procedimientos que deben cumplirse implacablemente, reactualizarse, cambiarse, estar al día, para poder demostrar que el sistema existe. (pp. 38-39).

La auditoría de los sistemas de calidad es uno de los elementos vitales, mediante el cual es posible alcanzar los objetivos en el contexto de la política de la calidad prefijada. Es decir, es una actividad de análisis, que partiendo de recabar la información la evalúa para determinar errores, estableciendo pautas para corregirlos. Además, es la pieza clave de un sistema de mejora continua, que permite reducir obstáculos, las que pueden ser internas o externas. (pp. 57- 58).

Vidal y Rodríguez (2013) complementaron este enfoque indicando que la norma debe estar basada en la prevención de errores, es necesario contar con procesos de aprendizaje, innovación y mejora continua. Los resultados deben ser medibles y evaluables para conocer la situación y la dirección de la organización.

De acuerdo a lo mencionado por Navas (2011) es necesario que las empresas sin sistema de gestión de calidad se familiaricen con los ocho principios básicos, también, deben realizar una revisión de las normas que involucra la versión 2008. La utilización de una o varias herramientas no garantiza la mejora total, sino que es parte de un todo. (pp. 21,27).

Valcárcel (2008) señaló que dirigir un proyecto de implementación ISO 9001:2000 con formación estratégica, trae consigo beneficios para las organizaciones como: (a) la estandarización de procesos que garantizan procedimientos documentados y estandarizados;

(b) incremento de la productividad a través de mejoras en los tiempos de entrega de pedidos y control en el proceso logístico; (c) promoción de la mejora continua a través de un mejor manejo de los recursos, mediante el control de los indicadores, respaldados por los grupos de trabajo formados; (d) incremento de la confianza de clientes internos y externos que garanticen un servicio que cumple estándares de calidad. Esto no sólo se asegura con la permanencia de la empresa en el mercado, sino también con un posicionamiento sobresaliente entre las empresas del sector; (e) gestión eficiente de procesos, es decir, tanto la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) como la aplicación del *Balance Scorecard* permiten aumentar la eficacia de la gestión estratégica y de calidad, dinamizando a la empresa y aumentando la motivación y participación del personal a todo nivel; (f) modelo integrado de gestión estratégica y de procesos que garantice el control de todas las fases a través de indicadores.

2.1.4 Términos complementarios

Círculos de calidad. Ibañez (1996) escribió sobre un término que complementa los conceptos de calidad, el círculo de control de calidad es una herramienta administrativa japonesa que a través de sus actividades permite un trabajo agradable en un grupo de trabajadores con una causa común en el logro de un propósito de mejora de calidad en objetivos empresariales. También, el círculo de control de calidad es un pequeño grupo de trabajadores que desarrolla voluntariamente actividades de control de calidad en el mismo centro de trabajo. Este grupo fomenta la actividad del control periódicamente y lo realiza como parte de sus actividades. Además, desarrolla actividades de control y mejoramiento continuo, utilizando técnicas del control de calidad.

Los círculos de calidad, animan la participación de todos los miembros y su fundamento se encuentra en los aportes que puedan dar cada uno de ellos, también tienen la convicción de beneficiar a la empresa en que laboran y, para cumplir su labor toman como

punto de partida los siguientes datos: (a) el respeto entre los individuos dentro de la organización, (b) mejora del lugar de trabajo, (c) mayor colaboración, (d) el desarrollo y esfuerzo del líder, y (e) mayor conciencia en calidad y costos. (pp. 25-27)

Benchmarking. Barret (1995) indicó sobre el *benchmarking* que es el acto de identificar cuáles son las mejores prácticas y procesos del mundo de los negocios, donde quiera que esté y su adaptación e implantación. Este puede hacerse incluso dentro de la propia organización empresarial. Comparando los propios procesos y organización, de las diferentes funciones y disciplinas, con los líderes de área, cualquiera sea el lugar del mundo en el que se encuentren, no necesariamente empresas del propio sector económico. (pp. 14-15).

2.2 Calidad de las Empresas del Sector Transporte Terrestre de Pasajeros en el Mundo

Kanga (2014) indicó que en muchos países de Europa y Asia, los precios de los combustibles son elevados debido a los impuestos que tienen. En estos países, los mayores costos en los medios de transporte tradicionales (coches y aviones) fomentan tanto en el gobierno y el público, a desarrollar y utilizar alternativas de transporte, como pueden ser el tren, caminar, andar en bicicleta, entre otras. El autor señaló que los jóvenes estadounidenses, están perdiendo interés en adquirir coches; en cambio, están tomando los trenes convencionales, autobuses, compartiendo coches y ciclismo para transportarse, por otro lado, los *baby boomers* también se están replanteando la “auto-dependencia” el estilo de vida en que crecieron. Estos dos grandes grupos demográficos quieren tener acceso a más opciones de transporte. (pp. 111-112)

Los problemas de movilidad pueden ser solucionados mediante la sustitución de la alta dependencia de los coches y los altos costos ambientales de los aviones con los servicios alternativos más sostenibles. La definición de calidad en el servicio de transporte ha cambiado en el mundo, debido a que los clientes exigen que las empresas tengan un mayor

control de sus emisiones y manejo medioambiental.

La publicación de Kanga (2014) citó a la Agencia de Información de la Energía de los Estados Unidos (*US Energy Information Administration*) la cual prevé que con mejora de la eficiencia del uso de energía y menor uso de los combustibles más intensivos en carbono y dióxido de carbono, las emisiones se mantendrán más del 5% por debajo de su nivel de 2005 hasta el 2040 según publicaciones del 2013. También, mencionaron que la Agencia de Protección Ambiental (EPA por sus siglas en inglés, 2013), encontró que en EE.UU. las emisiones del transporte aumentaron más de 17% durante el período comprendido entre 1990 y 2011, pero desde 2008 hasta 2011 las emisiones de CO₂ disminuyeron. Se atribuye este descenso a la adopción de las normas de economía de combustible, los mandatos de biocombustibles, y cambios en el comportamiento del consumidor. Este aspecto, es especialmente importante porque las alternativas como las normas sobre el combustible, uso de combustible, y una mejor eficiencia de los vehículos serán insuficientes para contrarrestar un aumento esperado en el tráfico aéreo y por carretera, debido al crecimiento de la población. La mejora del manejo de las emisiones de los combustibles, los coches más limpios y más aviones de bajo consumo de combustible no pueden por sí solos resolver problemas más amplios creado por el actual sistema de transporte, incluyendo un alto número de muertos en sus carreteras y la salud negativa del medio ambiente, costos económicos y sociales de un paisaje sobre-pavimentado y la expansión insostenible. Ya importantes sectores de la opinión pública están mostrando más interés en los trenes, autobuses de tránsito, ciclismo, interurbanos, y el caminar. (p. 112).

Con estos estudios se demuestra que más allá de problemas de calidad en el servicio en sí (experiencia del cliente), el mundo está mirando al impacto de los *stakeholders* y como estos servicios lo afectan directamente.

El transporte ferroviario de alta velocidad (TAV) está considerado como uno de los

avances más importantes que se han desarrollado en el transporte terrestre de pasajeros a partir de la segunda mitad del siglo XX. A inicios de 2008 existían en operación cerca de 10,000 kilómetros de nuevas líneas ferroviarias de alta velocidad en todo el mundo, incluyendo las líneas convencionales también utilizadas por el TAV, más de 20,000 kilómetros de la red ferroviaria mundial eran utilizados para suministrar servicios de alta velocidad a un creciente número de viajeros dispuestos a pagar por menores tiempos de viaje y mayor calidad en el transporte por ferrocarril. En Europa, el tráfico se sitúa en 50 millones de pasajeros, aunque ha crecido de manera constante desde 1981 a una tasa anual del 2.6%. En la actualidad, existen servicios de alta velocidad ferroviaria en más de 15 países de todo el mundo (Japón, Corea del Sur, China, Taiwán, Francia, Alemania, Italia, España, Portugal, Bélgica, Holanda, Noruega; Reino Unido, Suecia, Dinamarca y los Estados Unidos), aunque la red se está expandiendo rápidamente y se espera alcanzar los 25,000 kilómetros de líneas nuevas antes de 2020 (Campos, de Rus & Barrón, 2009).

Respecto al transporte terrestre de pasajeros en América del Sur, mientras que Argentina cuenta con una infraestructura de comunicaciones terrestre desarrollada para el sector de transporte ferroviario y de ómnibus, Chile es un país de vías de comunicación terrestres longitudinales más que transversales, su sistema ferroviario es considerable ya que las ciudades más importantes están distribuidas a lo largo del país. De esta manera, las interconexiones transversales son efectuadas por los ómnibus. Colombia, por el contrario, es un país con una geografía similar a la peruana; el sistema de transporte terrestre de pasajeros por ómnibus tiene más presencia que el ferroviario. En general, el transporte en América del Sur se ha desarrollado de acuerdo a las necesidades coyunturales de cada país, es así que el desarrollo de las ciudades ha estado en función del progreso de las principales ciudades. Naturalmente las poblaciones vecinas se convirtieron en ciudades y luego surgió la necesidad de comunicarse con ellas, y por lo tanto, de transportarse hacia la capital de provincia y

viceversa.

Hace algunos años, en países como Argentina, Brasil, Colombia y Venezuela, comenzaron a pensar en el futuro, es decir, estratégicamente. Por ello, realizaron estudios completos de la problemática del transporte terrestre y establecieron los objetivos que se debían alcanzar en el mediano y largo plazo, también para reestructurar, mejorar y planificar el crecimiento y desarrollo del sector transporte terrestre de pasajeros (Zuzunaga, Aching y Bbilonia, 2009).

2.3. Calidad en el Perú

En el Perú, en la década de 1980 se comenzó a considerar a la calidad como una herramienta de gestión de suma importancia. Así, en 1989 se creó el Comité de Gestión de la Calidad (CGC), que en la actualidad incorpora a 21 organizaciones gremiales y educativas (Centro de Desarrollo Industrial, 2012). Durante la década de 1990 se buscó implementar medidas que insertarían al Perú dentro del comercio internacional, pero sin establecer los niveles mínimos de calidad, ni el cumplimiento de estándares para determinados productos. Así, el Perú se vio enfrentado al problema de la informalidad y a la propagación de productos de baja calidad en los mercados del país (INDECOPI, 2006).

Morale (2006) publicó que:

El mercado peruano es bastante competitivo pues ha tenido históricamente un fuerte nexo comercial con países como Chile y Brasil, en estas naciones los productos cuentan con altos estándares de calidad y buena relación de precios. Esto hace que el peruano busque productos de buena calidad en presentación y precios competitivos, también, los tiempos de entrega son un factor que en la cadena de valor del producto es fundamental por los costos financieros de los inventarios y esto exige de los proveedores un “*justo a tiempo*” muy preciso. (párr. 20)

En términos generales por ser Perú un país con perfil importador tiene un nivel de

compradores muy alto que conocen de productos, calidad y precios, por lo tanto, exigen de su proveedor su mejor esfuerzo. (párr. 24)

A fines de la década de 1990, las grandes empresas fueron las pioneras en temas de certificación ISO 9001. Hasta el año 2000, 141 empresas en el Perú habían obtenido una certificación ISO 9001 (Organización Internacional de Normalización, 2010). Para el 2008, 688 certificaciones internacionales de calidad (The ISO Survey of Certifications, 2010), para el 2009, 811 certificaciones ISO 9001 y en diciembre del 2010 se tenía 1,117, evidenciándose así un crecimiento sostenido (Organización Internacional de Normalización, 2010). En Notas Financieras (2008) se publicó que “al año 2008 el Perú tenía más de 500 empresas con certificado ISO 9001:2000, el cual les garantiza un compromiso con la calidad, la satisfacción de sus clientes y la mejora continua de sus servicios.” (párr. 1)

La Comisión para la Promoción de la Pequeña y la Micro Empresa (PROMPYME) organiza el programa de calidad total que está dirigido a pequeñas empresas, aquellas que tienen como máximo 50 trabajadores. El programa funciona como un entrenamiento para que los empresarios trasladen lo aprendido a sus negocios y consiste en orientar a la empresa para servir al cliente, lograr un ambiente de trabajo motivador para aprovechar al máximo los recursos y lograr un perfeccionamiento continuo en la mejora de procesos.

Urbano (2011) señaló que en el Perú, las firmas auditoras peruanas que operan podrían clasificarse en tres categorías: (a) las Firmas Globales Líderes “*Big Four*”, (b) las Firmas medianas con representación internacional, y (c) los auditores independientes o firmas auditoras sin representación internacional. Todas ellas vienen ejerciendo su práctica profesional y brindando su servicio a la comunidad financiera local, sin embargo, no pueden garantizar que dan un servicio de calidad, debido a que no cumplen con todo lo que la normatividad de calidad requiere.

De acuerdo con la International Organization for Standardization (2015) informó que

hasta el 2013 el Perú aún se encontraba por debajo de otros países de la región en cuanto al número de empresas con certificación ISO 9001, por debajo de Chile, Colombia y Ecuador, lo que les podría estar restando competitividad a las empresas peruanas en relación con las de los países vecinos, en la Tabla 1 podemos ver los países de la región y las certificaciones obtenidas por las empresas en el 2013.

Tabla 1

Número de certificaciones válidas en el 2013

País	Número de empresas
Brasil	22,128
Colombia	13,393
Argentina	6,634
Chile	4,238
Ecuador	1,369
Perú	1,040
Uruguay	832
Paraguay	259
Bolivia	217
Venezuela	*

* No se cuenta con información

Nota. Tomado de “World distribution of certificates in 2013” por la International Organization for Standardization.

2.3.1 Calidad de las empresas del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú

El Ministerio de transportes y comunicaciones (MTC, 2011) informó, que para fortalecer y expandir el crecimiento económico del país se requiere contar con un sistema de transporte integrado e interconectado de tipo multimodal, con infraestructura eficiente y eficaz, para facilitar la movilización de personas y mercancías, especialmente en su transporte terrestre. Además, indicó que en las vías del país se traslada el 90% de la carga y se moviliza el 80% de los pasajeros, especialmente en los principales ejes longitudinales y transversales, en la actualidad presentan condiciones de asfaltado en buen estado, sin embargo, las

carreteras departamentales y locales en su mayoría solo están afirmadas o son trochas en mal estado.

Actualmente el sistema vial, concentrado en atender la demanda de servicios de transportes y necesidades de interconexión de las grandes ciudades del país, no llega a satisfacer los requerimientos que garanticen óptimas condiciones de accesibilidad, transitabilidad, confiabilidad y seguridad, limitando la inclusión social, la sostenibilidad en el crecimiento económico y la integración interna del país. (MTC, 2011, p. 8)

En el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 – 2016 se indicó:

En el parque automotor del servicio de transporte de pasajeros (ómnibus interprovinciales) fue de 4,319 ómnibus en el año 2000 y de 7,973 en el año 2010, es decir un incremento de 84.60%; registrándose un importante proceso de modernización hacia el uso de unidades de mayor capacidad. [Además] el parque automotor del país, en términos globales es antiguo, pues aproximadamente el 80% de los vehículos ingresados al país vía *CETICOS* y *ZOFRATACNA*, son usados y reacondicionados, influenciando en la edad promedio del parque automotor del servicio público que es de 22.5 años, mientras que la edad del privado es 15.5 años, lo que ha generado el agravamiento de la contaminación ambiental, superando los estándares internacionales que miden la calidad del aire. (MTC, 2011, p. 12)

La Superintendencia de Transporte de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) dieron algunas recomendaciones para los conductores de buses:

- Manejar con prudencia y a la defensiva.
- Disminuir la velocidad en las curvas.
- No adelantar en curvas ni en tramos donde no está permitido. Tampoco en zonas de escasa visibilidad.
- Respetar las señales de tránsito, en especial las reguladoras de velocidad.

- No conducir excediendo las horas de manejo establecidas (5 de día y 4 de noche).
- En rutas largas deberán ser dos conductores, como mínimo.
- No hablar por celular ni comer mientras se conduce.
- Detenerse sólo en puntos autorizados. En caso se brinde el servicio estándar: ofrecer las garantías de seguridad a los pasajeros, no poner en riesgo a los usuarios de las vías y no congestionar el tránsito en la carretera.
- Tomar en cuenta las condiciones climatológicas y el estado de la infraestructura vial.
- Brindar las facilidades a los fiscalizadores de la SUTRAN.
- En caso de estar medicado o sentir cansancio, relevarse con el segundo conductor, incluso antes de cumplir con su turno.
- Recordar la responsabilidad que significa transportar vidas humanas.
- No permitir que los pasajeros viajen en los pasillos del vehículo o cabina del conductor. Tampoco en las literas o bodegas.

El MTC (2012) informó que el transporte interprovincial de pasajeros existe una problemática derivada de la escasa estructuración empresarial, marcada informalidad, en el interior del país, la abundancia normativa y la insuficiente fiscalización por parte de las autoridades en los tres niveles de gobierno tanto: nacional, regional y local. Además, señalo que un segmento importante del transporte público brinda aún servicios de baja calidad y alta inseguridad. (p. 10)

Sin embargo, José Navarrete, vicepresidente de Consejo Nacional de Transporte Terrestre citado por Antúnez (2014) hablo sobre la informalidad del sector indicando que “algunos ejemplos de manejo informal es cuando los choferes no descansan el tiempo adecuado, [además]... no están en planilla... [y] se les ofrece un sueldo menor que el mercado”... Por ejemplo, si el sueldo promedio es de S/.2.000, se le paga S/.1.700 en planilla y el resto en efectivo. (párr. 3)

Con respecto a los accidentes Morales, Basso y Gálvez (2010) indicaron que en el Perú, la Oficina General de Defensa Nacional del Ministerio de Salud, reportó que entre 1998 y 2008 se produjeron 860,102 accidentes de tránsito causando 35,596 muertes; Lima fue la región más afectada con 61,73% de los accidentes en el 2008; estos daños constituyen la tercera causa de muerte y su costo anual alcanza los mil millones de dólares, equivalente a un tercio de la inversión en salud. En el resto del país es noticia recurrente la colisión en carretera, de grandes buses excedidos de carga y pasajeros impacto a veces frontal y sin evidencia de maniobra evasiva o el despiste y precipitación al abismo en zonas agrestes. Las condiciones de las vías interprovinciales como ausencia de berma central, clima, señalización, o el estado de sueño, cansancio, distracción del conductor, alta velocidad, competencia explican muchas colisiones fatales. Se han publicado estudios que revelan las relaciones entre el cansancio, el sueño y los accidentes, factores que aún no se incluyen en las estadísticas oficiales. En la Tabla 2 se observa la cantidad de accidentes de tránsito según las estadísticas nacionales.

Tabla 2

Cifras de accidentes de tránsito en el Perú 1998-2008.

Año	Nº de accidentes	Nº de muertos	Nº de heridos
1998	81,115	3,321	26,417
1999	79,605	3,214	31,578
2000	76,665	3,118	29,945
2001	76,545	3,200	27,747
2002	74,221	2,929	29,887
2003	74,612	2,856	32,670
2004	74,401	3,103	34,752
2005	74,870	3,302	39,559
2006	77,840	3,481	46,882
2007	79,972	3,510	49,057
2008	85,337	3,489	50,059

Nota: Tomado de “Accidentes de tránsito en los últimos 10 años” por P. Sagástegui, 2010, recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=9aaef918-313e-48ed-ae76-9b0d22862de9%40sessionmgr4004&hid=4203>

Por otro lado el MTC (2011) indicó que se viene implementando la tercerización de la Conservación de la Red Vial Nacional por Niveles de Servicio, que incluyen el mantenimiento rutinario, periódico, atención de emergencias y en algunos casos específicos la aplicación de pavimentos económicos, por plazos de hasta cinco años; actualmente se tiene 11,154 kilómetros de carreteras de la Red Vial Nacional con contratos de conservación vial por resultados en 32 corredores viales, con una inversión total de S/. 3,641 millones. Además, el presupuesto del MTC se ha incrementado sustancialmente en lo referido a las inversiones, el 2010 esta cifra se elevó a S/. 1,882 millones, que representa un incremento de 303% con respecto a la inversión realizada en el año 2001.

Estos indicadores muestran que el Estado está realizando acciones para mejorar los puntos “débiles” que se tienen en el sector con nuevos sistemas y mayor inversión.

2.3.2 Análisis interno (AMOFHIT) del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú.

El proceso estratégico es, para D’Alessio (2012) un conjunto de actividades que se desarrolla secuencialmente en una organización para alcanzar la visión establecida para su futuro, y lo clasificó en tres etapas: (a) formulación o planeamiento, donde se definen las estrategias basadas en la visión y misión de la organización; (b) dirección o implementación, donde se procede con la ejecución de las estrategias, y (c) evaluación y control, donde se pretende cerrar las brechas encontradas entre lo planeado y lo ejecutado. Adicional a estas tres etapas, D’Alessio (2012) presentó una etapa final para presentar las conclusiones y recomendaciones finales, donde se incluyen la competitividad y la situación futura esperada.

Como parte del proceso estratégico e inmerso en la primera etapa, se encuentran, entre otros análisis, las del contexto global y la evaluación externa e interna. El objetivo de la evaluación interna es encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades de la organización (D’Alessio, 2012, p. 170), donde las principales áreas

funcionales a ser auditadas son (AMOFHITC): (a) Administración y gerencia (A), (b) Marketing y ventas e investigación de mercado (M), Operaciones y logística e infraestructura (O), (c) Finanzas y contabilidad (F), (d) Recursos humanos y cultura (H), (e) Sistemas de información y comunicaciones (I), (f) Tecnologías e innovación y desarrollo (T), y (g) Calidad (C).

El objetivo de esta auditoría interna es obtener información general que sirvan a los ejecutivos a tomar mejores decisiones. En la Figura 1 se identifica las partes del modelo secuencial.

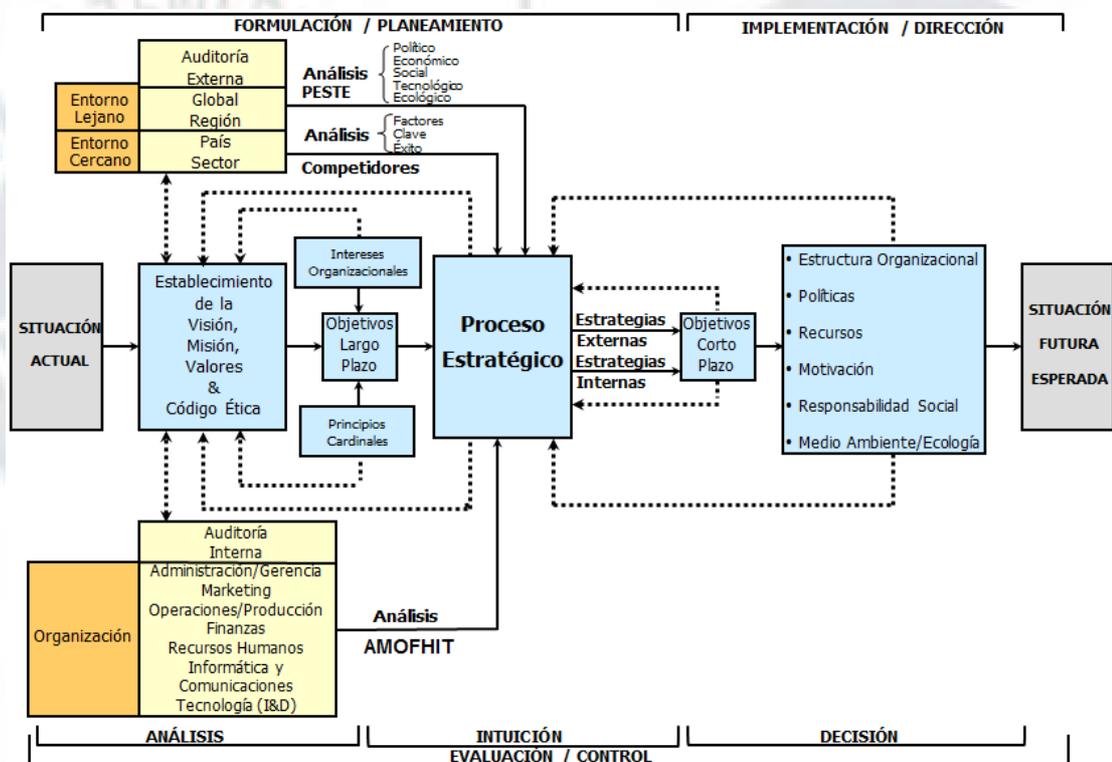


Figura 1. El modelo secuencial del proceso estratégico.

Nota. Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2012. México D. F., México: PEARSON.

Administración y gerencia (A). En esta parte del proceso estratégico se debe realizar la auditoría interna a los gerentes y funcionarios clave de todas las áreas funcionales de la organización, para reunir y clasificar la información que ayudará a la elaboración de estrategias para alcanzar la visión y misión planteadas inicialmente.

D'Alessio (2012) indicó que “cualquier persona que gerencia, también administra, pero no se puede afirmar lo mismo en sentido contrario” (p. 173). En el caso del sector, la administración la debe encabezar las autoridades tanto gubernamentales (Ministerio de Transportes y Comunicaciones), regionales como locales, quienes a través de leyes, normas y regulaciones deben encausar el perfecto funcionamiento de este sector de servicios en bienestar de los usuarios, y con ello mejorar la productividad y lograr una ventaja competitiva. Mientras que la gerencia de las empresas del sector, son las encargadas de dirigir y controlar los aspectos operacionales y estratégicos y conducir el rumbo de sus respectivas organizaciones.

La Ley N° 27181 (Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre) y el Reglamento Nacional de Administración del Transporte, aprobado por D.S. N° 017-2009-MTC, regulan el servicio de transporte público y privado de personas, mercancías y mixto en los ámbitos nacional, regional y provincial, con la finalidad de lograr la completa formalización del sector y brindar mayor seguridad a los usuarios del mismo, promoviendo que reciban un servicio de calidad.

(SUTRAN, s.f, párr. 1)

El estado ha impuesto varias leyes y reglamentos con el fin de mejorar la calidad del sector y que se pueda brindar un mejor servicio. Sin embargo, de acuerdo al Consejo Nacional de Transporte Terrestre (CNTT) citado por Antúnez (2014) informó que “si tomamos en cuenta que existen cerca de 8.500 ómnibus interprovinciales (no urbanos) y más de 100.000 camiones de carga pesada circulando por las carreteras, tenemos que [aproximadamente]... un 77% del transporte interprovincial no cumple con las exigencias que regulan sus operaciones.” (párr. 2)

Algo que pueden realizar en conjunto la administración y la gerencia es adaptar el proceso estratégico a un nuevo entorno de cambio y ser más continuo, en tiempo real

(dinámico) y flexible (Cueva, Helfer y O'Brien, 2005, p. 65), esto debido a que, actualmente, el entorno de los negocios cambia más rápidamente que en tiempos anteriores. En el Perú, aún se acostumbra que los planeamientos sean tradicionales y no estratégicos ni competitivos, lo cual no es acorde a los tiempos de cambios rápidos y radicales. La gerencia es parte clave para el éxito o fracaso de la organización, siendo un paradigma difícil de cambiar. Las áreas que se deben estudiar en el ciclo operativo de la organización para el caso de administración y gerencia se muestran en la Figura 2.

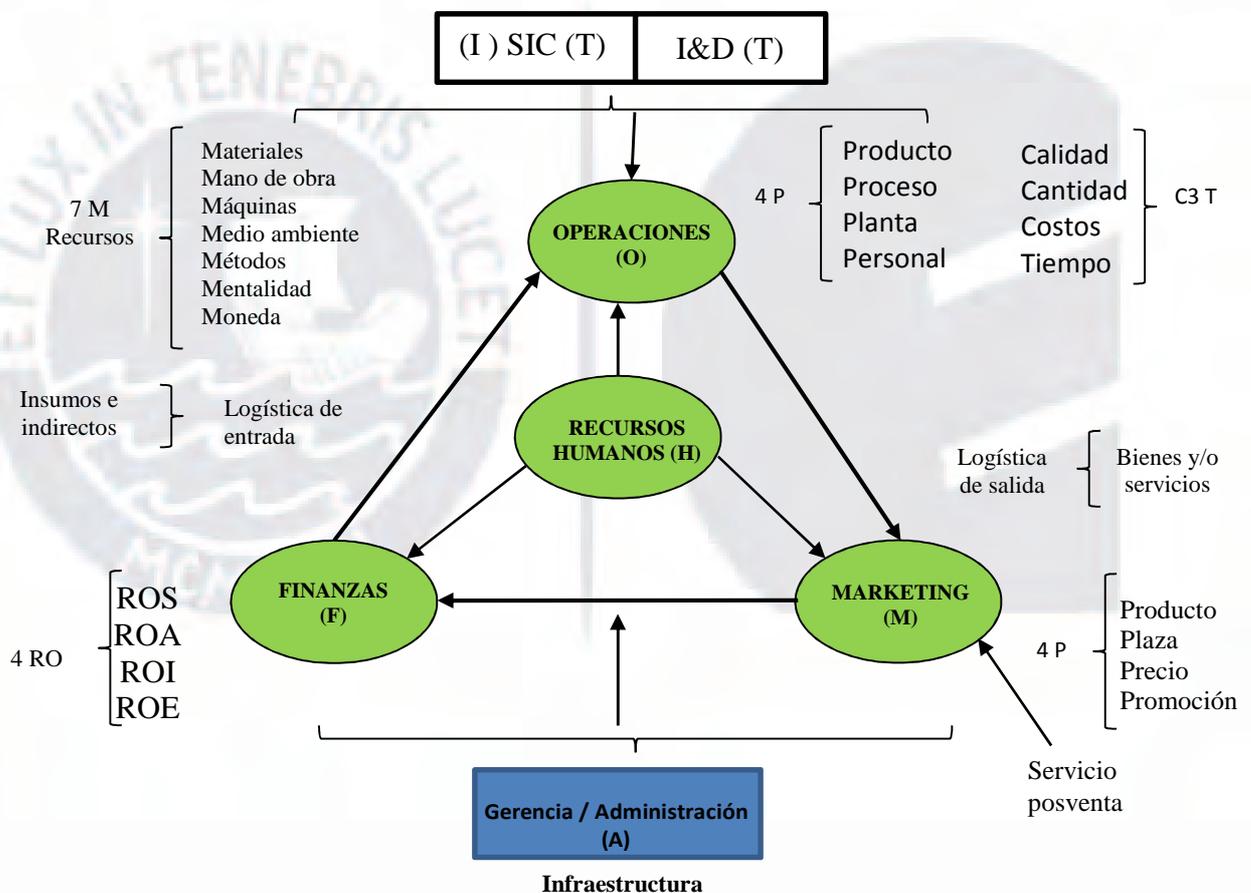


Figura 2. El ciclo operativo de la organización: Administración o gerencia.

Nota. Tomado de "El proceso estratégico, Un enfoque de gerencia", por F. D'Alessio, 2012, 2ª ed., p. 175, México D.F., México: Pearson.

Marketing y ventas (M). D'Alessio (2012) complementó este acápite como

Marketing, ventas e investigación de desarrollo (M), y viene a ser la segunda área funcional a auditar dentro de la evaluación interna de la organización, cuyos aspectos estratégicos a

considerar son: (a) la relación de la organización con sus mercados, y (b) la relación del grado de satisfacción con los clientes y consumidores. El marketing es el área responsable de las decisiones relacionadas con el producto, comunicación, distribución y precio, así como del uso de las herramientas de investigación y segmentación de mercados, y posicionamiento de productos.

Según Apoyo Consultoría (2014), los gastos de publicidad y almacenamiento de vehículos por parte del sector transporte terrestre de pasajeros ascendieron a casi S/. 400 millones en el 2013.

Treacy y Wersema (1993) citados por Cueva, Helfer y O'Brien (2005, p. 80), establecieron que la estrategia debe girar en torno al valor que pueden ofrecer los clientes, para ello la organización que desee alcanzar el éxito debe seguir tres pasos básicos, que son: (a) entender y redefinir el concepto de valor que tienen los clientes en sus respectivos mercados, (b) redefinir y construir un modelo de negocio coherente y capaz de brindar mayor valor que los competidores, e (c) incrementar las expectativas del cliente más allá de lo que los competidores puedan alcanzar. Estos pasos lo establecieron después de realizar un estudio en 40 compañías líderes en sus mercados, dando lugar al nuevo modelo distinto de hacer estrategia.

Este nuevo modelo está enfocado en como brindar más valor al cliente, si bien considera las variables precio y calidad, pero no como las más importantes. Las otras variables adicionales como la conveniencia de compra, la posventa, la generación de dependencia, etcétera, deben ser combinadas adecuadamente para entender mejor el concepto de valor que tienen los clientes actuales y potenciales. Una vez que se tiene claro el concepto de valor de los clientes, se escoge una de las tres disciplinas de valor para ofrecer de forma coherente una propuesta que sea mejor que la de los competidores.

Por ejemplo, Hurtado (2012) indicó la situación promocional y la oferta de servicios

de 3 empresas importantes en el sector: (a) Cruz del Sur ha creado dos tarifas regulares: insuperable e increíble, que son hasta 50% más baratas que su servicio Premium; (b) en Civa, las nuevas inversiones están dirigidas a los segmentos B, C y D. La empresa está comprando 41 nuevos ómnibus por US\$17 millones, y sólo diez pasarán al servicio más caro, el ExcluCiva; y (c) Obando funcionario de Oltursa citado por Hurtado (2012) cree que las rutas cortas son una buena alternativa, además, indicó que “el transporte terrestre maneja a 77 millones de personas, el aéreo sólo a seis millones. En nuestro caso son gente que va y viene varias veces por mes. Ellos siempre usarán el ómnibus porque volar es muy caro para quienes no pueden comprar su pasaje con anticipación, así que creo que habrá espacio para las dos ofertas” (párr. 21 - 24)

Oferta. Según CENTRUM al día (CENTRUM Católica, 2011) citado por Delgado, Flores, Kewong, y Sánchez (2013) informó que en los últimos años la oferta en el sector de transporte interprovincial de pasajeros ha presentado un crecimiento. Como referencia se reveló que, en el año 2009, de 6.9 mil unidades de transporte a nivel nacional, 5.8 mil correspondieron a ómnibus. Y, según el tipo de flota, destacó el crecimiento de la flota entre 31 y 50. Además, el segmento ha mostrado una mayor renovación de sus unidades: el 49.9 % del total de tienen una antigüedad de hasta cinco años, 27.2 % de entre 5 y 15 años y; el 22.8% más de 15 años.

Demanda. Según CENTRUM al día (CENTRUM Católica, 2011) citado por Delgado, Flores, Keewong, y Sánchez (2013) la demanda de pasaje ha presentado creciendo en los últimos años. En el Perú, el flujo anual de pasajeros vía transporte interprovincial asciende a cerca de 72 millones, en esta cifra es posible rastrear un crecimiento más pronunciado durante los últimos años, conforme se ha ido ampliando las frecuencias, rutas y mejorando parcialmente las vías de comunicación, también, deben tenerse en cuenta que la zona norte del país ha sido la más dinámica, ya que el flujo de pasajeros de dicha zona aumento en 6.1%

en promedio en los últimos cinco años; mientras que la zona centro lo hizo en un 0.7 %; y la zona sur en 3.8% .

Operaciones & logística e infraestructura (O). De acuerdo con D'Alessio (2013), un aspecto que amerita una revisión integral, es el que se relaciona con la producción de bienes y servicios. Tiene que ver con las operaciones productivas, la logística apropiada para los procesos operativos, y la infraestructura adecuada donde se llevaran a cabo estos procesos. La utilización de recursos para brindar el servicio son principalmente los buses, combustible y la mano de obra compuesta por conductores.

Para realizar el servicio de transporte de pasajeros, los tipos de vehículos autorizados, de acuerdo al Reglamento Nacional de Vehículos D.S. N° 058-20303-MTC son: (a) en el ámbito nacional: ómnibus de la categoría M3, clase III9; y (b) en el ámbito regional: ómnibus de la categoría M3, clase III; cuando no existan ómnibus de 8.5 toneladas se podrá autorizar vehículos; y microbús/minibús de la categoría M2, clase III en rutas donde no exista transportistas autorizados.

Para el servicio de transporte especial de personas, el reglamento permite la utilización de: (a) en el ámbito nacional: ómnibus de la categoría M3, clase III (peso neto vehicular mínimo de 5 toneladas o M2, clase III de 3.5 toneladas; y (b) en el ámbito regional y provincial: ómnibus de la categoría M3, clase III (peso neto vehicular 5 o más toneladas), microbús/minibús de la categoría M2, clase III.

En cuanto a la infraestructura el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (2012), mencionó que:

Para el Sistema Vial se estima una brecha de US\$ 7,735 millones, para los Puertos US\$ 3,600 y para los demás modos US\$ 2,986 millones. A pesar de los avances logrados en materia económica, las inversiones en infraestructura y el acceso a los servicios básicos son aún insuficientes.

Esto se evidencia en los índices de competitividad de la infraestructura, en los que el Perú está por debajo del promedio mundial, bajando en el último año 13 posiciones en el ranking mundial de calidad de infraestructura del Índice Global de Competitividad, del Foro Económico Mundial, al pasar del puesto 92 al 105. Así en infraestructura aeroportuaria el Perú ocupa el puesto 70, en carreteras ocupa el puesto 98 y en puertos el puesto 106 entre 142 países. (p. 5)

En la Tabla 3 se observa un resumen del ranking de Calidad de Infraestructura del sector de *The Global Competitiveness Report 2011-2012*.

Tabla 3

Índice de Calidad de Infraestructura ()*

	Perú	
	Ranking	Puntos
Total Infraestructura (**)	105	3.5
Carreteras	98	3.2
Ferrocarriles	93	1.9
Puertos	106	3.5
Aeropuertos	70	4.6

(*) Ranking 142 países

(**) Incluye transportes, telefonía y energía
(1= subdesarrollado, 7=eficiente)

Nota. Recuperado de “Plan Estratégico Sectorial Multianual Sector Transportes y Comunicaciones 2012 – 2016” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

El MTC informó que la longitud de la red vial es de 95,863 Km. de extensión registrada, de los cuales se realizó la Tabla 4.

Tabla 4

Longitud de la red vial del Perú

	Competencia	Km	%
Carreteras nacionales	MTC	23,076	24.1%
Carreteras departamentales	Gobierno Regional	25,329	26.5%
Caminos vecinales	Gobiernos Locales	47,458	49.5%
		95,863	100.0%

Respecto al tipo de superficie de rodadura muestra que 15,496 kilómetros de la Red Vial se encuentran pavimentadas (16.16%) y 80,367 kilómetros se encuentran afirmadas o a nivel de trocha (83.84%) como se muestra en la Figura 3.



Figura 3. Superficie de rodadura del Perú

Finanzas y contabilidad (F). El análisis del manejo de las finanzas y la contabilidad, es el cuarto rubro que debe de cubrir con la auditoría interna. El área de finanzas, es la responsable de obtener los recursos, y en el momento oportuno. (D'Alessio, 2013)

A través de entidades del Banco Mundial, como el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y la Asociación Internacional de Fomento (AIF) cuyos alcances son mundiales, y sumados a la capacidad de trabajar en disciplinas y modos de transporte diferentes ha respaldado el Programa de Caminos Rurales en el Perú, en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para modernizar la red vial (Banco Mundial, 2014).

Los productos financieros que se tienen para el sector transporte terrestre, principalmente es el *leasing*, usado para la compra de unidades, así también otros productos, como créditos a corto, mediano o a largo plazo.

En el sector Transporte terrestre de pasajero en el Perú, los ingresos por concepto de ventas ascendieron a casi S/. 49,000 millones en el 2013, cifra equivalente a 9% del PBI (Apoyo consultoría, 2014). Mientras que referente al financiamiento vehicular, cerca de 45,000 vehículos (casi 25% de las ventas totales en el 2013) fueron financiados a través de un crédito vehicular, fondo colectivo o contrato de arrendamiento financiero o llamado *leasing*, como lo muestra la Tabla 5. El stock acumulado de créditos vehiculares y contratos de arrendamiento financiero de unidades de transporte terrestre ascendió a cerca de S/. 8,000 millones a finales del 2013.

Tabla 5

Número de vehículos nuevos financiados

Fuente de financiamiento	Número
Crédito vehicular (1)	35,000
Fondos colectivos	6,000
Contratos de arrendamiento (2 y 3)	2,500
Total	43,500

(1) Incluye bancos y financieras

(2) Para unidades de transporte terrestre

(3) Incluye bancos y empresas de arrendamiento financiero.

Nota: Tomado de “Importancia del sector de transporte terrestre en el Perú: principales cifras al 2013” por Apoyo Consultoría, 2014. Recuperado de http://www.aap.org.pe/public/contents/front-news/front-news_aap-principales-cifr_20150109_1519.pdf

Asimismo, la venta de vehículos nuevos ha generado una demanda importante por seguros. Así, al 2013 las primas (monto total que se paga por tener un seguro) de seguros vehiculares ascendieron a más de S/. 1 100 millones, lo que la ubica como el principal producto en el rubro de seguros generales. Al 2013 existían 1,9 millones de pólizas vehiculares del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) o Certificado de Accidentes de Tránsito (CAT). En conjunto todas estas pólizas generaron primas que superaron los S/. 300 millones anuales.

La estructura de costos de las empresas del sector se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6

Estructura de costos de las empresas de transporte terrestre

	En miles de US\$	% de ingresos
Ingresos	33,056.90	100.00%
Gastos de operación		
1. Remuneraciones de choferes, ayudantes, etcétera.	1,601.30	4.84%
2. CTS, EsSalud, IES, aguinaldos, vacaciones y otros	726.7	2.20%
3. Peajes	1,002.10	3.03%
4. Combustibles	8,530.40	25.81%
5. Lubricantes	244.8	0.74%
6. Repuestos	2,422.90	7.33%
7. Neumáticos, cámaras y ponchos	527.2	1.59%
8. Reparación y mantenimiento	86	2.60%
9. Seguros	522.4	1.58%
10. Depreciación	4,256.40	12.88%
11. Otros gastos de operación	1,948.60	5.89%
Sub total	22,642.90	68.50%
Gastos administrativos		
12. Sueldos	1,310.30	3.96%
13. CTS, EsSalud, IES, aguinaldos, vacaciones y otros	558.5	1.69%
14. Honorarios profesionales	211.8	0.64%
15. Servicios prestados por terceros	279.2	0.84%
16. Útiles de escritorio	99.1	0.30%
17. Mantenimiento local	179.1	0.54%
18. Depreciación activos administrados	171	0.52%
19. Alquileres de oficinas	406.7	1.23%
20. Seguros	36.1	0.11%
21. Otros gastos	1,393.70	4.22%
Sub total	4,645.40	14.05%
Gastos financieros		
22. Gastos financieros	1,422.10	4.30%
Otros gastos/ingresos		
23. Otros gastos	866.2	2.62%
24. IGV no utilizado (costo en operaciones no gravadas)	2,500.50	7.56%
Costos totales antes de impuestos	32,077.20	97.04%
Utilidad antes de impuestos**	1,601.10	4.84%
25. Participación utilidad trabajadores	80.1	0.24%
Utilidad después de participación de trabajadores	1,521.00	4.60%
26. Impuesto a la renta (IR):	410.7	1.24%

Nota. Recuperado de Impacto tributario en el servicio de transporte terrestre interprovincial de pasajeros, Basada en la información de Cruz del Sur, Línea, Ormeño y Soyuz.

Recursos humanos & cultura (H). D'Alessio (2012) indicó que “el recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos.” (p.181).

En el sector transporte terrestre de pasajeros según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), son pequeñas empresas y el sueldo promedio de un empleado es de 1,922 nuevos soles en el 2013. La información que se brinda no es muy exacta, de acuerdo a lo mencionado por el MTE aproximadamente el 70% de las empresas de este sector son informales. Con la reforma del transporte y la legislación estas empresas irán formalizándose e incrementando su fuerza laboral, mejorando las condiciones de trabajo de este sector.

En la Tabla 7 y 8 se indican el número de trabajadores y el promedio de remuneración mensual en el sector transporte, almacenamiento y comunicaciones.

Tabla 7

Promedio de trabajadores del sector transporte, almacenamiento y comunicaciones

Actividad económica	Tamaño de empresa			Total	%
	01 - 10	11 - 100	101 a más		
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	20,220	2,391	254	22,865	9.1

Nota. Tomado de “Síntesis de Indicadores Laborales – II trimestre 2013” por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Tabla 8

Promedio de remuneración bruta mensual por categoría ocupacional (Nuevos soles)

Actividad económica	Categoría ocupacional		
	Ejecutivo	Empleado	Otro
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	5,109	1,922	1,419

Nota. Tomado de “Síntesis de Indicadores Laborales – II trimestre 2013” por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

El sector Transporte Terrestre de Pasajeros generó cerca de 70,000 puestos de trabajo de manera directa a través de la fabricación y comercialización de productos y servicios en sus seis principales subsectores. La generación de puestos de trabajo directo y la demanda de bienes y servicios en otros sectores le permitió al sector generar a su vez otros 200,000 puestos de trabajo indirectos. Así, en total, el sector generó alrededor de 270,000 puestos de trabajo directos e indirectos en la economía peruana en el 2013 (Apoyo consultoría, 2014).

El transporte terrestre generó entre 1.0 millón y 1.8 millones de puestos de trabajo a través de los transportistas de servicio de pasajeros y de carga. El sector en estudios, en conjunto genera ingresos entre S/. 11,500 millones y S/. 20,500 millones en toda la economía.

Sistemas de información y comunicaciones (I). “Los Sistemas de Información y comunicación apoya al proceso de la toma de decisiones gerenciales, al soporte del trabajo en equipo, y como elementos de apoyo al registro y control organizacional” (D`Alessio, 2008, p.179).

Uno de los sistemas de información más utilizados se presenta a través del uso de sistemas ERP como el SAP tal como lo manifiesta la empresa Perubus en su página web “Perubus.com.pe”.

Tecnología e investigación y desarrollo (T). D`Alessio (2012) mencionó que el área de investigación y desarrollo comprende toda clase de innovación, mejora, inventos, y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos, entre otros, lo que permiten generar nuevas patentes y derechos de propiedad para la organización, los cuales son valiosos recursos de carácter estratégico.

Un avance tecnológico es que actualmente algunas empresas cuentan con servicios de reserva y pago de pasajes a través de internet, como se muestran en sus páginas web, sin embargo, esta modalidad de pago no se da en la mayoría de las empresas. De acuerdo con el

periódico Diario Uno (02 de julio de 2015) los usuarios del servicio de buses, pueden adquirir sus pasajes interprovinciales ingresando a determinadas páginas web.

Se lograron iniciativas para desarrollar una página web que sirve de plataforma para la venta de pasajes por internet, este es el caso de “busportal.pe” cuya plataforma agrupa a 12 empresas a junio del 2015. Es claro, que el uso de estas plataformas resulta un avance en el uso de tecnologías, sin embargo, estas no son empleadas por la mayoría de empresas del sector que de acuerdo con el MTC al 2014 son alrededor de 200.

Un avance en el uso de tecnologías es el uso de GPS para el control de flota de unidades, no obstante, el uso de este dispositivo se dio a razón de una exigencia de la SUTRAN para que esta verifique la incidencias de las unidades de transporte a nivel nacional, controlando por ejemplo, la velocidad máxima permitida para este tipo de unidades. De acuerdo al diario La República (19 de septiembre 2014) más del 90 % de los buses interprovinciales cuenta con este dispositivo, sin embargo, algunos transportistas manifiestan un malestar por la exigencia obligatoria del uso de los GPSs.

La posibilidad de conectarse a internet a través del uso de una red wifi en los buses es uno de los servicios adicionales brindado por sólo algunas empresas de transporte, tal como lo manifiestan en sus páginas web “Tepsa”, brindan este servicio y la posibilidad de realizar recargas de baterías de dispositivos electrónicos.

2.4. Resumen

Los sistemas de gestión de calidad son procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar y mantener la calidad en las empresas, esto permite una mejora continua en los procesos. El TQM es un conjunto de valores, creencias, y actitudes que hay que adoptar y poner en práctica como un nuevo modo de vida empresarial y de organización. Para su implementación se requiere de varios factores como: liderazgo de la alta dirección, el clima

con los trabajadores, entrenamiento sobre las herramientas y conceptos de calidad, reconocimientos y recompensas.

En cuanto a la norma ISO, debe estar enfocada al cliente. Estas normas se adaptan a los diferentes tipos de empresas que existen, para tener una visión del estado de los procesos en la empresa, es necesario contar con herramientas de medición de la calidad y sistemas de auditoria que permitan, detectar errores y realizar correcciones ante posibles fallas en los procesos.

La situación de la calidad en el Perú no es la mejor de los países de Sudamérica, si bien presenta mejoras en las empresas y en el sector, comparativamente es notorio que se necesitan mayor compromiso de las empresas con la gestión de la calidad, donde el análisis interno AMOFHIT indicó la situación del sector, permitiendo tener una visión global del mismo.

2.5. Conclusiones

Según lo descrito por los autores podemos concluir que el establecer sistema de calidad puede brindar confianza de la elaboración de un buen producto o servicio siempre que se realice el control adecuado de los procesos. Además, tener en cuenta que para implementar un sistema de calidad, es necesario considerar las necesidades de los clientes. Todas las empresas deben contar con las normas ISO sin importar su dimensión o tamaño. Una vez establecidas las normas se debe efectuar el seguimiento correspondiente que mostrará el estado actual de la implementación del sistema y ayudará a tomar las precauciones necesarias para corregir los errores presentados. También, es importante el involucramiento de la gerencia para implementar el sistema de calidad; el líder debe contar con una visión clara de la empresa, y así poder alcanzar sus objetivos establecidos. El análisis del sector AMOFHIT permitió tener un conocimiento más detallado, esto ayudo a poder profundizar y ver las fortalezas y deficiencias del sector en mención.

Capítulo III: Metodología

En este capítulo se definió el conjunto de métodos, técnicas y herramientas que se utilizaron para lograr los objetivos generales.

3.1 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es la estrategia que se va a desarrollar para cumplir los objetivos generales y específicos, además, de cumplir con los objetivos trazados con respecto a esta investigación. La investigación fue no experimental debido a que no se manipularon las variables y fue transeccional porque se ha dado en un momento único, en este contexto en año 2014.

3.1.1 Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo es un conjunto de procesos secuenciales y probatorios, se realiza por etapas consecutivas, las cuales son necesarias y el orden es riguroso. Los cuales se detallaron en el Capítulo I, en la Figura 4 se muestra un resumen de las etapas.

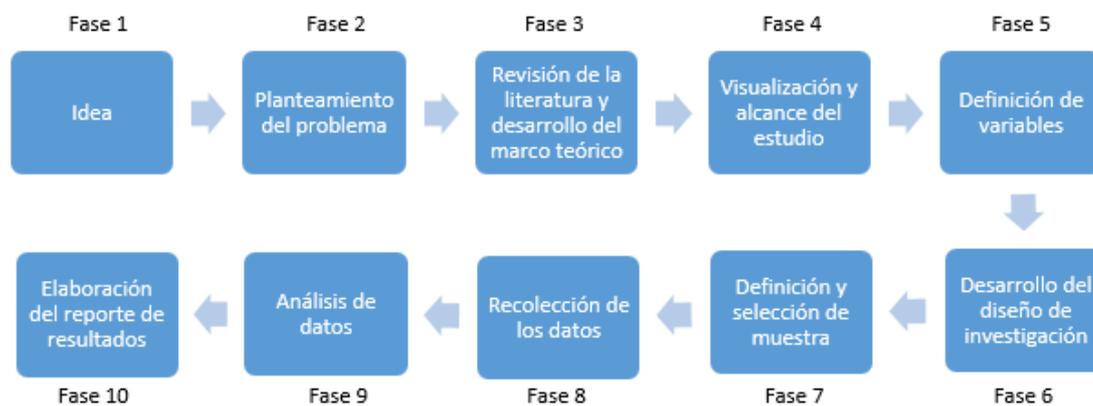


Figura 4. Proceso cuantitativo.

Adaptado de “Metodología de la Investigación” por Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, 5ª ed., México D.F, México: Mc Graw Hill.

Durante el proceso de la investigación cuantitativa, se realizó en los capítulos anteriores lo siguiente:

Etapa 1. El planteamiento del problema de investigación, el cual fue: “El escaso

establecimiento de los niveles de calidad y el cumplimiento de estándares mínimos de calidad de las empresas de transporte terrestre de pasajeros en el Perú, hace posible observar la falta de determinar en cuánto se esté implementando.”

Etapa 2. Se revisó la literatura sobre la calidad de las empresas en el Perú. Las siguientes etapas se realizarán a lo largo de este capítulo y de la investigación completa.

3.1.2 Alcance descriptivo

Luego de revisada la literatura, el alcance que tuvo la investigación fue descriptivo, es decir, los que permitieron conocer hasta dónde puede llegar el conocimiento. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles del sector transporte terrestre de pasajero en referencia a la implementación de sistemas de gestión de calidad. Es decir, “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren... su objetivo no es indicar como se relacionan estas.” (p. 80).

En este caso se pretende recolectar información de las empresas del sector transporte terrestre de pasajeros del Perú, para poder identificar el cumplimiento de los factores de éxito del TQM, analizando el cumplimiento de cada uno de los factores realizando un diagnóstico del sector en mención en cuanto a los sistemas de gestión de calidad.

3.1.3 Diseño Transeccional

Para responder nuestras preguntas de investigación y poder cumplir con nuestros objetivos del estudio, hemos seleccionado el diseño de investigación no experimental cuantitativa transeccional (o también llamado transversal). Es no experimental porque no se manipulará ninguna variable independiente con la finalidad de obtener información, ya que ella se obtendrá del alcance descriptivo de la investigación.

Se ha llegado a seleccionar este tipo de diseño de investigación porque la recolección

de datos se realizará a través de encuestas personales en las respectivas oficinas de las empresas, encuestas por correo electrónico y encuestas telefónicas tradicionales a las diferentes empresas de transporte terrestre de pasajeros a nivel nacional por una sola vez a cada una de ellas. La información obtenida en el alcance descriptivo, es la misma que la obtenida durante el diseño de investigación no experimental transeccional.

El diseño transeccional será del tipo descriptivo, Hernández et al. (2010) indicó “tienen como objetivo indagar las incidencias de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.” (p.152). En este caso, se desea ver el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en las empresas encuestadas.

3.2 Población y Selección de Muestra

Hernández et al. (2010) indicaron que la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población. La investigación pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o explorarse en la población. Una vez que se haya definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generar los resultados.

La muestra es, en esencia, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población, en la investigación la muestra ha sido probabilista, debido a que la elección de empresas a encuestar fue realizada al azar.

En el presente estudio se realizó sobre una población de todas empresas de transporte terrestre de pasajeros interprovincial en el Perú habilitadas y registradas al 2014, la muestra fue de 200 empresas obtenidas de la base de datos del MTC. Considerando la población, se buscó tener un nivel de confianza para la muestra del 95 % con un 5 % de error. Mediante la Tabla 9 proporcionada por Centrum Católica se determinó que se necesitarían 132 empresas; mediante la función “aleatorio” de Excel se eligió al azar a las 132 empresas del total de la

población, a las que se les administró las encuestas desarrolladas para el estudio. Se obtuvieron 56 respuestas de las cuales se tomaron como válidas 51, con este resultado se realizaron los cálculos y se obtuvo un 90% de nivel de confianza y un 10 % de error. En la Tabla 9 se aprecia los valores tomados para determinar el tamaño de la muestra.

Tabla 9

Selección del tamaño de la muestra

Población	5% Error			10% Error		
	Nivel de confianza			Nivel de confianza		
	90%	95%	99%	90%	95%	99%
100	73	79	87	41	49	63
150	97	108	122	47	59	79
200	115	<u>132</u>	154	<u>51</u>	65	91
250	130	151	182	53	70	100
300	143	168	207	55	73	107
350	153	183	229	57	76	113
400	162	196	250	58	78	117
450	170	207	268	59	79	121
500	176	217	286	60	81	125

3.3. Procedimiento de Recolección de Datos

Cuando ya se ha seleccionado el diseño de investigación apropiado y se cuenta con una muestra adecuada, es necesario contar con un plan detallado de procedimientos que permitan reunir los datos con el propósito específico. Este plan permite determinar:

- ¿Cuáles son las fuentes de donde se obtendrán los datos?

Las encuestas están dirigidas a los presidentes de directorios, gerentes o jefes de las empresas de transporte terrestre de pasajeros.

- ¿En dónde se localizan estas fuentes?

Las empresas encuestadas serán del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros y se ha encuestado en las diferentes provincias del Perú, de procedencia o de ruta.

- ¿A través de qué medio o método se va a recolectar los datos?

Para la recolección de datos se ha utilizado una encuesta, que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Consiste en preguntas cerradas que contienen categorías u opciones de respuestas que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas.

Las preguntas obligatorias están consideradas como las demográficas o ubicación del participante encuestado. Las características de las preguntas son claras, precisas y comprensibles. Además, son breves que facilitan al encuestado su respuesta, también esta redactas con un vocabulario comprensible, simple y directo. En las preguntas con varias categorías de respuesta, el participante tiene que elegir una. El cuestionario se aplica de manera auto administrado donde se proporciona directamente a los participantes, quienes los contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos. Los cuestionarios son enviados a los participantes por correo electrónico, vía telefónica o presencial indicando las instrucciones necesarias para ser contestadas paso a paso.

- Una vez recolectados, ¿de qué forma se va a preparar para que puedan analizarse y se responda al planeamiento del problema?

Las encuestas analizaran los siguientes factores del TQM en las empresas: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (d) Diseño del Producto, (e) Gestión de la Calidad del Proveedor, (f) Control y Mejoramiento del Proceso, (g) Educación y Entrenamiento, (h) Círculos de la Calidad y, (i) Enfoque hacia la satisfacción del cliente. Obteniendo un diagnóstico de la situación de los factores del sector.

El plan se nutre de diversos elementos:

- Las variables, grado de cumplimiento de los factores del TQM.

- Las definiciones operacionales, encuesta “Cuestionario sobre la implementación de la calidad en la empresa” proporcionado por Centrum Católica.
- La muestra, ya definida anteriormente.
- Los recursos disponibles, apoyo del centro de estudios Centrum Católica, posibilidad de base de datos y medios de comunicación para los empleados de las empresas, etceterá.

3.4. Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron obtenidos según los autores Jin-Hai, Alistair, y Richard (2002), quienes desarrollaron una medición la cual, fue derivada por la síntesis de una serie de indicadores de aplicación de calidad. Esta brinda una visión más completa de las prácticas de calidad mediante la construcción de la gama de factores propuestos en la literatura. Se combinaron los componentes esenciales para proporcionar un índice propio del estudio, se eligió los siguientes elementos como indicativos clave:

(X1) liderazgo, (X2) visión y planificación de la calidad, (X3) control y mejora de procesos, (X4) diseño de la producción, (X5) auditoría y evaluación de calidad, (X6) gestión de la calidad del proveedor, (X7) la educación y la formación y, (X8) el enfoque al cliente. Se consideró que estos elementos, o combinaciones de estos, representan una medida justa de la gestión de la calidad en una organización. La presencia y el alcance de cada factor también proporciono una escala para evaluar el grado de gestión presente en la organización.

Para poner en marcha cada uno de estos elementos (X1-X8) se ideó un conjunto de preguntas que proporcionen indicadores de medida y predominancia. Los autores del estudio solicitaron a los encuestados que calificaran los factores presentes dentro de su propia organización.

En la Figura 5 se muestran en detalle el modelo de los nueve factores.

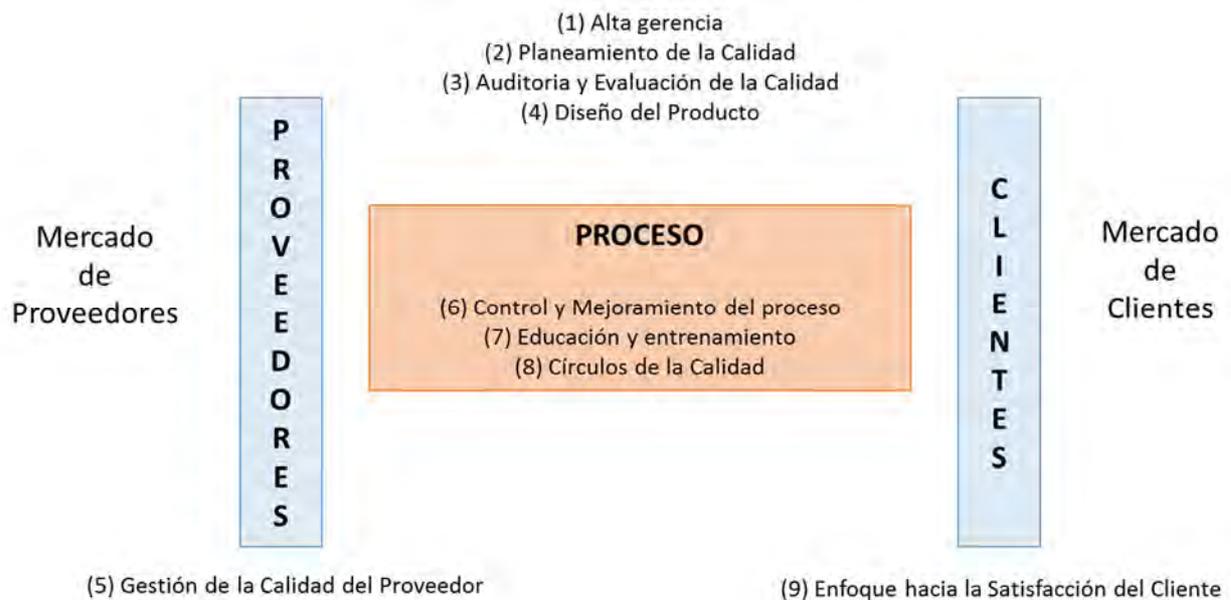


Figura 5. Modelo de Nueve Factores del TQM en la Empresa.

Tomado de “La ISO 9001 y TQM en las Empresas Latinoamericanas: Perú,” por Benzaquen, 2013. Revista Journal, 67-89

Para complementar esta herramienta, se utilizó el documento de Benzaquen (2013), el cual es una adaptación de la herramienta del estudio Chino y ayuda a analizar el impacto de la certificación ISO 9001 sobre el TQM por lo que se comparan los factores entre empresas certificadas y empresas no certificadas. Fueron los siguientes: (a) alta gerencia, (b) planeamiento de la calidad, (c) auditoría y evaluación de la calidad, (d) diseño del producto, (e) gestión de la calidad del proveedor, (f) control y mejoramiento del proceso, (g) educación y entrenamiento, (h) círculos de la calidad e (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente.

Estos factores fueron obtenidos en entrevistas de *focus group* realizado en la investigación de Benzaquen (2013) a expertos en el tema de gestión de la calidad, cada factor incluye entre 2 a 5 preguntas. El autor considera la Administración de la Calidad (Y) como una función que depende de 9 factores (X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9).

Esto es,

$$Y=f(X_1,X_2,X_3,X_4,X_5,X_6,X_7,X_8,X_9). \quad (1)$$

$$Y = f(X_i) \quad i = 1,2,\dots,9 \quad (2)$$

Cada uno de los nueve factores depende, a su vez, de preguntas específicas (X11 - X94);

$$X_i = f'(x_{ij}) \quad i = 1,2,\dots,9 \quad ; \quad j = 1,2,\dots,k \quad ; \quad k = 2,3,4,5 \quad (3)$$

Y considera un promedio simple para el modelo matemático:

$$x_j = \frac{1}{n} \sum_{m=1}^n x'_m \quad (4)$$

Donde x_{ij} representa el promedio de la puntuación obtenida para cada pregunta.

Benzaquen (2013) trata a las puntuaciones en el diferencial semántico para llegar a una visión general con fines ilustrativos. El cuestionario final brindado por CENTRUM tiene 35 preguntas. (pp. 71–72).

3.5. Validez y Confiabilidad

3.5.1 Validez

Es el grado en que el instrumento mide la variable que pretende medir. La validez se logró en la investigación realizada por Benzaquen (2013) con la opinión de los expertos.

3.5.2 Confiabilidad

Hernández et al. (2013) indicaron que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que la aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.” (p. 200). Este indicador determina la coherencia de los datos obtenidos, si se puede confiar o no en la ellos. En el presente estudio basado en el modelo de Benzaquen (2013) se utilizó el coeficiente de *Alfa de Cronbach* para medir la confiabilidad.

3.5.3 Relación entre validez y confiabilidad

Es necesario que el instrumento sea confiable y valido para tener seriedad en los resultados. Factores como la improvisación, falta de contexto, instrumento inadecuado, condiciones en las que se aplica el instrumento, falta de estandarización, aspectos mecánicos pueden afectar la validez y confiabilidad.

En esta investigación, se midió el coeficiente de *Alfa de Cronbach* y se obtuvieron valores superiores a 0.7 los cuales garantizan una alta fiabilidad de los nueve factores estudiados, los resultados de los valores *Alfa*, se encuentran el apéndice E. De una muestra de 56 empresas encuestadas sólo se consideraron validos 51 encuestas para el procesamiento.

3.6. Análisis e Interpretación de Datos

Para la interpretación de datos se considera importante dividir las empresas que cuentan con sistema de gestión de calidad de las que no cuentan con SGC, debido a que esto influyo en la manera de realizar la investigación.

Según la muestra, del total de empresas encuestadas se obtuvieron datos de implementación de sistemas de gestión de calidad y si contaban con certificación ISO, de estos resultados se obtuvo la información de que el 68.6 % no utiliza un sistema de gestión de calidad en sus empresas, y el 13.7 % posee un sistema de calidad certificado. En la Tabla 10 podemos apreciar estos resultados a detalle.

Tabla 10

Descripción de los sistemas de calidad usados en las empresas de transporte terrestre de pasajeros

Tipo de Sistema de Calidad	<i>f</i>	%	% acumulado
No cuenta	35	68.6	68.6
Sistema propio	9	17.6	82.4
ISO 9001	7	13.7	100.0
Total	51	100.0	

Para la evaluación del nivel de cumplimiento de los nueve factores del éxito de la calidad TQM, se promedió los resultados de la escala de Likert de cada pregunta, estas fueron agrupadas de acuerdo al factor al que pertenecen y a su vez fueron promediadas para obtener el nivel de cumplimiento en cada factor. El resultado de este análisis se presenta en la Tabla 11. Adicionalmente, se obtuvieron datos que pueden indicar qué tipo de empresas son las que buscan contar con sistemas de gestión de calidad.

Tabla 11

Resultados del nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM en el sector transporte de pasajeros

Factor TQM	Nivel de cumplimiento
Liderazgo - X1	4.01
Planeamiento de la Calidad - X2	3.97
Control y Mejoramiento de Proceso - X3	4.00
Auditoria y Evaluación de la Calidad - X4	4.02
Gestión de la Calidad del Proveedor - X5	3.83
Educación y Entrenamiento - X6	3.75
Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X7	3.85
Círculos de Calidad - X8	3.83
Diseño del producto - X9	3.88

De acuerdo con los resultados obtenidos, siete empresas de la muestra cuentan con certificación ISO, además, cinco de este grupo tienen una antigüedad de más de 20 años. En lo referente a empresas con un sistema de gestión de calidad propio no certificado, lo cual se refiere a manuales de buenas prácticas, procedimiento y controles internos, nueve empresas tienen este tipo de sistema representando el 17.6 %, de las cuales cinco también tienen más de 20 años de antigüedad. De estos resultados se puede inferir que las empresas más antiguas son quienes han buscado obtener sistemas de calidad y certificaciones relacionadas a la calidad. En la Tabla 12 se muestra la relación de la antigüedad con el empleo de SGC.

Tabla 12

Relación entre los años de fundación de la empresa - Tipo de Sistema de Calidad

Años de fundación de la empresa	Tipo de Sistema de Calidad			Total
	No	ISO 9001	Propio	
0 – 5	15	2	2	19
6 – 10	10	0	0	10
11 – 15	4	0	1	5
16 – 20	1	1	1	3
Más de 20	5	4	5	14
Total	35	7	9	51

Malhotra (2008) indica que el coeficiente alfa o alfa de Cronbach es una medida que permitirá medir el nivel de confiabilidad de consistencia interna, este valor varía entre 0 - 1, y un resultado por debajo de 0.6 por lo general indica una confiabilidad no satisfactoria de consistencia interna. De acuerdo al criterio utilizado por Benzaquen (2013) se tomará como aceptable un coeficiente alfa mayor a 0.7, por lo cual, se considera los valores menores a este, insuficientes o débiles. En los resultados que arroja la medición del alfa del presente estudio, se encuentran valores comprendidos entre 0.707 a 0.819 con lo que se obtuvo una confiabilidad aceptable. En el Apéndice E se tienen los resultados del alfa de Cronbach por cada factor TQM. En la Figura 6 se presenta los resultados del nivel de cumplimiento de los factores en las empresas del sector transporte de pasajeros interprovincial en el Perú.



Figura 6. Nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM

Según la información obtenida los factores con mayor porcentaje de cumplimiento son Auditoría y evaluación de la calidad y Liderazgo, en la figura se puede observar que los indicadores no tienen promedios muy dispersos.

3.7. Resumen

La investigación para el análisis del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros es muy importante, porque es una poderosa herramienta para generar el

conocimiento objetivo y verdadero con los cuales se determinarán los problemas de calidad que aquejan al sector. Para ello se requiere que la investigación, sobre todo cuantitativa, requiere de un correcto planeamiento, es decir, requiere considerar aspectos como: (a) los objetivos, (b) el método, (c) la forma cómo se recolectarán y analizarán los datos, y (d) la realización del informe. Entendiéndose ello como secuencial y probatorio, cuyos planteamientos son específicos y delimitados desde el inicio del estudio, incluso antes de recolectar y analizar los datos. Los alcances descriptivo y explicativo, también son parte de este trabajo. El primero de ellos sirve para analizar cómo son y cómo se manifiestan las variables del sector transporte terrestre de pasajeros y sus componentes que las afectan; y el segundo sirve para hallar las razones o causa que provocan ciertos fenómenos, en nuestro caso son los que relacionan positiva o negativamente al sector en estudio. Finalmente, la naturaleza de la investigación tuvo un diseño transeccional (o transversal) que viene de un diseño no experimental, a través de las encuestas que se realizaron a los representantes de las diferentes empresas de transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú.

Capítulo IV: Análisis de Resultados

En el presente capítulo, se analizan los resultados obtenidos para el estudio, de acuerdo con las preguntas de investigación que se presentan en el Capítulo I. El estudio permitió cumplir con el objetivo general que fue identificar el cumplimiento de los factores de éxito del TQM del sector transporte terrestre de pasajeros en el Perú. La metodología de investigación utilizada en el estudio, fue una adaptación del modelo de los nueve factores, realizado por Benzaquen (2013).

4.1. Perfil de Informantes: Análisis Descriptivos.

La herramienta utilizada fue una encuesta realizada a los altos directivos o personal con colaboradores a cargo de las empresas del sector transporte terrestre de pasajeros, de la cual se obtuvo una muestra válida de 51 empresas a nivel nacional.

El cuestionario constó de 35 preguntas sobre la implementación y nivel de cumplimiento de los factores del TQM en las empresas del sector, donde también contenía preguntas adicionales para obtener información cualitativa de la muestra, las características de las empresas encuestadas son las siguientes:

Del total de empresas encuestadas sólo siete cuentan con certificación ISO 9000 lo que representa un porcentaje de 13.7 %, el 17.6 % cuentan con un sistema de gestión de calidad propio los cuales detallaron que eran buenas prácticas y controles de calidad, el porcentaje restante no cuenta con ningún SGC. Lo que indica que son pocas las empresas que se preocupan en desarrollar la gestión de la calidad.

Por su ubicación geográfica se obtuvo que el 56.9 % tienen sus oficinas administrativas en el departamento de Lima y el 43.1 % corresponde a las provincias.

Las personas que respondieron las preguntas con cargos de presidente de directorio o gerente general fueron de 35.3 %, el 29.4% gerentes de área o jefes de departamento, y el porcentaje restante (otros) fue personal supervisor o encargados de agencia. Es decir, la

mayoría de encuestados cuentan con personal a cargo dentro de la organización.

Según los resultados obtenidos el 37.3 % fueron empresas con menos de 5 años de fundación, por otro lado el 27.5% fueron empresas con más de 20 años, los que nos da como resultado que el mayor porcentaje de empresas tienen poco tiempo de fundación.

Complementando la pregunta de sistema de gestión de calidad las empresas antiguas son las que cuentan con buenas prácticas de control.

Un importante porcentaje de la muestra correspondió a micro y pequeñas empresas (78.4%) y sólo un 3.9 % son empresas con más de 200 trabajadores. Lo que permite inferir que un alto porcentaje de estas empresas tienen pocos años de fundación y están en proceso de crecimiento.

El detalle y características de las empresas encuestadas se presentan en la Tabla 13.

Tabla 13

Descripción de la muestra de empresas encuestadas.

Descripción	%
Total de Empresas (Número de empresas 51)	
Tamaño de Empresas (Por número de trabajadores)	
Empresa grande (201 a más)	3.90
Empresa mediana (51 - 200)	17.60
Empresa pequeña (11 - 50)	35.30
Microempresa (1 - 10)	43.10
Tiempo de Fundación	
Más de 20 años	27.50
16 a 20 años	5.90
11 a 15 años	9.80
6 a 10 años	19.60
0 a 5 años	37.30
Persona que contesto	
Presidente o Gerente General	35.30
Gerente de Área o Jefe de Departamento	29.40
Otro	35.30

Los datos permiten observar la clasificación de las empresas por el número de sus trabajadores, por el tiempo de fundación, así también quienes respondieron las encuestas.

4.2 Análisis de Resultados

Las preguntas del cuestionario tuvieron una valoración de 1 “totalmente desacuerdo” al 5 “totalmente de acuerdo”. El orden correlativo de las preguntas de la encuesta, no guardaban el orden consecutivo de los factores medidos lo cual permitió obtener mayor confiabilidad y validez del instrumento.

El nivel de cumplimiento de los factores del sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros en el Perú obtuvo un promedio de 3.91. Indicando un resultado positivo con tendencia al “de acuerdo” a la práctica de los factores. Se realizó el siguiente análisis de acuerdo a los resultados de cada factor:

La alta gerencia (X1) tiene una calificación de 4.01, presenta como resultado en el factor la alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa un promedio de 4.14, y, la alta gerencia busca el éxito de las empresas a largo plazo con 4.16, con esto se demuestra el compromiso e interés de la alta gerencia en las empresas sector. Este es uno de los factores con mayor calificación, se deduce que siendo las personas que respondieron los líderes de las empresas se calificó alto este factor alto, sin embargo otras preguntas como la participación de los empleados tiene un promedio menor (3.88), no siendo coherente con las ideas de liderazgo. Según Ciampa (1993) las ideas de los líderes es importante que se compartan con los empleados.

El planeamiento de la calidad (X2) obtuvo un promedio de 3.97, las empresas tienen metas específicas y detalladas en cuanto a factor de calidad con un promedio de 4.20, sin embargo, el promedio de la empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad es bajo con 3.69, lo cual indica que el planeamiento sólo lo realizan los directivos y no involucran al personal que pueden aportar con ideas desde otra perspectiva. Según Sánchez (2010), el personal es la base de la organización y generaría beneficios siempre y cuando estén involucrados y comprometidos.

Se observa en el factor Control y Mejoramiento del Procesos (X3), una calificación de 4.00. En la variable que considera que los equipos operativos reciben un buen mantenimiento en el total de las empresas encuestadas obtuvo un puntaje promedio de 4.39. Además en la variable de la utilización de las siete herramientas de control de la calidad, se observa un promedio de 3.22. Esto puede indicar que las herramientas de control de calidad son utilizadas ocasionalmente para conocer el desempeño de la empresa.

En cuanto al bloque de Auditoria y Evaluación de Calidad (X4) alcanzó un puntaje de 4.02, el cual es el mayor puntaje de todos los factores, se observa que la variable donde la empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones obtuvo una mayor calificación con 4.24, por otro lado, en el aspecto de benchmarking obtuvo una calificación 3.78 lo que indica que las empresas tienden a poner más interés en este aspecto de benchmarking, para tomar en cuenta datos externos que pueden ayudar a mejorar los procesos. El benchmarking ayuda a identificar cual es la mejor manera de alcanzar los estándares de las mejores empresas de transporte terrestre del mundo (Barret,1995).

En el factor Gestión y Calidad del Proveedor (X5), la calificación obtenida es de 3.83. La variable con mayor puntuación es la que mide la percepción de que la calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada posee un promedio de 4.25. Sin embargo, la variable que mide que las empresas realizan auditorias o valuaciones a sus proveedores obtuvo un promedio de 3.57. Las certificaciones en los proveedores se deberían tener en cuenta para generar confianza sobre su desempeño, el cual puede afectar los procesos de la organización. La relación que debe existir con los proveedores de las empresas del sector debe dar como resultado el beneficio de ambos, esto se debe dar a través de la buena comunicación y de la interdependencia proveedor y cliente como lo indicó Sánchez (2010).

El factor Educación y Entrenamiento (X6) tiene una calificación promedio de 3.75 el

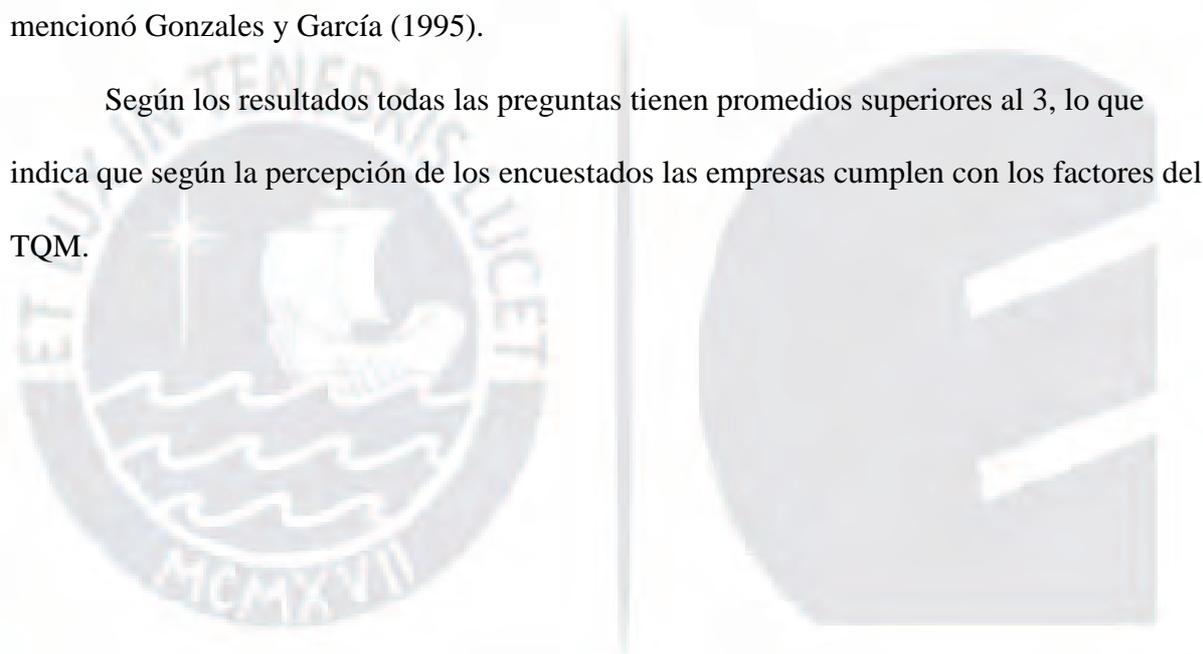
cual es el más bajo de los nueve factores analizados, todas las variables tienen promedio bajo lo que indica que este aspecto se está reforzando en las empresas. La variable sobre la conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte obtuvo un puntaje de 3.94, y en la variable la mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad, el puntaje obtenido fue de 3.63, es decir es un aspecto que se está empezando a tomar en cuenta, obteniendo un puntaje cercano al 4. Barret (2013) afirmó que el éxito del TQM se basa en la comunicación, entrenamiento y formación intensiva

El factor del enfoque hacia la Satisfacción del cliente (X7) tiene un puntaje promedio de 3.85. Se obtuvo que la variable Personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes, con un puntaje del factor de 4.16. La variable con menor puntaje es la empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años con 3.49. Esto demuestra la tendencia a mejorar los servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes, según Ciampa (1993) las empresas que han tenido éxito realizan análisis de las exigencias de sus clientes, para esto es necesario herramientas de medición de la calidad del servicio.

En la muestra, el factor Círculos de Calidad (X8) posee un promedio de 3.83, la variable con mayor puntaje fue se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa que obtuvo un promedio de 4.00, y, entre las variables con menor puntaje es la empresa está capacitada para realizar círculos de calidad y la empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad con un promedio de 3.75. Puede indicar es una práctica las empresas están de acuerdo a utilizar, además, están preparadas con herramientas para realizar círculos de calidad. El contar con círculos de calidad conlleva beneficios a las empresas a través de la cooperación mutua, mejorando los procesos con el intercambio de ideas y experiencias, como lo descrito por Ibañez (1996).

En el último factor diseño del producto (X9) de las empresas encuestadas se obtuvo un puntaje promedio de 3.88, se observa que las empresas invierten en el diseño del producto con 4.04, lo que significa que las empresas realizan un planeamiento en el diseño del producto enfocándose en los requerimientos y exigencias de los clientes. Este es un elemento clave para la mejora del servicio en la empresa de transporte terrestre interprovincial de pasajeros, debido que este es el punto de partida de todo el proceso de mejora de la calidad, el cual se desarrolla desde el planeamiento hasta el servicio posventa, afirmando lo que mencionó Gonzales y García (1995).

Según los resultados todas las preguntas tienen promedios superiores al 3, lo que indica que según la percepción de los encuestados las empresas cumplen con los factores del TQM.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

La finalidad del proyecto es identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM del sector transporte terrestre de pasajeros en el Perú. Para ello, se realizaron encuestas a gerentes generales, jefes de departamento de micro, pequeñas y grandes empresas con el fin de identificar el nivel de cumplimiento del desarrollo de la calidad basados en los nueve factores del TQM en las empresas Latinoamericanas: (a) liderazgo, (b) planeamiento de la calidad, (c) control y mejoramiento del proceso, (d) auditoría y evaluación de la calidad, (e) gestión de la calidad del proveedor, (f) educación y entrenamiento, (g) enfoque hacia la satisfacción del cliente, (h) círculos de calidad, (i) diseño del producto.

El presente estudio se realizó sobre una muestra aleatoria de 51 empresas del rubro de transporte terrestre de pasajeros ubicadas a nivel nacional. Para obtener la confiabilidad del instrumento de medición, se empleó el alfa de Cronbach obteniéndose valores por encima de 0.7 de lo que se concluye que el instrumento fue confiable y válido.

5.1. Conclusiones

1. Sobre el apartado 2.3 calidad en el Perú se puede destacar que el porcentaje de empresas que cuenta con certificación de calidad ISO 9000 es muy bajo en relación a otros países de la región, lo que nos indica que en Perú todavía no se le da importancia adecuada a los sistemas de gestión de calidad, y trae como resultado un descenso en la competitividad de las empresas.
2. Con relación apartado 3.6 análisis e interpretación de datos se concluye que: Para el sector transporte terrestre interprovincial de pasajeros se encontró que menos del 13.7 % de las empresas de la muestra, cuenta con un sistema de gestión de la calidad ISO 9000, manifestando que los empresarios deben brindar mayor importancia a estos indicadores para mejorar la calidad de sus servicios. Al no contar con SGC certificados los servicios no son gestionados mediante indicadores concretos sino bajo percepción de los clientes,

lo que no es sostenible en el largo plazo.

3. Según lo revisado en el apartado 2.3,
 - a. Se puede concluir que las empresas del sector están enfocadas a resultados, lo que dificulta la mejora de procesos en desmedro de la gestión de calidad.
 - b. El bajo cumplimiento de las leyes, la poca inspección del gobierno y otros factores ya mencionados, permite la alta informalidad del sector provocando altas tasas de accidentalidad en el país.
4. También, se puede concluir que todos los resultados tienen un promedio mayor a 3.5, señalando que la mayoría de factores tiene una tendencia al “de acuerdo” de las buenas prácticas de calidad en el país. Sin embargo, los resultados de las encuestas han sido basados en las percepciones de los encuestados que en su mayoría ha sido gerentes y jefes de las empresas lo que puede haber sesgado las respuestas de la encuesta en forma positiva.
5. Con respecto al apartado 1.7 limitaciones, se puede destacar que se tuvo una limitante en la respuesta de las empresas del sector a la encuesta formulada, debido a la reserva que los empresarios tienen sobre los procesos. Se identificó la poca importancia que prestan a este tipo de investigaciones lo cual impide obtener información más amplia, que podría ser utilizada por ellos. Además, se indica que la encuesta fue tomada únicamente a un representante de la empresa lo que no permite tener diferentes opiniones sobre la gestión que ellos realizan.

5.2. Recomendaciones

1. El número de empresas del sector con sistemas de gestión de calidad certificado debe aumentar, esto mejorará el servicio y competitividad del sector y del país. Se recomienda la implementación del ISO 9000 y que sea acompañada de capacitaciones realizadas por instituciones especializadas en la gestión de calidad, con el fin de alinear a los

trabajadores de todo nivel a los estándares de calidad que requiere la certificación en las empresas.

2. Se considera conveniente que la encuesta no solo vaya dirigida a los altos funcionarios de las empresas del sector, debido a que se basa en sus percepciones sobre la gestión de la calidad, lo que puede influenciar en las respuestas brindadas. Al considerar a personas de otros rangos, se podría tener una visión más clara y menos sesgada sobre la situación de la calidad en el sector.
3. Se debe estimular a los colaboradores con las prácticas de gestión de calidad considerando indicadores de calidad en su desempeño laboral (pago variable, productividad, entre otros), con esto se logrará un mayor compromiso de ellos con el servicio, debido a que afectaría a su remuneración.
4. Además de conceptos de técnico de calidad en los servicios, consideramos que los colaboradores deben seguir cursos de negociación, manejo y prevención del estrés, y atención de clientes para poder brindar un servicio adecuado sin que afecte su estabilidad emocional.
5. Se recomienda realizar nuevos estudios con un número mayor de muestra para tener resultados más representativos al sector, esto se puede lograr con empresas especializadas en encuestas, las cuales no tengan las limitaciones que tuvo el grupo con las respuestas de los funcionarios. Además, se podría después de un periodo de tiempo, volver a encuestar a las mismas empresas y comparar resultados para ver la evolución.
6. Es necesario el compromiso del estado, de las instituciones gubernamentales y de la empresa privada en el desarrollo y promoción de la implementación de los sistemas de gestión de calidad.
7. Llevar a cabo estudios similares en otros rubros del sector transporte terrestre como transporte de carga, urbano, turismo, etcétera. Identificando ventajas y desventajas

competitivas en común, lo que permitirá tener una visión global del sector.

8. Finalmente, se recomienda realizar benchmarking con empresas de países cuyo sector de transporte terrestre se encuentre mejor posicionado en temas de calidad, obteniéndose diferentes y mejores prácticas que se puedan adaptar a la realidad nacional.

5.3 Contribuciones prácticas y teóricas

1. Se infirió de la muestra que hay un bajo porcentaje de empresas del sector que tienen un sistema de gestión de calidad, esto se debe a la informalidad que existe en el sector y al alto costo que tiene su implementación. Los beneficios cualitativos de contar con SGC son conocidos, sin embargo no se les presenta números concretos de los beneficios que este sistema representa, la realización de un análisis costo beneficio previo a la implementación ayudaría a la alta dirección a conocer la ganancia aproximada por la implementación. Para el caso de las pequeñas y micro empresas, el estado debe subvencionar estos análisis y brindar consultoría a las empresas para que estas experimenten los beneficios de una mejora en la calidad y luego se animen por realizar una inversión en un SGC. Esto no sólo iría en beneficio de las empresas seleccionadas, sería un comienzo de un círculo virtuoso con el estado.
2. Para dar un paso inicial en la capacitación de personal y mejorar el factor de educación y entrenamiento, se puede seleccionar a trabajadores obreros de la empresa y capacitarlos en buenas prácticas de calidad y SGC. Si la empresa no cuenta con recursos suficientes se debe encontrar el apoyo del estado o ubicar una ONG que pueda brindar la capacitación al personal elegido. Estas personas deben realizar capacitaciones internas en la empresa, compartiendo el conocimiento adquirido, generando círculos de calidad y una mejora en el clima laboral y en los procesos.
3. El planeamiento de la calidad no solo debe quedar en pensamientos ni en papel, la alta dirección debe realizar acciones concretas para dar los pasos iniciales a la

implementación de calidad, algunas herramientas sin demasiada inversión son: (a) los manuales de buenas prácticas, (b) la medición, y (c) el control pueden ser un inicio hacia la eficiencia en los procesos.

4. El estado debe incentivar que las empresas pueden compartir sus experiencias con la tecnología, es necesario que los gerentes o dueños se conozcan e interactúen a través de conferencias o reuniones, además, se podría crear un espacio en el internet o una nube para que compartan sus experiencias, comenzando a realizar prácticas de benchmarking. Esto ayudaría a la mejora de la comunicación entre empresas, cambiando la actitud de competencia por la de cooperación, teniendo en claro el beneficio mutuo y mejora de competitividad.
5. Las empresas de transporte de pasajeros interprovincial deberían ofrecer información complementaria al servicio que brindan como mapas, lugares de interés, información turística entre otros, a fin de optimizar y brindar una experiencia de viaje completa para el pasajero, mejorando el indicador de enfoque de satisfacción al cliente. Es necesario el apoyo del Ministerio de Comercio exterior y turismo (MINCETUR).
6. La tendencia mundial de transporte es hacia la unión de las diferentes regiones o provincias mediante una red ferroviaria, que permitiría el ahorro de horas de viaje y calidad de vida para los clientes de este servicio, contribuyendo a la descentralización del país. Para esto es necesario la asociación del estado con las empresas privadas mediante sistema de concesiones y planes a largo plazo.

Referencias

- 100 mil camiones y 6 mil buses interprovinciales amenazan ir a un paro (2014, Septiembre).
La Republica.pe. Recuperado de <http://archivo.larepublica.pe/19-09-2014/100-mil-camiones-y-6-mil-buses-interprovinciales-amenazan-ir-a-un-paro>
- Antúnez, V. (2014, 15 de Enero). El 77% del transporte interprovincial es informal. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/77-transporte-interprovincial-informal-noticia-1702839>
- Apoyo Consultoría (2014). *Importancia del Sector de Transporte Terrestre en el Perú: Principales cifras al 2013. Estudio Preparado para la Asociación Automotriz del Perú*. Recuperado de http://www.aap.org.pe/public/contents/front-news/front-news_aap-principales-cifr_20150109_1519.pdf
- Bailey, S. (2000, abril). *Calidad Total: más allá del control estadístico*. Business, 42.
- Barrett, D. (1995). *Claves de la TQM: una guía concisa para directivos*. Madrid, España: TPG Hoshin.
- Benzaquen, J. (2013). Calidad en las Empresas Latinoamericanas: el caso peruano. *Globalización, competitividad y gobernabilidad*, 41-59.
- Benzaquen, J. (2014). La ISO 9001 y TQM en las Empresas Latinoamericanas: Perú. *Globalización, competitividad y gobernabilidad*, 67-89.
- Campos, J., De Rus, G. & Barrón, I. (2009). *El Transporte Ferroviario de Alta Velocidad: Una Visión Económica*. Fundación BBVA, Bilbao: España. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=rK2XIx4AdDIC&pg=PA5&dq= analisis+del+sector+transporte+terrestre+de+pasajeros+en+el+mundo&hl=es&sa=X&ei=wKZVeuYG4GqNtjHgIAI&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q= analisis%20del%20sector%20transporte%20terrestre%20de%20pasajeros%20en%20el%20mundo&f=false>

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2013). *La Gestión del Sistema de Transporte Público Peruano al 2050*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/gestionsistematransportepublico_0.pdf
- Ciampa, D. (1993). *Calidad Total: Guía para su implantación*. Massachusetts, USA: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.
- Crosby, P. (1994). Completeness (Plenitud). *Calidad para el siglo XXI*. México D.F, México: Mc Graw-Hill/ Interamericana de México S.A.
- Cueva, J., Helfer, R. & O'Brien, J. (2005, agosto). *Un nuevo enfoque de proceso estratégico*. (1ª ed.). Lima, Perú: CENTRUM Centro de Negocios de la Pontificia Universidad católica del Perú.
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia*. México, D.F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México, D.F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (2ª ed.). México, D.F., México: Pearson.
- Decreto Supremo N° 017-2009-MTC. Reglamento Nacional de Administración del Transporte. Presidencia de la República del Perú. (2009)
- Decreto Supremo N° 058-20303-MTC. Reglamento Nacional de Vehículos. Presidencia de la Republica de Perú. (2015)
- Delgado, L., Flores, L., keewong, A., & Sánchez, B. (2013). *Plan estratégico del subsector de transportes de pasajeros(ónmibus)en Piura* (Tesis magistral, Centrum Católica, Lima, Perú).
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos S.A.

El Banco Mundial (2014). *Transporte: Resultados del Sector*. Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/es/results/2013/04/14/transport-results-profile>

Fundación CETMO. (2006, Noviembre). *Buenas prácticas y recomendaciones para la*

mejora de la satisfacción del cliente de transporte público de viajero por carretera.

Recuperado de

<http://www.fundacioncetmo.org/DGT%20Calidad%20Viajeros/pdf/buenas.practicas/c>

[ap.1.Marco.conceptual.pdf](http://www.fundacioncetmo.org/DGT%20Calidad%20Viajeros/pdf/buenas.practicas/c)

Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Buenos

Aires: Argentina. Editorial Brujas. Recuperado de

[http://books.google.com.pe/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA73&dq=naturaleza+](http://books.google.com.pe/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA73&dq=naturaleza+de+la+investigacion+cientifica&hl=es&sa=X&ei=hmtOU7OXMa-a0gHJ0IC4Dw&ved=0CEMQ6AEwBA#v=onepage&q=naturaleza%20de%20la%20investigacion%20cientifica&f=false)

[de+la+investigacion+cientifica&hl=es&sa=X&ei=hmtOU7OXMa-](http://books.google.com.pe/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA73&dq=naturaleza+de+la+investigacion+cientifica&hl=es&sa=X&ei=hmtOU7OXMa-a0gHJ0IC4Dw&ved=0CEMQ6AEwBA#v=onepage&q=naturaleza%20de%20la%20investigacion%20cientifica&f=false)

[a0gHJ0IC4Dw&ved=0CEMQ6AEwBA#v=onepage&q=naturaleza%20de%20la%20i](http://books.google.com.pe/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA73&dq=naturaleza+de+la+investigacion+cientifica&hl=es&sa=X&ei=hmtOU7OXMa-a0gHJ0IC4Dw&ved=0CEMQ6AEwBA#v=onepage&q=naturaleza%20de%20la%20investigacion%20cientifica&f=false)

[nvestigacion%20cientifica&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA73&dq=naturaleza+de+la+investigacion+cientifica&hl=es&sa=X&ei=hmtOU7OXMa-a0gHJ0IC4Dw&ved=0CEMQ6AEwBA#v=onepage&q=naturaleza%20de%20la%20investigacion%20cientifica&f=false)

González, M. & García, J. (1995). *Calidad total*. Lima, Perú: CINSEYT

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5^a

ed.). México D. F., México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.

Ibañez, M. (1996). *Calidad Total: reto empresarial*. Lima, Perú: Consejo Nacional de

Ciencia y Tecnología.

Instituto Nacional de Defensa del Consumidor y de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

(2006). *Perú, los intereses nacionales en estándares de calidad y los acuerdos*

preferenciales de comercio. Lima, Perú: Área de publicaciones de INDECOPI.

International Organization for Standardization (2015). *The ISO Survey of Certifications*.

Recuperado de [http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-](http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%2013485&countrycode=#standardpick)

[survey.htm?certificate=ISO%2013485&countrycode=#standardpick](http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%2013485&countrycode=#standardpick)

- Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de la calidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Jin-Hai, J., Anderson, A. y Harrison, R. (2002). Total quality management principles and practices in China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1026-1050.
- Juran, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad, un manual para directivos*. Madrid: España. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Juran, J. (2001). *Manual de la calidad de Juran* (5ª ed.). Madrid, España: McGraw- Hill/ Interamericana de España. Volumen 1.
- Kanga, C. (2014). Emerging travel trends, high speed rail, and public reinvention of U.S. transportation. *Transfer Policy*, 37(1), 111-121. doi:10.1016/j.tranpol.2014.10.012
- Ley N° 27181. Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre. Congreso de la República del Perú. (2015)
- Malhotra, N.K. (2008). *Investigación de Mercado*. México, DF. Pearson Educación. México
- Más de 500 empresas cuentan con el certificado ISO 9001:2000 (2008, 14 de febrero). *Noticias Financieras*. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/467079934/182DA9E6C0C64B29PQ/422?accountid=28391>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2013). *Síntesis de Indicadores Laborales – II trimestre 2013*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/BOLETIN_SINTESIS_INDICADORES_LABORALES_II_TRIMESTRE_2013.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2012). *Anuario estadístico 2013*. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2012.pdf

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2011). *Índice medio Diario Anual*.
Recuperado de <http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/imdweb/>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2012, Abril). *Plan Estratégico Sectorial Multianual Sector Transportes y Comunicaciones 2012 – 2016*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/PORTAL/home/transparencia/PESEM.pdf>
- Morale. (2006, 16 de Junio). *Perú, mercado que genera alto interés*. Portafolio, Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/334293607?accountid=28391>
- Morales, N., Basso, A., & Gálvez, W. (2010). Aspectos psicosociales y accidentes en el transporte terrestre. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 267-268. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=c9533bc6-faed-4124-9f4a-345548b9ea36%40sessionmgr4004&vid=2&hid=4202>
- Navas, V. (2011). *ISO 9001: 2008: elementos para conocer e implantar la norma de calidad para la mejora continua*. México D. F., México: Editorial LUMISA S.A.
- Pacheco, A. & Cruz, M. (2005). *Metodología crítica de la investigación, lógica, procedimientos y técnicas*. (1ª ed.). México D. F., México: CECSA.
- Pasajes terrestres por Internet (2015, Julio). *Diario Uno*. Recuperado de <http://diariouno.pe/2015/07/02/pasajes-terrestres-por-internet/>
- Peach, R. (1999). *Manual de ISO 9000* (3ª Ed). México D.F, México: Mc Graw Hill.
- Perú Bus. (s.f.). PERU BUS Infraestructura tecnológica. Recuperado de <http://www.perubus.com.pe/tecnologia.html>
- Policani, A. (2013, Marzo). Assessing the quality of intercity road transportation of passengers: An exploratory study in Brazil. *Transportation Research Part A*, 47(1), 379-392. doi: 10.1016/j.tra.2013.01.042.

Sagástegui, P. (2010). *Accidentes de Tránsito en los últimos 10 años en el Perú*. Recuperado de

<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=9aaef918-313e-48ed-ae76-9b0d22862de9%40sessionmgr4004&hid=4203>

Sánchez, J. (2010). *Gestión de la Calidad, Mejora Continua de sistemas de gestión*. Teoría y práctica. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Se espera que para el próximo año más de 1000 empresas cuenten con ISO 9000. (2005, 23 de junio). *El Comercio*. Recuperado de

<http://search.proquest.com/docview/336287647/182DA9E6C0C64B29PQ/346?accountid=28391>

Senlle, A. & Stoll (1994). *Calidad Total y Normalización*. Barcelona, España: Ediciones 2000 S.A.

Superintendencia de Transporte de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN). (s.f).

Transporte de Personas. Recuperado de

<http://www.sutran.gob.pe/portal/index.php/transporte-terrestre/transporte-de-personas>

TEPSA. (s.f.). Servicio a bordo. Recuperado de <http://www.tepsa.com.pe/index.php/main-page/servicio-a-bordo>

Toro, I. D. & Parra, R. D. (2010). *Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación: Cualitativa/cuantitativa*. (1ª ed.). Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Universal EAFIT.

Urbano, C. (2011). *Certificación de control de calidad para las firmas auditoras Peruanas*.

Quipukamayoc, Jan, 2011, 18(35), p.199(9) . Recuperado de

http://bibliovirtual.pucp.edu.pe:1701/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=TN_gale_ofa355247839&indx=66&recIds=TN_gale_ofa355247839&recIdxs=5&elementId=5&renderMode=poppedOut&displayM

ode=full&frbrVersion=3&dsent=0&vl(44176442UI1)=all_items&vl(20080654UI0)=a
 ny&scp.scps=scope%3A%28pucpe_unicorn%29%2Cscope%3A%28pucpe_revistas%
 29%2Cscope%3A%28pucpe_dspace%29%2CEbscoLocal_51PUCP_1%2CEbscoLoc
 al_51PUCP_2%2Cprimo_central_multiple_fe&frbg=&tab=pucpe_unicorn&dstmp=1
 394147700379&srt=rank&mode=Basic&dum=true&vl(1UIStartWith0)=contains&vl(
 freeText0)=calidad%20en%20las%20empresas%20del%20Per%C3%BA&vid=PUCP
 E

Valcárcel, Y. (2008). Sistema de Gestión Compatibles: ISO 9001 y Balance Scorecard dentro
 de un operador logístico. *Portal de Revistas PUCP*, 28. Recuperado de

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/holistica/article/view/1477/1423>

Vidal, E. & Rodríguez, E. (Julio 5, 2013). *Implantación de los Sistemas Integrados de
 Gestión*. Tourist and Managment Studies. Recuperado de

<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=0fc06e74-acc9-4553-a308-d1861dd3af16%40sessionmgr198&hid=112>

Zuzunaga, C., Aching, L., & Bbilonia, R. (2009). *Plan estratégico para el transporte
 interprovincial de pasajeros en ómnibus del Perú*. Tesis para obtener el grado
 Magíster en Administración Estratégica de Empresas otorgado por la Pontificia
 Universidad Católica del Perú. Surco: Perú

Apéndice A

Población de empresas de transporte terrestre de pasajeros

RUC	Razón social	Departamento	Teléfono	Representante legal	Correo
10407787621	ERNESTO ALARCON DIAZ	CALLAO	975491470	ERNESTO ALARCON DIAZ	alarconneto@hotmail.com
20100212278	EMPRESA DE TRANSPORTES ANGELITOS NEGROS CANAZAS HERMANOS S.R.L.	AREQUIPA	465822	VALENTIN CANAZAS ARCE	angelitos_vca@hotmail.com
20100238234	TRANSPORTES CROMOTEX S.A.C.	AREQUIPA		JUAN LUIS SOTO MOTTA	cromotex@cromotex.com.pe
20100461570	EMPRESA DE TRANSPORTES ANDIA S.A.C.	LIMA	5334461 / 4279894		etrans_andia@hotmail.com
20100758581	EMPRESA DE TRANSPORTES HUAYNATE S.A.	LIMA	4731295	WALTER MARCOS HUAYNATE JULCA	huaynate.2007@hotmail.com
20103626448	EMPRESA DE TRANSPORTES CHICLAYO S.A.	LAMBAYEQUE	237984	JULIO CESAR ECHEVARRIA SALAZAR	chiclayo@transporteschiclayo.com
20105752149	EMPRESA DE TRANSPORTES EL CUMBE S.A.C.	LAMBAYEQUE	231454	FELIPE ALCIDES CASTRO ESPINOZA	cumbeadministracion@hotmail.com
20106055476	EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO CACHIPA E.I.R.L.	ICA		MIGUEL ANGEL LEDESMA VARGAS	jorgemioruna@hotmail.com
20106857530	EMPRESA DE TRANSPORTES SAN ANTONIO DE PADUA S.A.	LIMA	5346958	EVARISTO VILCHEZ QUISPILAYA	sanantoniodepadua@hotmail.com
20108866277	ESTRELLA POLAR S.A.C.	LIMA		FORTUNATO LUCIO QUISPE COCHACHI	area_legal@estrellapolar.com.pe
20109909808	EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO CABANINO S.A.	LIMA	319478 / 3253895	ROBERTO TITO TITO	expresocabanino@hotmail.com
20111296252	EMPRESA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL GONZALES S.A.C.	LIMA	3281346	EMILIO NOE GONZALES GUERRERO	transportesgonzales_s.a.c@hotmail.com
20113973448	BURGA EXPRESS S.R.LTDA.	LIMA		ANIANO BURGA ROJAS	angeles_anny@hotmail.com
20114111342	AMERICA EXPRESS S.A.	ANCASH	043-353468	TOMAS CARRILLO CONSTANTINO	america_express@hotmail.com
20115482450	EMPRESA DE TRANSPORTES 14 S.R.LTDA.	ANCASH	4286621	AURELIO ORTEGA GONZALES	ofjor@hotmail.com
20117352821	EMPRESA DE TRANSPORTES ATAHUALPA S.A.	LIMA	4275838	JAYME LIGORIO LONGA LOPEZ	jose162208@hotmail.com

20119407738	EMPRESA DE TRANSPORTES FLORES HERMANOS S.C.R.LTDA.	LIMA	4310485	PASTOR FLORES CHAVEZ	floeshnos@floeshnos.net
20120129776	EMPRESA DE TRANSPORTES JOSE HUAPAYA SORIANO S.A.	LIMA		MARIA ESTELA HUAPAYA GUTIERREZ	etjhusa@speedy.com.pe
20120578813	EMPRESA DE TRANSPORTES APOCALIPSIS S.A.	LIMA	5421716	AQUILES TEOBALDO TEJEDA RIVERA	dtejeda@apocalipsissa.com
20121127424	TRANSPORTES GIL MUÑOZ S.A.C.	AREQUIPA	056-0586638	VICTOR MANUEL GIL MUÑOZ	gilmuñoz@hotmail.com
20121662737	TRANSPORTES TRANSZELA S.R.L.	PUNO	949149724	LIDICE ABIGAIL ZELA HUAQUISTO	melwyn85@hotmail.com
20123917066	EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO HUANCAMELICA S.A.C.	LIMA	4274990	ESPERANZA YOLANDA MENDOZA NATEROS	cotramhsac@hotmail.com
20124666687	EMPRESA DE TRANSPORTES SALCEDO HERMANOS S.R.L.	AREQUIPA		CARLOS FLORENCIO SALCEDO PILA	transporte.famisa@hotmail.com
20128117211	TRANSPORTES MI CHAPERITO E.I.R.L.	LIMA	969695445	FRANCISCA AIDE ASTUDILLO VDA.DE RIQUEROS	bre022008@hotmail.com
20129425246	EMPRESA DE TRANSPORTES GUTARRA S.A.	LIMA		ROLANDO MAX GUTARRA CASTILLO	angelica_yeseniaa@hotmail.com
20129782278	EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO CARHUAMAYO S.R.L.	PASCO		ESTEBAN CAMPOS MEJIA	empcarhuamayo@hotmail.com
20131018178	COOPERATIVA DE TRANSPORTES ANCASH	LIMA	4277536	JUAN FELIX CAMONES SANCHEZ	joelito_54@hotmail.com
20131082771	EMPRESA DE TRANSPORTES EL EXPRESO S.A.C.	LIMA	4314043	LILIANA PATRICIA CATALAN CASTRO	asesor_2005@hotmail.com
20132363481	EMPRESA DE TRANSPORTES AGREDA E HIJOS S.A.	LA LIBERTAD	234171	ROMAN AGREDA GARCIA	laloagreda@hotmail.com
20132670146	EMPRESA DE TRANSPORTES EL DORADO S.A.C.	TUMBES	520690	BERNARDO PALACIOS CORONADO	ofpiurador@transporteseldoradopiura.com
20132757187	EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO LOBATO S.A.C.	LIMA	474-9488	ABRAHAM EDUARDO POLICARPIO	lobatoandres@yahoo.com
20133605291	EMPRESA DE TRANSPORTES AVE FENIX S.A.C.	LIMA	4230046 / 4287810	JUAN HELMER GARCIA DE LA CRUZ	jorgesanas@hotmail.com
20136557310	EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO HUAMANGA S.A.C.	LIMA	3302206	MAXIMO PALOMINO ZAVALA	expresohuamanga1@hotmail.com
20138693326	ASOCIACION, COMUNION, PROMOCION, DESARROLLO Y LIBERACION - COPRODELI	CALLAO	714-3000	ROXANA GUILLERMINA CANCINO CRUZ	coprodeli.org
20162662300	EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESS SEÑOR DE LOS	AREQUIPA	245470	GUILLERMO RAUL RODRIGUEZ VALDIVIA	gricalde@hotmail.com

MILAGROS S.R.L.

20166615209	CHAVIN EXPRESS S.A.C.	LIMA	(044) 72-4652	ROTZANA AZUCENA LOPEZ DEL RIO	chavinexpress1993@gmail.com
20171827656	CONDORCOCHA E.I.R.L.	LIMA	276-7249	FREDY IVAN MUCHA POMALAZO	condorcocha@hotmail.com
20172710671	EMPRESA DE TRANSPORTES GONZALES S.R.L.	JUNIN	964992060	RAFAEL JAIME GONZALES RIMARI	gonzales.2309@hotmail.com
20176943247	EMPRESA DE TRANSPORTES TRUJILLO EXPRESS S.R.L.	LIMA	232539	JAVIER MARTIN ZEVALLOS ZERPA	rsparza2007@hotmail.com
20188362207	EMPRESA DE TRANSPORTES AMERICA DEL SUR S.A.C.	LIMA		ALEJANDRO DE LA CRUZ CANELO	americadelsur@speedy.com.pe
CASTILLA					
20192895325	EMPRESA DE TRANSPORTES LOPEZ HNOS. S.A.	LIMA	4246694	JOSE ARISTIDES LOPEZ GUTIERREZ	translopez@gmail.com
20201298327	EMPRESA DE TRANSPORTES DORA E.I.R.L.	PIURA		ALFREDO MARTIN CARDOZA QUENECHÉ	transportesdora@hotmail.com
20203818689	EMPRESA DE TRANSPORTES DE CARGA Y PASAJEROS CARMELITAS BUS S.R.LTDA.	JUNIN	252076	JOSE ANTONIO BALDOCEDA CASTRO	carmelitasbus@hotmail.com
20206872234	EMPRESA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS Y CARGA CAVASSA S.A.C.	ANCASH	4277673	RODOLFO MINAYA YABAR	cavassa_sac@hotmail.com
20212449611	EMPRESA DE TRANSPORTES SAN CRISTOBAL DEL SUR E.I.R.L.	AREQUIPA		ISMAEL EDUARDO GUZMAN SALAS	crislobaldelsur@speedy.com.pe
20213882547	EMPRESA DE TRANSPORTES JAVIER HNOS. S.R.LTDA.	PASCO	721257	MARIO JAVIER JIMENEZ	transporjavier@hotmail.com
20216249934	EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO NACIONAL CERRO DE PASCO S.R.LTDA.	JUNIN	247371 / 064-243268	RAYMUNDO RIMAC ROJAS	jimmyroom@hotmail.com
20221857489	EMPRESA DE TRANSPORTES GACELA E.I.R.LTDA.	LAMBAYEQUE		VICTOR NAPOLEON GONZALES TORRES	kekoelaterno@hotmail.com
20222408203	EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRES INTERNACIONAL PEREZ S.R.LTDA.	LIMA	4284441	WANKEL ANGEL VILLEGAS PEREZ	exinpez@hotmail.com
20226680561	TRANSPORTES NORMAN E.I.R.LTDA.	SAN MARTIN	997507802	NORMAN JESUS PAREDES PUELLES	transnor13@hotmail.com
20229867246	TRANSPORTES JULIO CESAR S.R.L.	ANCASH	043-396443	MARCELINO MINAYA HUERTA	trasnportesjuliocesar@hotmail.com

20252538845	EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO LA PERLA DEL SUR S.R.LTDA.	LIMA	3244072 / 332-3104	ABDIAS JOSE ROJAS CARO	emptransperladelsur@hotmail.com
20253263343	ASOCIACION REGIONAL DE CESANTES Y JUBILADOS Y ACTIVOS DEL SECTOR EDUCACION DE LIMA ARCIJAEL	LIMA	331-2556	ALFONSO VALDIVIA FERRE	arcijaelperu@gmail.com
20273361325	EXPRESO SAN ROMAN S.A.C.	AREQUIPA	217202 / 465968	ISIDRO MAMANI APAZA	expsanroman@gmail.com
20274101467	EMPRESA DE TRANSPORTES HORNA E HIJOS S.R.LTDA.	LA LIBERTAD	257605	EDWARD MILLAN HORNA VILLAVICENCIO	transporteshorna@yahoo.es
20293579271	TRANSPORTES J.R. LEON E.I.R.L.	LIMA	4632004 /	JUAN RAUL LEON JOO	transportesjrleon@msm.com
20299766609	NHL TRANSERVIS S.A.C.	CALLAO	4295524	NILDA YOLANDA BASILIO BASALDUA	info@nhltranservis.com
20314668813	EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO LOS HUSARES S.R.LTDA.	LA LIBERTAD	044-673602	ORLANDO SANDRO CABRERA URBINA	transportesloshusares@hotmail.com
20326783197	TRANSPORTES CAMINOS DEL INCA S.R.LTDA.	AREQUIPA		GILBERTO LUIS QUISPE ZAPANA	mquisoe@transportescaminosdelinca.com
20343940671	TRANSPORTES NACIONAL SAN PEDRO S.A.C.	LIMA	3244118	ABELARDO LOBATO CASTRO	nacionalsanpedro@coemsi.com
20358948538	EMPRESA DE SERVICIOS MULTIPLES TUMI DE ORO S.A. - E.S.M. TUMI DE ORO S.A.	JUNIN	064-432243 / #717720	TEOFILO DANIEL JUSCAMAYTA HUAMAN	jushua_69@hotmail.com
20359136880	EMPRESA DE TRANSPORTES MARLINDA S.R.L.	JUNIN		MARLINDA TOBALINO HURTADO	transportes.marlinda@gmail.com
20368402851	EMPRESA DE TRANSPORTES ZULMA E.I.R.L.	MOQUEGUA	953692933	VALENTÍN HUILAHUANA QUISPE	empresazulmaeirl@hotmail.com
20370101206	EMPRESA DE TRANSPORTES DESTINOS EXPRESS E.I.R.LTDA.	AREQUIPA		JOSE EDGAR HUANCA QUISPE	erickcca@hotmail.com
20375800315	TRANSPORTES VIA S.A.C.	LIMA	472-2165	EDINSON RAMIREZ SILVA	adminilima@transportesvia.com.pe
20392614649	TRANSPORTES MANUEL CALDERON S.A.C.	LIMA	3546196	EDNI MANUEL CALDERON PAREDES	ednimcp@hotmail.com
20392630768	FLOR MOVIL S.A.C.	LIMA	526-6917	OLGA SARITA VALENZUELA ROLDAN	flormovilsac@yahoo.com
20396427789	EXPRESO LEON DEL NORTE S.R.LTDA.	LA LIBERTAD		ESMILDA PORTILLA TRIGOSO	esmy_2009@hotmail.com
20397297331	EMPRESA DE TRANSPORTES NUEVO CHINCHAY-SUYO S.R.L.	LA LIBERTAD	283574	PEDRO MARIO CHINCHAYAN ZA VALETA	nuevochinchaysuyo@hotmail.com

20397344437	EMPRESA DE TRANSPORTES EL SOL S.A.	LA LIBERTAD		FELIBERTO FRANCISCO PINILLOS CABRERA	transportes_elsol@hotmail.com
20402144026	EMPRESA DE TRANSPORTE LOS ANGELITOS S.C.R.L.	JUNIN		SOCRATES PONCE ORIHUELA	etlosangelitos@hotmail.com
20403002101	EMPRESA DE TRANSPORTES CRUZ DEL NORTE S.A.C.	ANCASH		EDILBERTO MIRANDA LOZANO	cruzdelnortesac@hotmail.com
20409246045	EMPRESA DE TRANSPORTES SHADAY ADONAY E.I.R.L.	TUMBES	978189301	MAGDA VICTORIA MONJA DE ALVARADO	Yuliana1417@hotmail.com
20410071411	EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO TRASANDINO S.A.	LIMA	4282218	FLORIANO FLORES HUYHUA	expresotrasandino@hotmail.com
20410148651	EMPRESA DE TRANSPORTES HALCON ANDINO E.I.R.L.	LIMA	218845	JOSE ANTONIO LEZAMA CUELLAR	halcon-andino@hotmail.com
20417931393	EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO INTERNACIONAL PALOMINO S.A.C.	LIMA	4288591 / 3516671	WILMAN PALOMINO ORTIZ	administración@grupopalomino.com.pe
20419034143	BAHIA BUSS S.A.C.	HUANUCO		ASBEL ERNESTO CASTAÑEDA MIRAVAL	wime_ce2@hotmail.com
20422252828	GOLDEN PERU BUS S.A.C.	CALLAO	348-3899 / 562-1818	DORIS MELGAR CENTENO	goldenperu@terra.com.pe
20431791952	COSTEÑO EXPRESS S.A.C.	LIMA		JOHN TOMAS CARRILLO MARTINEZ	costeno.express@gmail.com
20437325287	CRISOLITOS EXPRESS E.I.R.L.	LIMA		ENMA ANGELICA GONZALEZ MONTENEGRO	empresa_crisolitosexpress@yahoo.com
20438666053	PULLMAN BUS E.I.R.L.	LIMA	428-2618	FREDY GALLARDO ZAFRA	pullmanbus@hotmail.com
20439133954	EMPRESA DE TRANSPORTES DIFERENCIAL ASOCIADOS S.A.	LIMA		LUIS ALBERTO CARRANZA SANCHEZ	luis_carranza24@hotmail.com
20439859572	EXPRESO INTERPROVINCIAL DORADO S.A.C.	LA LIBERTAD	258370 / 216545	EDGAR IVAN RODRIGUEZ VILCHEZ	exp_dorado@hotmail.com
20440607366	SARA PILAR SALDARRIAGA MORANTE S.R.LTDA.	PIURA	073-385599 381273	SARA PILAR SALDARRIAGA MORANTE	sapisatalara@hotmail.com
20443633643	EMPRESA DE SERVICIOS MULTIPLEZ IRRAZABAL E.I.R.L.	JUNIN	3625698	DANIEL ANGEL ZURITA PIZARRO	cpceyva@hotmail.com
20443848178	EMPRESA DE TRANSPORTES TICLLAS S.A.C.	JUNIN	225601	ROSALBINA MARINA OROYA TICLLAS	transportesticllas@live.com
20444978750	EMPRESA BUS PERU S.A.C.	JUNIN		MADELAINE YNDIRA HERRERA ZANABRIA	sadithevelyn@hotmail.com
20445591531	ANSHELITUS S.A.C.	ANCASH		KARLA PAMELA ALEJOS BENITES	anshelitussac@hotmail.com
20447023394	TRANSPORTES G M INTERNACIONAL S.A.C.	LIMA		MILAGRITOS DEL PILAR CHOCANO	zoilachocano@gminternacional.pe

20447104122	BAHIA CONTINENTAL S.A.C.	LIMA		MURRIETA		
20448376339	CORPORATION SERVICE ILLIMANI E.I.R.L.	PUNO		CLAVER FLORENCIO ACOSTA Y RODRIGUEZ		bahiacontinental@hotmail.com
20448511724	TRANSTUR ANDERSON MORALES S.A.C.	PUNO		FIDEL YONI JULI SARMIENTO		indira_29_1@hotmail.com
20448674437	GRUPO CIR PERU S.R.L.	PUNO	051 364011	WENCESLAO MORALES ROMAN		transtur2583@hotmail.com
20448748813	E.T. COSI EXPRESS E.I.R.L.	PUNO		ELVIS SALVADOR CORNEJO RAMOS		elvis.cornejo@gmail.com
20453252532	AUTOSERVICIOS SAN MARTIN S.R.L.	CAJAMARCA		ASCENCIO COSI APAZA		cositel@hotmail.com
20453811370	MUNDO TRANSPORTES & SERVICIOS E.I.R.L.	CAJAMARCA	046-362109	JUAN RUIZ CARRANZA		sersanmartin@speedy.com.pe
20453818544	EMPRESA DE TRANSPORTES NUEVO MUNDO S.A.C.	LIMA		JAVIER FRANCISCO CUEVA CACHO		mundo_transportes@yahoo.com
20454311265	EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS LUPOL E.I.R.L.	AREQUIPA	959421188	EDGAR OSWALDO RAMOS VASQUEZ		aspilbar@hotmail.com
20454431759	HALLPA PERU S.A.C.	AREQUIPA	054-454698	LUIS ALBERTO PATIÑO CARPIO		lupol_eirl@hotmail.com
20454694253	GRUPO DHEALNISA S.C.R.L.	TACNA		MICHAEL JONATHAN RODRIGUEZ VILLENNA		mantohallpa@hotmail.com
20454988087	TRANSPORTES VIRGEN DE LA ASUNTA E.I.R.L.	AREQUIPA	959963596	SEGUNDO JULIO FARFAN GUARDA		grupodhealnisa@hotmail.com
20455983909	CONSORCIO DE TRANSPORTES AREQUIPA SUR S.A.	AREQUIPA	054-284311	ROXANA JACINTA MONTES LLERENA		rojamolle_@hotmail.com
20456156348	INTERBUS COLONIAL S.R.L.	AREQUIPA		JOSE LUIS ACUÑA GUERRA		berroa_orq@hotmail.com
20456157409	TRANSPORTES SUMAQ SAN ANTONIO S.R.L.	AREQUIPA	999996039	CEFERINO ADRIAN VILCAHUAMAN		interbus.colonial@gmail.com
				CONDORI		
20459157191	CARHUAMAYO S.A.C.	LIMA		MARILU GIOVANNA VILCA ARMUTO		transpumac@hotmail.com
20461499717	CORPORACION SUPER LATINO S.A.	LIMA	523-7582			johncesar68@hotmail.com
20470863537	EMPRESA DE TRANSPORTES ROYAL BUSS S.A.C.	LIMA		ALFREDO WALTER ARELLANO CAJAS		luisantonio703@hotmail.com
20472537131	EMPRESA DE TRANSPORTES RONCO PERU S.A.C.	LIMA	4943732	LIBERTO ROJAS CAMPOS		trans.royalbuss@hotmail.com
20478966653	EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS MULTIPLES ROMERO S.A.C.	LIMA	4871831	ANGEL ESFRAIN ROMERO ASCENCIO		gerencia@roncoperu.com.pe
						transromero01@gmail.com

20480464363	TRANSPORTES MARSOL S.A.C.	LAMBAYEQUE		ANGEL MIGUEL FERNANDEZ RODRIGUEZ	erickacr_3131@hotmail.com
20481157308	CORPORACION ARES SERVICIOS GENERALES S.A.C.	LA LIBERTAD		JOISSIE NOELIA LANDAURO JULIAN	transportesares1@hotmail.com
20481904642	REPRESENTACIONES MAYFRANK S.A.C.	LA LIBERTAD	996466288	SANTIAGO VILLANUEVA CABALLERO	villanueva_hco@hotmail.com
20481960127	TRC EXPRESS S.A.C.	LA LIBERTAD		ANSELMO JAVIER CARRANZA PRETELL	gerencia@trc.com.pe
20482700340	SERVICIOS DIVERSOS JOSE MARIA S.A.C.	LIMA	521-1780	JONE ESLI SALVATIERRA BALTAZAR	josemaria_sac@hotmail.com
20482742000	EMPRESA DE TRANSPORTES TRANDIA S.A.C.	LIMA		LUIS ALBERTO CARRANZA SANCHEZ	luis_carranza24@hotmail.com
20485054066	EXPRESO LOS CHANKAS S.R.L.	LIMA	083-422441	EDITH CUSI GAMBOA	expresoloschankas@gmail.com
20486084261	SERVICIOS DE TRANSPORTES Y MANTENIMIENTO MECANICO INDUSTRIAL EL MILAGRO S.A.C.	JUNIN	064-391395 /	CARLOS ALBERTO LUNA ACEVEDO	sitem_sac@hotmail.com
20489576415	DIACO S.A.C.	LIMA		JIMMY ALBERTO DIAZ ACOSTA	leo25j60@hotmail.com
20489717922	NUEVO BAHIA LEON DE HUANUCO E.I.R.L.	HUANUCO		ASBEL ERNESTO CASTAÑEDA MIRAVAL	wime_caqui@hotmail.com
20492213048	INVERSIONES Y REPRESENTACIONES VICTOR S.A.C.	LIMA		ANA MARIA ENCISO VICTORIANO	contratos_victor@hotmail.com
20494643805	INVERSIONES JB S.A.C.	ICA	056-523970	MARLENY YVONNE HUACHACA LEON	emp_inversiones_jb@hotmail.com
20494980631	TRANSPORTES Y SERVICIOS ANDINOS DEL SUR S.R.L.	ICA	056-261234	EDITH MERCEDES LA MADRID GONZALES	mlamadrid@tansur.com
20498419900	TULPEN S.R.L.	AREQUIPA	054-201120	NORKA ESTELA MARTINEZ BRAVO	tulpensrl@gmail.com
20503370574	INVERSIONES Y REPRESENTACIONES POLO S.A.C.	LIMA	485-4495	POLO JUVENAL PEREZ ORIHUELA	polo_37@hotmail.com
20504832661	NEGOCIOS LA CENTRAL S.R.L.	LIMA	995405101	CRESCENTE HUAMALI DURAND	lacentral.huamali@gmail.com
20505729600	TRANSRUTAS S.A.C.	MADRE DE DIOS	457-0007 / 457-0116	VICTOR HUGO ALVAREZ RODRIGUEZ	transrutas@bonus.com.pe
20506400431	REPRESENTACIONES RIQUEROS HNOS E.I.R.L.	LIMA	4249600 / 998165652	MARYLISS NAUPAY MARCELO DE RIQUEROS	info@perutours.com.pe
20506727783	TRANSPORTE DAVYS E.I.R.L.	LIMA		HEBERT ANGEL LEON ORTIZ	eberthlo@transportedavys.com
20507346767	TRANSPORTES MARVER S.A.C.	LIMA	5230778	MANUEL MARTINEZ VERA	mmatinez@transmarver.com
20510992904	KALLPA GENERACION S.A.	LIMA	706-7878	DANIEL RENE URBINA PEREZ	daniel.urbina@inkiaenergy.com

20511265216	EMPRESA DE TRANSPORTES GRUPO HORNA S.A.C.	LIMA	2654688 / 2651706	GILMER WILSON HORNA CORRALES	ghc710@yahoo.es
20512317163	FESTIVAL MUSICAL S.A.C.	LIMA	014211518	POCHO RUBEN SANCHEZ GREGORIO	rfestivalmusical@hotmail.com
20512328360	FLANAGAN PERU E.I.R.L.	LIMA	3831146 / 997561566	JULIO HUMBERTO CANO LEVA	ventas@flanagan.com.pe
20514023086	EMPRESA PROMOTORA RAL AMOR AMOR S.A.C . - EPRAL S.A.C.	LIMA		NATHALIE ARQUINIGO AGUAYO	nathalie_aa@hotmail.com
20515673408	DUNAS PERU CARGO S.A.C.	LIMA		MIGUEL ANGEL NANO BERMUDEZ	dunasperu@dunascargo.com
20516827344	SHUTTLE PERU S.A.C.	LIMA	01-365-3181		shuttle_peru@hotmail.com
20516983559	BETETA JUNIOR CORPORACION S.A.C. - BEJUCO S.A.C.	LIMA		ROGER JESUS EVANGELISTA BETETA	betetajunior@hotmail.com
20518889444	BUS SERVICE AUTOMOTRIZ S.A.C.	LIMA	4718924	LUDWING MIGUEL DECLERCQ CABRERA	busserviceautomotriz@gmail.com
20521190061	DAINICHI TRANSFER E.I.R.L.	LIMA	651-6027	TOSHIAKI SHIOHATA .	dainichi.transfer@gmail.com
20521401967	INVERSIONES MATOS S.A.C.	LIMA	01-3514312	CIRO VICTOR MATOS GUERRA	andy.matos@itramsac.pe
20522396304	CAMPAVAN S.A.C.	LIMA	3673032 / 816*3612	NILO ALBERTO RIVERA RAMOS	nilorivera@outlook.com
20522478700	ASTALDI S.P.A. - SUCURSAL DEL PERU	LIMA		MAURICE JACQUES SAUX SPIGNO	mauricesaux@berlegal.com
20523944143	EMPRESA DE TRANSPORTES VIA NORTE S.A.C.	LIMA		JUAN JOSE FLORINDEZ CARRASCO	etuchisa@yahoo.com
20523989325	RAYITO EXPRESS S.A.C.	LIMA		ARTURO ROBERTO MADUEÑO MARTINEZ	rayitoexpress@gmail.com
20524458501	EMPRESA DE TRANSPORTE DELGADO RODRIGUEZ S.A.C.	LIMA	074-491131	GUEVARA SEGUNDO CELSO DELGADO	etdelgadorsac@hotmail.com
20524514002	EMPRESA DE SERVICIOS GENERALES RARAZ S.A.C.	LIMA		ADAN RARAZ LOPE	a.raraz@hotmail.com
20524648548	GRUPO MERCADO S.A.C.	LIMA		ANDRES FERNANDO MERCADO SAAVEDRA	gruposamper@hotmail.com
20524795923	H.D.V. SERVICIOS GENERALES E.I.R.L.	LIMA		HENRY DEL VILLAR GUZMAN	aspilbar@hotmail.com
20524887372	EMPRESA DE TRANSPORTES ICTSA S.A.C.	LIMA		GLADYS ISABEL ARAMAYO CORONEL	aspilbar@hotmail.com
20526466340	TRANSPORTES ALBEAN S.A.C.	PIURA	998822186	ALAN MARTIN ALVAREZ PUESCAS	alan191285@hotmail.com

20526669887	MULTISERVICIOS VISION TOTAL S.A.C. - MUVITOTAL S.A.C.	PIURA		LEODAN ELI GUERRERO NEIRA	leodan622@hotmail.com
20526963483	EMPRESA DE TRANSPORTES HUAREÑO S.R.L.	CUSCO		HIPOLITO CASIANO NINANTAY YAÑEZ	elhuareno@gmail.com
20527438692	EMPRESA DE TRANSPORTES IMEXSO S.R.L.	CUSCO		EFRAIN AIMITUMA TTITO	imexsotours@hotmail.com
20527573557	EMPRESA DE TRANSPORTES INTERNACIONAL IGUAZU S.C.R.L.	CUSCO		JUSTINA PALMA GUZMAN	rolang@gmail.com
20527714479	JUNIOR GAS E.I.R.L.	CUSCO	084-274521	LUCILA SANTOS DIAZ	helen_tisoc@hotmail.com
20527775851	EXPLO DRILLING PERU S.R.L.	AREQUIPA	(054) 464101	TEODORO SURCO MERMA	explo@explodrillingperu.pe
20527820074	EMPRESA EXPRESO LOS CHANKAS S.A.C.	APURIMAC		SUSANA CHANQUE TORRES	expresoloschankas@gmail.com
20532396175	A.C.D. S.R.L.	MOQUEGUA	053-464552	CARLOS ADRIAN PINTO CARDENAS	acdsrl@hotmail.com
20532702390	TRANSPORTES PILCUYO TUR S.R.L.	TACNA	945247830	PORFIRIO LUPACA GUEVARA	ferorihuela@hotmail.com
20532735646	EXPRESO LEON DE TACNA S.C.R.L.	TACNA	961004120	MIGUEL GRIMALDO ALVAREZ MAMANI	bratsonmaf@hotmail.com
20532831874	EMPRESA DE TRANSPORTES TRANSOCEANICO F Y F E.I.R.L.	PUNO	052-401795	FREDY FLORES ZEVALLOS	bre022008@hotmail.com
20532855978	EMPRESA DE TRANSPORTES HEROES DEL PACIFICO S.R.L.	TACNA		JORGE ANTONIO APAZA SILVA	bre022008@hotmail.com
20532890374	EMPRESA DE TRANSPORTES LA PORTADA DEL SOL S.A.C.	TACNA	052 602295	FEDERICO EDUARDO AGUILAR VALERIO	odifarfan@hotmail.com
20535812773	TRANSPORTES NOVAEXPRESS S.A.C. - NOVAEXPRESS S.A.C.	LIMA		JUAN PABLO PASCUAL SANCHEZ	juanpascual.69@hotmail.com
20536377108	INVERSIONES MOAVIQUE S.A.C. - MOAVIQUE	LIMA	7969591	MOISES AVILA QUISPE	TQCAE_S160@hotmail.com
20537585847	ASESORES Y CONSULTORES VIA SEGURA S.C.R.LTDA. - VIA SEGURA S.R.L.	LIMA		MARIO FRANCISCO HERRERA NIÑO DE GUZMAN	transportesviasegura@gmail.com
20537887771	PELAYO'S SERVICIOS GENERALES S.A.C.	CALLAO	4563366	JESUS GERMAN PELAYO RIVAS	pelayos.sac@hotmail.com
20538327175	BUSITA XPRESS E.I.R.L.	LIMA	4451498 / 993459713	RITA JANET GARCIA LAZO	busitaxpress@hotmail.com
20538581551	LIDUSA E.I.R.L.	LIMA		SEVERO HUMBERTO LIMAYLLA DURAN	lidusa@hotmail.com
20538603890	DELAE E.I.R.L.	LIMA	993077831	ADOLFO JESUS CHAVEZ VALDIVIA	transportesdelae@gmail.com

20538930661	AGRUPACION COLONIAL S.A.C.	LAMBAYEQUE		ROMAN FUSTAMANTE HUAMAN	agrupacioncolonial@hotmail.com
20539330501	EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS M A EVOLUTION EXPRESS S.A.C.	AREQUIPA	959612665	RICHARD WASHINGTON TIPO APAZA	evolutionexpress@hotmail.com
20539398301	TRANSPORTES Y SERVICIOS MASTER S.C.R.L.	AREQUIPA	945860238	RENE APAZA CARI	jerrybrandi@hotmail.com
20539415752	EMPRESA VILCAMARU SUR S.R.L.	AREQUIPA	995999855	VICTOR MAMANI VILCA	vilcamarusur@gmail.com
20539611853	FAMISA EXPRESS S.C.R.L	AREQUIPA		VIVIANA FIERRO FLORES	famisaexpress@hotmail.com
20539628314	EMPRESA DE TRANSPORTES MOLISSA S.A.C.	AREQUIPA		KIMBERLY YESENIA SUPO SANTILLAN	kimi_susa15_1@hotmail.com
20539642490	ALTA GRACIA PROYECTOS E.I.R.L.	AREQUIPA	959646477	MARIA SOLEDAD VIZCARRA CONDORI	maryvizcarra_at@hotmail.com
20543319679	EMPRESA DE TRANSPORTES FERKAXI S.A.C.	LIMA		ENRIQUE ENCISO HUAYHUAS	germancito83@hotmail.com
20543848582	OLPAMESA S.A.C.	LIMA	3630576	ELA MEDINA ALBERCO	olpamesasac@hotmail.com
20544463498	GRUPO TRANSPORTES JHULIÑO S.A.C.	LIMA	994636389	EPIFANIO REYMUNDO YANCE ONCEHUAY	rolando-zc@hotmail.com
20544586735	RUTAS Y CAMINOS DEL PERU S.A.C.	LIMA		EDWIN ABDEL QUISPE REYNOSO	rutaycaminosdelperu@gmail.com
20544626893	LIMO LUX S.A.C.	LIMA	2536176	FREDDY ERNESTO VASQUEZ BASS	info@limolux.com
20544815513	CHRISTIAN MEDINA RAMIREZ E.I.R.L.	LIMA	01-2415194	CHRISTIAN GIOVANNI MEDINA RAMIREZ	christiankuu@hotmail.com
20545507821	ANPAHI SERVICIOS GENERALES E.I.R.L.	LIMA		YESSY MAVIABE PARRA CALAPUJA	speedyrent@yahoo.es
20546040179	MAQUISERVICES JOF E.I.R.L.	LIMA	996044983	JESSICA MARIZOL NAVARRO MORAN	maquiservices@hotmail.com
20546469337	INVERSIONES INGALL S.A.C.	LIMA		HECTOR APOLINO QUISPE	apolonio_cons@hotmail.com
20546893651	REPRESENTACIONES E INVERSIONES ESQUEN S.A.C.	LIMA	5481809	LUIS ALBERTO ESQUEN ESQUEN	transportes_esquen@hotmail.com
20547297823	L.G.A. INVERSIONES CAR S.A.C.	LIMA	3514639 / 945129111	ANA DELIA GUERRA CARDENAS DE CHUQUILLANQUI	aninagc1@hotmail.com
20547903171	EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO SELVA E.I.R.L.	LIMA		PABLO MARCOS RICRA PORRAS	ivan_ayc@hotmail.com
20547934301	ARAGUA TRANSPORTES S.A.C.	LIMA		RAUL ARQUINIGO LUIS	aragua transportes@gmail.com
20550166667	BUSSER S.A.C.	LIMA	01-3377676	ABEL EDUARDO CARRILLO MILLA	busser001@yahoo.es

20550776813	AMAYA NEGOCIOS CORPORATIVOS S.A.C.	LIMA	3430602	AMANDA LUCRECIA MENA YAVE	amandamenayave@hotmail.com
20550849713	EMPRESA DE TRANSPORTES GENERALES Y SERVICIOS LOS ALEX Y ALE E.I.R.L.	LIMA	946020295 / 3953419	ALEJANDRO ANTONIO MATIAS GOMEZ	losalex_2013@hotmail.com
20551596967	MULTISERVICIOS E INVERSIONES G & R S.A.C.	LIMA	943747923	ELBERT GARCIA VICTORIA	rcronald@gmail.com
20558042738	COLCA EXPRESS E.I.R.L.	AREQUIPA		RENATO ALONSO MALDONADO PAREDES	rebruja@hotmail.com
20558124033	LARICO TURBO S.A.C.	TACNA	996334611	YONI GERMAN QUISPE LARICO	laricoturbo@hotmail.com
20558150034	EMPRESA DE TRANSPORTES KIT S.R.L.	AREQUIPA	958334490	VICENTE TITO GONZA	transporteskit@hotmail.com
20558216159	JOLWA E.I.R.L.	AREQUIPA	959955771	JACINTO VILLANUEVA QUISPE	jolwa@hotmail.com
20558253275	SERVICIOS Y TRANSPORTE J CAR E.I.R.L.	AREQUIPA	959382558	JOSE VIDAL CASTILLO ABARCA	serviciosytransportejcar.10@gmail.com
20568681275	KATTALEYA S.A.C.	JUNIN	064249319	HENRRY MICHAEL ALARCON BALTAZAR	dalarcon01@gmail.com

Apéndice B

Empresas encuestadas

Empresa encuestada	Persona quien responde
Transportes Virgen Asunta	Roxana Jacinta Montes Llerena
Transportes J. R. León EIRL	Juan Raul Leon
NHL Transvervis S.A.C.	Nilda Yolanda Basilio Basaldua
Empresa de Transportes La Portada del Sol	Federico Eduardo Aguilar Valerio
Korttaley SAC	Henry Michael Alarcón Baltazar
Expreso Leon de Tacna S.C.R.L.	Miguel Grimaldo Álvarez Mamani
Flamagan Perú EIRL	Julio Humberto Cano Leva
Solva EIRL	Jacinto Villanueva Quispe
Delae EIRL	Adolfo Jesus Chavez Valdivia
ACD SRL	Carlos Adrian Pinto Cárdenas
Transporte Cruz del Sur	Jose Cartelly
Transportes Corporación Santos SAC	Raul Santos Manceo
Empresa de Transportes y Servicios Lupol EIRL	Luis Alberto Patiño Carpio
Empresa de Tranportes Zulma EIRL	Valentín Huilahuaña Quispe
Expreso Lobato S.A.C.	
Empresa de Transportes Junín SRL	
Estrella Polar SAC	
Condorcocha EIRL	
Expreso Los Chancas SRL	
Empresa de Transportes Lobaton	
Empresa de Transportes Atahuallpa	
Empresa de Transportes Nacional San Pedro	
Transportes Vía	
Pullman Bus	
Empresa de Transportes Grupo Horna	
Transportes 14 de Diciembre	
Transportes Toscano SAC	

Listado de las empresas encuestadas, cabe mencionar que adicionalmente se obtuvieron encuestas anónimas realizadas a través de formularios enviados por internet. El total de encuestas validas obtenidas fue de 51.

Apéndice C

Preguntas y resultados de la encuesta

Nro	Pregunta de la encuesta
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad
3	El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa.
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones

- 23 La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.
 - 24 La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.
 - 25 Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.
 - 26 La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.
 - 27 La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.
 - 28 La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).
 - 29 La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.
 - 30 La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.
 - 31 La empresa invierte en el diseño del producto.
 - 32 Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.
 - 33 La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.
 - 34 La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.
 - 35 La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.
-

Respuestas obtenidas en la encuesta

Respuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Pregunta																				
1	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	2	3	5	2	2	2	2	4	4	2
2	3	5	4	5	5	5	5	5	2	3	2	3	3	2	2	3	3	4	4	2
3	3	5	2	5	1	3	4	5	4	5	3	5	1	5	2	3	3	4	4	2
4	2	5	4	5	2	3	4	4	3	5	3	5	3	2	4	3	3	5	2	2
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	2	3	4	5	5	2
6	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	2	3	3	5	3	2	2	5	5	2
7	3	5	2	4	1	3	5	4	4	4	3	3	3	5	2	2	3	4	3	2
8	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	5	1	5	3	2	3	5	4	3
9	3	5	4	4	2	1	4	3	5	5	4	5	5	1	1	2	4	4	2	1
10	4	5	4	4	5	3	4	3	5	5	4	5	5	5	1	3	4	4	5	5
11	4	4	2	4	1	4	4	4	4	4	4	1	3	5	3	2	3	5	4	2
12	5	2	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	4	4	5	4
13	2	4	4	4	1	3	5	3	4	2	4	1	3	5	2	3	4	3	4	2
14	3	4	4	4	5	4	4	5	3	5	4	5	5	1	4	2	3	4	5	2
15	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4
16	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	2	3	4	5	4
17	4	5	4	4	2	4	5	4	3	5	5	5	3	5	3	3	3	4	4	3
18	2	5	4	5	4	4	5	2	4	5	5	1	3	5	1	2	3	5	4	1
19	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	3	2	4	3	5	2
20	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	2	4	5	5	4
21	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	2	2	2	3	5	2
22	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	3	2	4	5	5	2
23	4	5	4	5	3	4	5	5	4	5	5	2	4	1	3	3	3	5	5	2
24	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	1	3	2	4	5	3	2
25	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4	5	4	1	3	3	3	5	5	2
26	4	5	4	4	5	4	2	4	4	5	5	5	3	5	3	3	2	4	5	3
27	3	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	1	3	2	2	5	4	2
28	2	5	4	4	3	3	3	4	4	2	4	5	4	1	3	2	2	3	3	2
29	3	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	3	5	4	3	3	3	5	2
30	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	2	3	3	5	5	4
31	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	1	4	5	3	2	4	4	5	4
32	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	1	3	1	4	3	3	4	5	2
33	2	5	4	4	3	5	5	3	4	5	4	5	4	1	3	3	3	4	4	2
34	2	2	3	3	2	4	4	4	4	3	4	5	4	1	3	3	3	3	5	3
35	4	2	3	5	3	4	5	4	5	5	5	4	2	1	3	2	4	4	4	3

Respuesta	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Pregunta																				
1	2	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	3	4	3
2	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	3	5	4	3	4	5	5	2	4	4
3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4
4	3	5	3	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	2
5	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3
6	2	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2
7	3	4	4	4	5	5	4	3	5	4	5	4	4	4	5	4	5	3	5	3
8	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	3
9	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3
10	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	3	4	5	4	4
11	3	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
12	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	3
13	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	2	5	2
14	3	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	2	5	4
15	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	3
16	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4
17	3	5	3	5	4	5	4	3	3	5	5	4	3	3	3	3	5	3	4	3
18	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	2	5	2
19	4	4	5	4	4	5	3	3	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	5	2
20	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
21	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3
22	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	5	3
23	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	3
24	3	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	2
25	3	4	4	5	3	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	3	5	3
26	3	3	3	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	2
27	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3
28	2	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3
29	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
30	3	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3	5	3	4	4	4	5	4	5	2
31	3	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	3
32	3	4	4	4	3	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	3	2
33	2	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	5	4	4	2
34	4	5	4	5	5	3	4	5	3	4	5	3	4	4	4	4	5	2	4	3
35	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	4	3

Respuesta	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
Pregunta											
1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
2	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	4
3	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	2
4	4	3	4	4	5	4	4	3	5	5	1
5	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	5
6	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
7	3	4	2	4	4	4	3	5	4	5	5
8	4	3	4	4	5	4	2	4	3	4	5
9	4	2	4	2	2	3	2	1	3	5	2
10	4	3	4	2	4	4	4	5	3	5	5
11	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2
12	4	5	4	2	4	4	3	5	5	4	5
13	4	4	4	2	5	4	2	3	5	4	5
14	4	4	4	2	5	5	4	5	5	5	5
15	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5
16	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5
17	4	3	4	2	2	3	4	3	5	4	3
18	4	3	4	2	4	4	4	1	4	4	2
19	4	3	4	2	4	3	4	1	4	4	5
20	4	3	4	2	4	5	4	5	4	5	5
21	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	5
22	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
23	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	5
24	4	3	2	2	4	4	2	3	3	4	5
25	3	4	4	2	5	4	4	4	4	5	5
26	4	3	4	2	4	3	2	4	4	4	5
27	4	4	4	2	5	4	3	4	4	4	4
28	3	4	4	2	4	3	2	1	4	3	5
29	4	4	2	2	5	3	2	4	3	5	5
30	4	3	4	2	5	3	4	4	4	4	5
31	4	3	4	2	4	4	4	5	4	4	5
32	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	5
33	4	4	4	2	5	4	2	1	4	5	5
34	3	3	4	2	4	3	2	3	4	4	5
35	4	3	4	2	4	4	2	4	4	3	5

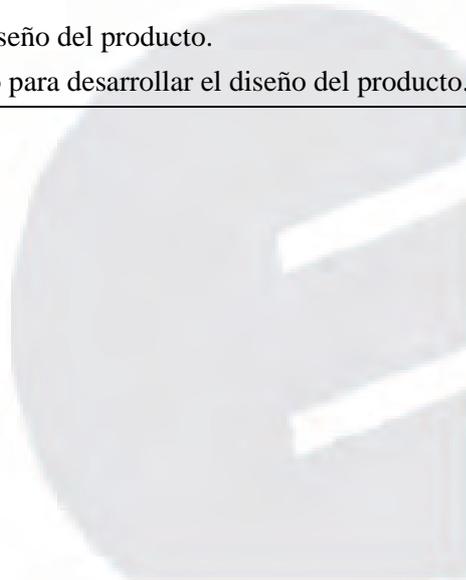
- Donde:
1. Totalmente en desacuerdo
 2. En desacuerdo
 3. Neutral
 4. De acuerdo
 5. Totalmente de acuerdo

Apéndice D

Los nueve factores de calidad

Factores de Calidad	Preguntas
Liderazgo - X1	<p>La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.</p> <p>La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.</p> <p>La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.</p> <p>La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.</p> <p>La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.</p>
Planeamiento de la Calidad - X2	<p>La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.</p> <p>La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.</p> <p>La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.</p>
Control y Mejoramiento de Proceso - X3	<p>El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.</p> <p>Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.</p> <p>Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.</p> <p>La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).</p> <p>La empresa implementa el control de calidad con eficacia.</p>
Auditoria y Evaluación de la Calidad - X4	<p>La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.</p> <p>El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.</p> <p>La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones</p>
Gestión de la Calidad del Proveedor - X5	<p>La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.</p> <p>La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.</p> <p>La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.</p> <p>La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.</p>
Educación y Entrenamiento - X6	<p>La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.</p> <p>La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.</p> <p>La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.</p> <p>Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.</p>

Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X7	<p>La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.</p> <p>El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.</p> <p>La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.</p> <p>La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.</p>
Círculos de Calidad - X8	<p>La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad.</p> <p>La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.</p> <p>Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.</p> <p>La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.</p>
Diseño del producto - X9	<p>Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.</p> <p>La empresa invierte en el diseño del producto.</p> <p>La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.</p>



Apéndice E

Resultados Alpha de Cronbach

Factor	Alpha de Cronbach	No. Preguntas
Liderazgo	0.777	5
Planeamiento de la Calidad	0.707	3
Auditoria y Evaluación de la Calidad	0.780	3
Diseño del producto	0.819	3
Gestión de la Calidad del Proveedor	0.786	4
Control y Mejoramiento de Proceso	0.731	5
Educación y Entrenamiento	0.764	4
Círculos de Calidad	0.759	4
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	0.778	4

Se realizó el análisis de la confiabilidad de las preguntas del cuestionario de la encuesta calculando el Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad asociada a la relación entre las preguntas y los factores evaluados. Adicionalmente se indica que el orden correlativo de las preguntas no guarda el mismo orden consecutivo de los factores que se midieron, por lo que se tendrá mayor confiabilidad y validez del instrumento que si las preguntas estuviesen agrupadas correlativamente para los factores evaluados, Benzaquen (2013).

Apéndice F

Descripción de las empresas encuestadas

Detalle	Resultado
Total de Empresas (Número de empresas)	51
Tamaño de Empresas (Por número de trabajadores)	
Empresa grande (201 a más)	3.90%
Empresa mediana (51 - 200)	17.60%
Empresa pequeña (11 - 50)	35.30%
Microempresa (1 - 10)	43.10%
Tiempo de Fundación	
Más de 20 años	27.50%
16 a 20 años	5.90%
11 a 15 años	9.80%
6 a 10 años	19.60%
0 a 5 años	37.30%
Persona que contestó	
Presidente o Gerente General	35.30%
Gerente de Área o Jefe de Departamento	29.40%
Otro	35.30%

Apéndice G

Valores medios obtenidos

Liderazgo - X1	4.01
X11	4.14
X12	3.88
X13	3.88
X14	3.98
X15	4.16
Planeamiento de la Calidad - X2	3.97
X21	4.20
X22	4.04
X23	3.69
Control y Mejoramiento de Proceso - X3	4.00
X31	4.18
X32	4.33
X33	4.39
X34	3.22
X35	3.88
Auditoria y Evaluación de la Calidad - X4	4.02
X41	4.04
X42	3.78
X43	4.24
Gestión de la Calidad del Proveedor - X5	3.83
X51	3.76
X52	4.25
X53	3.75
X54	3.57
Educación y Entrenamiento - X6	3.75
X61	3.63
X62	3.69
X63	3.94
X64	3.76
Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X7	3.85
X71	3.96
X72	4.16
X73	3.49
X74	3.80
Círculos de Calidad - X8	3.83
X81	3.76
X82	3.75
X83	4.00
X84	3.80

Diseño del producto - X9	3.88
X91	4.04
X92	3.80
X93	3.80

Nota: Los Valores del 1 al 5 significan:

- 1 - Totalmente en desacuerdo.
- 2 - En desacuerdo.
- 3 - Neutral.
- 4 - De acuerdo.
- 5 - Totalmente de acuerdo.

