

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE
TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE EN EL PERÚ**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER
EN ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DE
EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR:

Carlos Díaz Bonilla

Jackson Haro Romero

Álvaro Luna Barahona

Marco Torres Ramírez

Asesor: Jorge Benzaquen

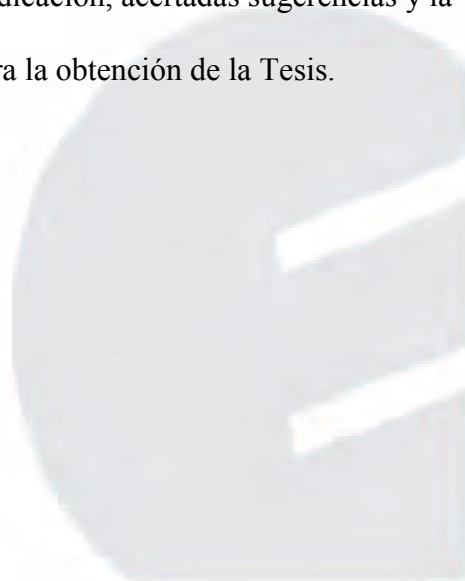
Santiago de Surco, Junio de 2015

Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud:

A los profesores de CENTRUM Católica, por compartir sus conocimientos y experiencias con nosotros.

A nuestro asesor Jorge Benzaquen, por su dedicación, acertadas sugerencias y la confianza transmitida, que fueron factores claves para la obtención de la Tesis.



Dedicatorias

A mí amada esposa Katherine y mi adorada hija Mikela por su comprensión y cariño, a mis queridos padres Margarita y Benicio por su guía y apoyo incondicional, y a mis hermanos Juan, Mayra y María Gracia por su constante aliento.

Carlos Andrés

A mi amada esposa Katya y mis adorados hijos Katya y Matías, por su comprensión, cariño y tolerancia en todo este periodo.

Jackson

A mis queridos padres Miguel y Kelly quienes me apoyaron y orientaron en el largo camino que significó realizar mis estudios de postgrado, y a mi amada novia y futura esposa Romina por su constante aliento, comprensión y cariño.

Álvaro Miguel

A mi bella familia, mi reina Doris, mis princesas Luciana y Micaela, y mi madre Gloria, por haber comprendido mis constantes ausencias en casa y por su gran apoyo para lograr esta meta familiar. A mi padre Manuel, por su continua guía humana y profesional aún después de tantos años de partir.

Marco Antonio

Resumen Ejecutivo

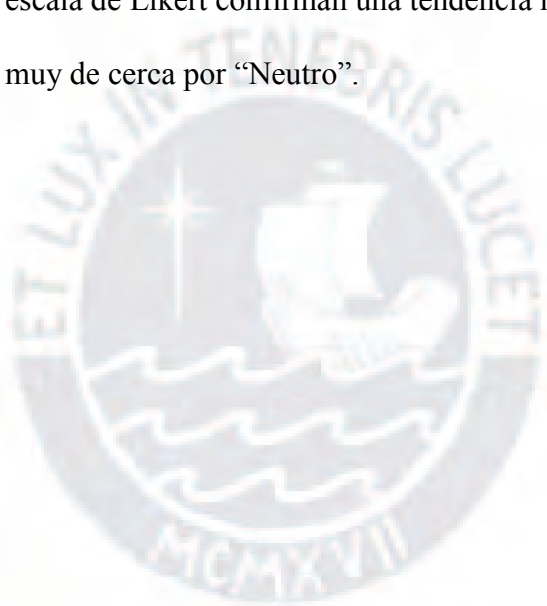
El transporte de carga terrestre es el principal medio de transporte de bienes en el Perú, representando más del 87% del global transportado; impulsado principalmente por el incremento de proyectos en el país y el desarrollo de la infraestructura vial nacional, la cual representa aproximadamente 24,500 kilómetros. A pesar de presentarse un crecimiento optimista de los servicios de transporte de carga terrestre en el Perú, el concepto de calidad y su importancia en el negocio todavía no son percibidos.

Empleando el modelo de Benzaquen, se consideró apropiado realizar el estudio desde un enfoque descriptivo. Los datos fueron obtenidos gracias a que se tuvo acceso a una amplia base de datos conformada principalmente por clientes de una empresa fabricante de vehículos de transporte pesado; los cuales fueron analizados empleando un enfoque cuantitativo. Finalmente cabe mencionar que la investigación es de carácter transeccional debido al periodo preciso de tiempo empleado para recolectar los datos.

No existen antecedentes de información sobre calidad en las empresas del sector de transporte de carga terrestre en el país, por lo tanto, esta investigación servirá como punto de partida para próximas investigaciones de la calidad en el sector. Para dicho propósito se realizaron encuestas a los dueños, gerentes y personas con influencia o poder de decisión, representantes de compañías del sector, haciendo uso de medios electrónicos, entrevistas presenciales y telefónicas.

Del universo de 300 empresas, se logran obtener 57 encuestas debidamente completadas. Sobre los resultados obtenidos se aplican herramientas estadísticas para calcular el grado de confiabilidad en cada uno de los nueve factores que conforman la gestión de la calidad total. Estos factores están representados en las 35 preguntas de la encuesta de manera aleatoria y emplean la herramienta de obtención de datos denominado escala de Likert.

Como resultado obtuvimos que seis de los nueve factores analizados alcanzan el nivel de cumplimiento mínimo para considerar que las empresas encuestadas gestionan la calidad en sus organizaciones, obteniendo como puntaje promedio valores entre 3.5 y 3.68 según la escala de Likert, los que representan más respuestas “De acuerdo”. Cabe resaltar, que aproximadamente sólo el 13% de nuestros encuestados indica contar con sistemas de gestión de calidad, sin embargo el trabajo confirma que el nivel de cumplimiento de los factores de la gestión de la calidad total son satisfactorios para nuestra muestra, ya que los resultados de la escala de Likert confirman una tendencia mayoritaria a la respuesta “De acuerdo”, seguida muy de cerca por “Neutro”.



Abstract

Land freight transport is the main means of transporting goods in Peru, representing over 87% of global transported; mainly driven by the increase of projects in the country and the development of national road infrastructure which represents about 24,500 kilometers. Although presented an optimistic growth in services land freight transport in Peru, the concept of quality and its importance in the business are not yet perceived.

Using the model of Benzaquen, it was considered appropriate to conduct the study from a descriptive approach. The data were obtained thanks to that we can access to a large database consisting mainly of customers of a heavy transport vehicles manufacturer; this data were analyzed using a quantitative approach. Finally it should be mentioned that the investigation has a transectional nature due the time used to collect the data needed for research.

There is no history about data collected on the quality from the sector of land freight transport companies in in the country, therefore, the information provided is of importance as a representative sample for the universe of the group of customers of the trucks manufacturer where the database was used. For this purpose, surveys were conducted to owners, managers and those with influence or decision-making power, making use of electronic media, and personal interviews and phone calls.

From the universe of 300 companies were able to obtain 57 duly completed surveys. From the results obtained statistical tools are applied to calculate the degree of reliability in each of the nine factors that form up the Total Quality Management. These factors are represented in the 35 survey questions randomly and use the data collection tool called Likert scale.

As a result it was found that six of the nine factors analyzed reached minimum level of compliance to consider that the surveyed companies manage quality in their organizations,

getting an average score higher than 3.5 and 3.68 according to the Likert scale, which account for more answers "agree ". It should be noted that only about 13% of our respondents indicated having quality management systems, however, the study confirms that the level of compliance of the factors of total quality management are satisfactory for our sample, because the Likert scale results confirm a majority in tendency to answer "OK" followed closely by "Neutral".



Tabla de Contenido

Agradecimientos	ii
Dedicatorias	iii
Resumen Ejecutivo	iv
Abstract	vi
Lista de Tablas	xi
Lista de figuras	xii
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del Problema	3
1.3 Propósito de la Investigación	3
1.3.1 Objetivos.....	3
1.3.2 Preguntas	3
1.4 Importancia de la Investigación	4
1.5 Naturaleza de la Investigación	4
1.6 Limitaciones	4
1.7 Delimitaciones	5
1.8 Resumen	5
Capítulo II: Revisión de la Literatura	6
2.1 La Calidad	6
2.1.1 Evolución de la Calidad.....	6
2.1.2 Modelos de Calidad	7
2.1.3 Administración de la calidad Total (TQM)	9
2.1.4 Los Nueve Factores del TQM	11

2.1.5 ISO.....	14
2.2 Calidad de las Empresas en el Sector de Transporte de Carga Terrestre en el Mundo.....	15
2.3 La Calidad en el Perú.....	19
2.3.1 La calidad en el sector de transporte de carga en el Perú.....	21
2.3.2 Análisis interno del sector de transporte de carga terrestre en el Perú (AMOHFIT)	23
2.4 Resumen	35
2.5 Conclusiones	36
Capítulo III: Metodología	37
3.1 Diseño de la investigación	37
3.2 Población y selección de muestra	38
3.3 Procedimiento de recolección de datos probabilístico	39
3.4 Instrumentos	39
3.5 Validez y confiabilidad.....	40
3.6 Resumen	42
Capítulo IV: Análisis de Resultados.....	44
4.1 Perfil de informantes: Análisis descriptivo.....	44
4.2 Análisis e interpretación de datos	45
4.3 Factores de la calidad: Análisis descriptivo.....	47
4.3.1 Factor de liderazgo	47
4.3.2 Factor planeamiento de la calidad	48
4.3.3 Factor auditoría y evaluación de la calidad	49
4.3.4 Factor diseño del producto	49

4.3.5	Factor gestión de la calidad del proveedor	50
4.3.6	Factor control y mejoramiento del proceso	51
4.3.7	Factor educación y entrenamiento.....	52
4.3.8	Factor círculos de calidad.....	53
4.3.9	Factor enfoque hacia la satisfacción del cliente	54
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....		55
5.1	Conclusiones	55
5.2	Recomendaciones	56
Referencias.....		57
Apéndice A: Base de Datos de Empresas de Transporte de Carga Terrestre del Perú.....		60
Apéndice B: Encuesta		64
Apéndice C: Relación de Preguntas y Respuestas		66
Apéndice D: Consolidado de las 57 Encuestas Realizadas.....		71
Apéndice E: Correo Electrónico de Transportista Inversiones Milhansy.....		72

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Certificaciones acumuladas ISO 9001 en América Latina</i>	17
Tabla 2. <i>Longitud de la red vial peruana al 31 de diciembre de 2012</i>	22
Tabla 3. <i>Los nueve factores de TQM en la empresa</i>	38
Tabla 4. <i>Resultados de alpha de Cronbach</i>	42
Tabla 5. <i>Resultados de la encuesta para los nueve factores del TQM</i>	46
Tabla 6. <i>Resultados promedio del factor: Liderazgo</i>	48
Tabla 7. <i>Resultados promedio del factor: Planeamiento de la calidad</i>	49
Tabla 8. <i>Resultados promedio del factor: Auditoría y evaluación de la calidad</i>	49
Tabla 9. <i>Resultados promedio del factor: Diseño de producto</i>	50
Tabla 10. <i>Resultados promedio del factor: Gestión de la calidad del proveedor</i>	51
Tabla 11. <i>Resultados promedio del factor: Control y mejoramiento del proceso</i>	52
Tabla 12. <i>Resultados promedio del factor: Educación y entrenamiento</i>	53
Tabla 13. <i>Resultados promedio del factor: Círculos de calidad</i>	53
Tabla 14. <i>Resultados promedio del factor: Enfoque hacia la satisfacción del cliente</i>	54

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Certificaciones acumuladas ISO 9001 en América Latina	18
<i>Figura 2.</i> Tipos de vehículos según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones	30
<i>Figura 3.</i> Modelo de nueve factores del TQM en la empresa.....	37
<i>Figura 4.</i> Resultados de la encuesta para los nueve factores del TQM	46



Capítulo I: Introducción

1.1 Antecedentes

Todo país que se encuentre en crecimiento tiene en el transporte de carga una de las principales actividades económicas que permiten incrementar sus riquezas, más aun, las condiciones en las que se da el proceso de transporte es donde podemos conocer las capacidades productivas de un país, y por ello es vital entender su importancia en términos de infraestructura apropiada y transportistas con altos estándares de servicio de calidad que podrán incrementar la productividad reduciendo costos y mejorando el proceso comercial. De este mismo modo, una infraestructura en mal estado o procesos de calidad mal llevados pueden ocasionar una reducción en el comercio del país, además de un estancamiento en la economía y la producción.

La expansión en la actividad del transporte terrestre de carga en el Perú asciende a 6%. Durante el 2011, registró un notable desempeño, alentado por el dinamismo de las exportaciones e importaciones, que se vio reflejado en el aumento del tráfico de carga en los distintos tipos de instalaciones, como la portuaria, aeroportuaria y ferroviaria. El transporte por carretera es sin duda el modo predominante en el transporte de mercancías en Perú movilizándolo un 87%, seguido del ferrocarril con casi el 12%, transporte fluvial y por último, el transporte aéreo. En el año 2010 los flujos diarios de mercancías por carretera ascendieron a casi 165.000 toneladas al día; 93% de los transportes por carretera peruanos pertenece a 8 productos, con un predominio claro de carga agroalimentaria (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2013).

En la última década el crecimiento de unidades como remolcadoras y tracto camiones ha sido significativo, debido principalmente al incremento de proyectos en el interior de país y necesidad de la industria de transportar sus bienes hacia los puertos de la costa. Asimismo una fuerte inversión en la infraestructura vial ha permitido una mejora en la calidad en el

transporte de carga; sin embargo esta mejora en la infraestructura todavía no cubre las necesidades en zonas rurales, debido a la complejidad de nuestra geografía además de no significar interés económico en volumen y calidad para las empresas exportadoras.

Respecto a la red vial, se estructura a su vez en tres sub-redes: nacionales, departamentales y rurales: El relieve del país ha definido una evolución desigual de las concentraciones de población así como de su red vial, adaptada a las necesidades y a la dificultad que presenta el terreno. En la actualidad la red vial nacional tiene más de 24,500 kilómetros de extensión, de los cuales más de 5.800 kilómetros han sido otorgados al sector privado por medio de 15 concesiones (MTC, 2013).

El transporte tiene una estrecha relación con los procesos productivos en nuestro país, pues de este dependemos para la distribución de diversos bienes. De esta idea hay que desprender todos los factores y actores que están involucrados en el proceso de llevar un bien o una persona de un punto a otro. Contamos con diversos medios de transporte los cuales están adaptados para cubrir las necesidades de la población teniendo en cuenta lo complicada que es la geografía de nuestro país; entre ellos tenemos el a) transporte aéreo, el cual conectan las principales ciudades del país conformado por más de 20 empresas cubriendo los principales destinos a un costo mayor; b) transporte terrestre, conformado tanto por los ómnibus de pasajeros como el transporte de carga, además de las redes ferroviarias, siendo en la mayoría de los casos de más bajo costo y caracterizándose por permitir acceder a las zonas donde el transporte aéreo, salvo algunas rutas dentro de la amazonia del Perú (Universia, 2014); c) Finalmente el transporte fluvial el cual viene a constituir la navegación que realizan embarcaciones a través de los ríos navegables movilizandocarga y/o pasajeros entre dos o más puertos ubicados en las riberas de estos ríos y uniendopuntos geográficos diferentes en el ámbito nacional e internacional (MTC, 2000).

1.2 Definición del Problema

Debido a la gran importancia que representa el sector de transporte de carga terrestre en el Perú se considera relevante obtener información de la gestión de la calidad total según la muestra de empresas encuestadas, puesto que no existen estudios ni información previa al respecto. Para ello se deben conocer los niveles de cumplimiento de cada uno de los nueve factores de gestión de la calidad total, los cuales son liderazgo, planeamiento de la calidad, auditoría y evaluación de la calidad, diseño del producto, gestión de la calidad con el proveedor, control y mejoramiento del proceso, educación y entretenimiento, círculos de la calidad y enfoque hacia la satisfacción del cliente.

1.3 Propósito de la Investigación

1.3.1 Objetivos

Identificar el nivel de cumplimiento de los factores de la gestión de la calidad total en las empresas del sector de transporte de carga terrestre en el Perú, en el periodo comprendido entre junio y diciembre del 2014.

Recolectar información de empresarios del sector de transporte de carga terrestre en el Perú sobre temas relacionados al conocimiento y empleo de la calidad, que permitan identificar el nivel de cumplimiento de cada factor de la gestión de la calidad total, en el periodo comprendido entre junio y diciembre del 2014.

1.3.2 Preguntas

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los factores de la gestión de la calidad total en las empresas del sector transporte de carga terrestre en el Perú, en el periodo comprendido entre junio y diciembre del 2014?

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de cada factor de la gestión de la calidad total en las empresas del sector transporte de carga terrestre en el Perú, en el periodo comprendido entre junio y diciembre del 2014?

1.4 Importancia de la Investigación

Esta investigación es relevante, debido a que entregará información del nivel de cumplimiento de los factores de la calidad total en el sector de transporte de carga terrestre en el Perú. Asimismo, no existe información previa de la calidad en el transporte de carga terrestre en el Perú, menos aún asociada a los nueve factores de la calidad. De igual manera, este trabajo contribuye con la investigación macro de la calidad en el Perú y constituye una fuente de información para futuras investigaciones.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La siguiente investigación se realizará empleando un alcance descriptivo, esto quiere decir que se buscará describir las tendencias del grupo de empresas encuestadas con respecto a los nueve factores de la calidad. Los datos serán obtenidos empleando un enfoque cuantitativo debido a la naturaleza descriptiva de la investigación. Finalmente cabe resaltar que el diseño de la investigación es de carácter transeccional debido a que sólo recopilan datos en un momento único y específico.

1.6 Limitaciones

Para realizar la presente investigación, se cuenta con los recursos financieros y herramientas necesarias. Se tiene acceso a una base de datos de 300 empresas del rubro investigado, las cuales en su mayoría cuentan con su sede central en la ciudad de Lima (ver Apéndice A). La investigación se realizará dentro de un periodo de seis meses con disponibilidad de los participantes cumpliendo con el programa curricular propuesto. Una

posible limitación será la disposición que tengan los ejecutivos seleccionados como muestra para ser entrevistados.

1.7 Delimitaciones

Nuestro estudio estará delimitado principalmente por la cantidad de clientes con que cuenta la base de datos de una empresa fabricante de vehículos de transporte pesado, segmentada para el sector de transporte de carga terrestre en el Perú. De igual manera, estará dirigida a personas con poder de decisión dentro de sus organizaciones en el periodo de tiempo entre julio y diciembre del 2014. Los nueve factores de la calidad total estarán contemplados dentro de una encuesta que contiene 35 preguntas que acotarán la información que se recopilará (ver Apéndice B).

1.8 Resumen

En la actualidad no existe información previa sobre el cumplimiento de la gestión de la calidad total en el sector de transporte de carga terrestre en el Perú; de este punto radica la importancia de la presente tesis debido a que contribuye con una investigación macro sobre el cumplimiento de la gestión de la calidad total en el Perú, además de servir como fuente de información para otras futuras investigaciones.

La investigación es de carácter descriptiva debido a que busca presentar la situación real del cumplimiento de la gestión de la calidad total en el sector transporte de carga terrestre en el Perú; asimismo también es de carácter transeccional debido a que sólo recopilan datos en un momento de espacio único y específico el cual es entre los meses de junio y diciembre del 2014. Finalmente, la investigación cuenta con una base de datos de 300 empresas la cual está conformada por personas con poder de decisión dentro de sus organizaciones.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

2.1 La Calidad

Actualmente calidad es uno de los términos más complejos pero a la vez más atractivos en la administración. Toda empresa o negocio quiere incluir la calidad en sus productos y servicios, es decir quiere superar la media esperada por los clientes para ofrecer un producto o servicio mejor y que supere las expectativas del cliente; en otras palabras, mejorar la gestión operativa y de servicio a un precio cada vez más competitivo.

Luego de varias entrevistas realizadas a diferentes autores que han escrito sobre la calidad, Dobins & Crawford-Mason (1996), observaron que "ninguna de las personas con las que han hablado se pone de acuerdo en una definición exacta de lo que es calidad" (p. 229), también indican la existencia de una definición algo elusiva en relación a esta falta de consenso: "No existe una única definición de calidad... La calidad es una apreciación de que una cosa es mejor que otra. Va cambiando a lo largo de la vida y cambia de una generación a otra, además varía con las diferentes facetas de la actividad humana" (p. 229).

Particularmente resulta interesante por su sentido holístico la definición que realizó la Sociedad Americana de Calidad, citada en Sower (2011), que definió calidad como "un término subjetivo para el cual cada persona tiene su propia definición. Técnicamente calidad tiene dos significados: (1) las características de un producto o servicio que tienen que ver con su capacidad de satisfacer necesidades explícitas o implícitas y, (2) un producto o servicio libre de deficiencias" (p. 6).

2.1.1 Evolución de la Calidad

El gran movimiento de la calidad se inició en Estados Unidos a finales de 1920 con el trabajo de Walter Shewhart, sin embargo la primera revolución moderna de la calidad se suscitó en USA durante la Segunda Guerra Mundial, luego de la cual se redujo en este país

hasta inicios de 1970. La segunda revolución de la calidad ocurrió en Japón en la década de 1950, con el trabajo de Edwards Deming, Joseph Juran, y Armand Feigenbaum, y resultó con la emergencia de Japón como una potencia económica. La tercera revolución de la calidad surgió en USA a inicios de 1970, cuando el trabajo de Deming, Juran, Feigembaum, y Phillipe Crosby, fue finalmente reconocido y puesto en práctica en este país (Sower, 2011, p. 5).

La teoría del control estadístico de los procesos, desarrollada inicialmente por Shewhart, y extendida luego por Deming en Japón, plantea "métodos para medir las variaciones de los procesos de trabajo y para mejorarlos en forma constante, antes de la etapa de la inspección final, con el propósito de prevenir la producción de productos con fallas" (Stoner et al, 1996, p. 231).

Asimismo, Joseph Juran plantea que "el cambio a la calidad se puede dar de manera muy parecida a otros cambios en la empresa; es decir, usando el marco existente para las decisiones y acciones organizacionales... [Además] describe una trilogía de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad..." (Stoner et al, 1996, p. 233).

En tanto Deming y Juran fueron claves para la reconstrucción industrial de Japón, los líderes japoneses también fueron claves, como el caso de Kaoru Ishikawa, quien aportó para el "surgimiento de los círculos de calidad en los que se reúnen los trabajadores para discutir cómo mejorar la calidad y resolver problemas de producción" (Stoner et al, 1996, p. 233).

2.1.2 Modelos de Calidad

Un modelo describe una realidad de manera simplificada para comprenderla, analizarla, y de ser el caso, modificarla. Entonces se tienen varios modelos de calidad desarrollados, los mismos que pueden ser aplicados o implementados en empresas industriales, comerciales, de

servicios, instituciones educativas, gubernamentales, etc. Los modelos más desarrollados y adoptados son los siguientes:

El modelo de Deming. Según resumen Ferrando y Granero (2008), el modelo Deming nació en Japón, debido a que "Deming fue uno de los americanos que colaboraron con los japoneses en la mejora de su competitividad a través de la calidad" (p. 25), siendo los criterios de evaluación que rigen el premio japonés de calidad -Premio Deming- las siguientes 10 categorías (Miranda, Chamorro & Rubio, 2007):

- Liderazgo de la alta dirección, visión y estrategias.
- Marco TQM.
- Sistema de aseguramiento de la calidad.
- Sistema de gestión para elementos del negocio.
- Desarrollo de los recursos humanos.
- Uso efectivo de la información.
- Concepto y valores TQM.
- Métodos científicos
- Fuerzas de la organización (tecnologías clave, velocidad y vitalidad).
- Contribución a la realización de los objetivos corporativos (p. 218).

El modelo Malcolm Baldrige. Como indican Ferrando y Granero (2008), el modelo estadounidense surge como respuesta a la invasión de productos japoneses de finales de los 80s, estableciéndose en 1987 el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige para fomentar la cultura de la Calidad Total - Excelencia como fuente de competitividad (p. 26). Según grafican Miranda et al. (2007), las 7 categorías para la excelencia en la gestión son:

- Liderazgo.
- Planificación estratégica.

- Orientación al cliente y al empleado.
- Recursos humanos.
- Gestión de procesos.
- Resultados de la organización.
- Medición, análisis y gestión del conocimiento.

El modelo de excelencia de la EFQM. La respuesta europea a los modelos anteriores se da con la fundación en 1988 del European Foundation for Quality Management para potenciar la posición de las compañías europeas en los mercados mundiales, impulsando la creación del Premio Europeo a la Calidad (Membrado, 2002, p. 28). Los criterios de gestión empresarial para la evaluación según grafican Miranda et al. (2007) son:

- Liderazgo.
- Personas.
- Política y estrategia.
- Alianzas y recursos.
- Procesos.
- Resultados en las personas.
- Resultados en los clientes.
- Resultados en la sociedad.
- Resultados clave.

2.1.3 Administración de la calidad Total (TQM)

Así como calidad, TQM cuenta con infinidad de definiciones, pero todas concuerdan en que se trata de los principios básicos para la mejora continua de una organización, requiriendo la aplicación de seis conceptos claves para su dirección como indican Besterfield, Besterfield-Michna, Besterfield-Sacre, Urdhwareshe & Urdhwareshe (2003):

- Una Gerencia comprometida e involucrada para proveer apoyo de largo plazo a toda la organización.
- Un firme enfoque en el cliente, tanto interno como externo.
- Participación efectiva y útil de todos los trabajadores.
- Mejora continuo de todos los procesos de negocio y de producción.
- Tratar a los proveedores como socios.
- Establecer medidas de desempeño para los procesos (p. 2).

Con el propósito de delegar autoridad en los trabajadores (empowerment) para implementar TQM como un esfuerzo continuo, toda la organización tiene que capacitarse en las técnicas de TQM como lo son las siguientes herramientas que exponen Heizer & Render (2004):

- Herramientas para generar ideas:

Hoja de verificación, método organizado para registrar datos.

Diagrama de dispersión, gráfica del valor de una variable contra otra variable.

Diagrama causa y efecto, herramienta que identifica elementos del proceso (causas) que afectan el resultado.

- Herramientas para organizar datos:

Gráfica de Pareto, para identificar o graficar problemas o defectos en orden descendente de frecuencia.

Diagrama de flujo o proceso, diagrama que describe los pasos en un proceso.

- Herramientas para identificar problemas:

Histograma, distribución que muestra la frecuencia de ocurrencia de una variable.

Gráfica de control estadístico del proceso, gráfica que representa tiempo en el eje horizontal para ubicar valores de un estadístico (pp. 197-198).

Para el propósito de la investigación, necesitábamos contar con herramientas específicas que nos ayuden a expresar la calidad en términos cuantitativos. Por lo tanto, la encuesta realizada necesitaba segmentarse en factores que soporten la implementación de la calidad en las empresas. De esta manera, haciendo uso de la observación y literatura existente, se definieron los nueve factores considerados en las encuestas.

La medición de la calidad, debe ir más allá de las herramientas estadísticas, debe contemplar que existen factores perceptivos que no se encuentran en las cifras. En particular, los servicios, son en su gran mayoría medidos, de acuerdo a la percepción del usuario final y pueden existir divergencias de opinión por un mismo servicio entre diferentes usuarios. Es por ello, que los factores buscan reducir esta brecha, realizando preguntas aleatorias referentes a un mismo tema, de manera que exploremos la percepción del encuestado desde diferentes ángulos (ver Apéndice B).

Los nueve factores seleccionados para realizar la medición de la calidad en el sistema de transporte de carga terrestre en el Perú, considera a la alta gerencia como parte importante del proceso de calidad, asignando cuatro factores exclusivamente para su desarrollo. De igual manera, al considerarse la calidad como un sistema que va más allá de la organización, se consideran factores externos como proveedores también como parte de la investigación. Los procesos al interior de la organización, son los siguientes en ser analizados, buscando conocer si tienen el suficiente nivel de relación al resto de sistemas.

2.1.4 Los Nueve Factores del TQM

Para poder medir la calidad de cualquier sector, es necesaria la comparación y evaluación de elementos que formen parte de la gestión total de la calidad. En nuestro caso se han elegido nueve factores que consideramos son representativos e influyen sobre la

calidad de manera determinante, por consiguiente al encontrarse estos factores en una empresa podemos decir que se está practicando la calidad en dicha compañía. Asimismo, la presencia o ausencia de alguno de estos factores permitirá conocer en qué grado se encuentra implementada la calidad y cuanto influye sobre los resultados económicos.

Estos factores fueron aplicados a 56 empresas del sector de transporte de carga terrestre y reflejan la percepción de la calidad en el sector. La forma como operamos los factores fue mediante preguntas que debían ser respondidas por personas con toma de decisión en las compañías, las cuales buscaban medir el grado de uso de herramientas de la calidad por dichas empresas de manera directa o indirecta. Los factores fueron también analizados por separado, llevando el análisis a mayor detalle y encontrando los principales problemas y virtudes que encuentra el sector cuando tiene que aplicar calidad.

Entender los nueve factores del TQM analizados demanda conocer literatura referente a la calidad. Según Martin Lawrence (1993), los cuatro grandes expertos del TQM americano, Deming, Crosby, Juran y Feigenbaum; no encuentran un mismo punto de vista sobre qué significa el TQM como filosofía de gestión. Sin embargo, Lawrence logra identificar 06 elementos en los cuales concuerdan estos expertos como parte central para emprender un TQM exitoso, que son: (a) calidad como objetivo primario de la organización; (b) satisfacción de clientes como combustible para conducir la organización; (c) los clientes de la organización determinan la calidad; (d) el estudio y reducción de variaciones en los procesos; (e) los cambios son continuos y llevados por los equipos de trabajo; (f) alta gerencia comprometida en promover la cultura de la calidad, empoderamiento del empleado y perspectiva de largo plazo.

Producto del entendimiento indirecto entre los cuatro grandes y la observación de Lawrence (1993); debemos reconocer como factores de estudio absolutamente necesarios a la alta gerencia, control y mejoramiento de los procesos y el enfoque a la satisfacción del

cliente. Ciertamente, con el pasar de los años y los cambios tecnológicos, la forma de hacer negocios ha cambiado considerablemente y estos factores no son suficientes para medir la calidad total. En ese sentido, buscamos identificar que otras áreas son determinantes sobre la calidad con igual o mayor medida que las antes planteadas.

Desde que el programa Malcom Baldrige National Quality fue instaurado en 1988, ha definido nuevas guías para comprender, controlar, evaluar y mejorar la organización. Según Stephen & Weirmerskirch (1998), el modelo Baldrige es un sistema que:

- Se centra en el cliente.
- Alinea los procesos internos con la satisfacción del cliente.
- Todos en la compañía trabajan para lograr un objetivo común.
- Facilitar un enfoque de largo plazo para continuar la mejora.
- Demanda la gestión como un hecho.
- Promover la prevención en vez de la reacción.
- Busca maneras para ser más rápido y flexible a través de la organización.
- Ver fuera de la compañía por oportunidades para formar sociedades con clientes, proveedores y otras compañías.
- Valorar los resultados.

Las recomendaciones en las guías de Malcom Baldrige sugieren que tanto el planeamiento de la calidad, diseño del producto, gestión de la calidad del proveedor y círculos de la calidad; sean considerados como factores para garantizar el cumplimiento de la calidad total. Desde que el proceso de gestión de la calidad involucra contar con la alta gerencia comprometida, el planeamiento de la calidad toma especial relevancia debido a que fija los lineamientos y acciones que se llevaran a cabo para cumplir los objetivos trazados y al ser formulados por los directivos de la compañía tiene carácter de obligatorio entre los empleados de la organización. La función del planeamiento estratégico es alinear todos los

esfuerzos de la organización para la satisfacción del cliente, calidad y objetivos de rendimiento operativo (Stephen & Weirmerskirch, 1998).

Siguiendo con los conceptos modernos de calidad, existe un factor no considerado en muchas literaturas y que cuentan con especial relevancia en estos días, debido a la cantidad de información y lo cambiante que esta es, hablamos de la educación y entrenamiento. Este factor esencialmente es un proceso continuo, que debe estar bajo una política de empresa y moldearse de acuerdo a las necesidades cambiantes de cada una. El entrenamiento está diseñado para solucionar problemas y optimizar procesos que terminan beneficiando económicamente a la compañía. De igual manera, el entrenamiento y educación buscan en muchos caso cambiar conductas de los empleados, orientándolos a un objetivo o plan estratégico ya planteado por la gerencia (Raju, 1995).

Finalmente, existe el consenso de hacer un seguimiento a la implementación de la calidad y su impacto sobre los resultados empresariales, para medir si estos resultados son producto de la implementación de la calidad, debemos centrar nuestra atención en realizar periódicas auditorías y evaluaciones correspondientes. Debido a que necesitamos realizar revisiones sistemáticas e independientes, de cada uno de los procesos que compone la calidad, la auditoría y evaluación deberá entregar información de los puntos de mejora y las áreas que potencialmente tengan problemas (Sohrab, 1996). Por tanto, es necesario adoptar como un factor de medición la auditoría y evaluación; ya que sin ellas no estaríamos cerrando el circuito de la calidad y comprender que si lo que se viene haciendo se está aplicando de la manera correcta y de acuerdo a lo deseado por la gerencia.

2.1.5 ISO

ISO, que son las siglas de la Organización Internacional de Normalización, es una organización de membresía no gubernamental independiente y es el mayor desarrollador mundial de Normas Internacionales voluntarias, con 165 países miembros actualmente a

través de sus organismos nacionales de organización, según confirman en su página web (ISO, 2014). Las normas son documentos que proporcionan los requisitos, especificaciones, directrices o características que pueden ser utilizadas consistentemente para asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios son adecuados para su propósito.

Además, en la página web de ISO también se explican los sistemas de gestión y las normas más populares:

- La familia ISO 9000 trata varios aspectos de la gestión de la calidad e incluyen: ISO 9001: 2008, que establece los requisitos de un sistema de gestión de calidad; ISO 9000: 2005, de los conceptos y lenguaje básicos; ISO 9004: 2009, para hacer un sistema de gestión de calidad más eficiente y eficaz; ISO 19011: 2011, de las auditorías internas y externas de los sistemas de gestión de calidad.
- ISO 14000 de la gestión ambiental.
- ISO 22000, de la gestión de la seguridad alimentaria.
- ISO 26000, de la responsabilidad social.
- ISO 27001, de la seguridad de la información.
- ISO 31000, de la gestión del riesgo.
- ISO 50001, de la gestión de la energía.

2.2 Calidad de las Empresas en el Sector de Transporte de Carga Terrestre en el Mundo

La revolución informática con las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) han ingresado con fuerza en el transporte de materiales mejorando la gestión y el control informático de las flotas y las rutas a través de sistemas de localización de vehículos y de transmisión de datos, como parte de una gestión óptima para elevar la calidad del servicio de transporte con la consecuente reducción de costos. Como indicaron al respecto

Cedeño & Carcacés (2010), estos programas incorporan un sistema de información geográfica con algoritmos para el cálculo y la optimización de rutas, así como la gestión de vehículos y cargas, permitiendo mejorar la gestión del transporte de mercancías. Estas tecnologías también afectan a los clientes, quienes exigen un mercado de transporte sin dificultades en el que las fronteras nacionales no frenen el tránsito ni dificulten la mejor elección de combinación de ruta y medio de transporte.

Además acertadamente Cedeño & Carcacés (2010) plantearon algunos criterios de calidad e indicadores de control para un servicio de transporte eficiente:

Existen una serie de medidas que el cliente percibe de un operador en cuanto a la calidad del servicio en el transporte de mercancías como la fiabilidad, responsabilidad, flexibilidad, seguridad, tecnología y rapidez. Para la mejora y el aseguramiento de estas es necesario el desarrollo y la implantación de un sistema de calidad además de un control efectivo de las mismas, para lo que se precisa de indicadores que identifiquen los problemas o debilidades de los procesos que midan su eficacia, eficiencia y efectividad, y controlen las relaciones que se establecen entre remitentes, transportistas y destinatarios... [Algunos indicadores para valorar la calidad del servicio de transporte de materiales son:]

- Reclamaciones en Servicios de Transportes / Servicios de Transportes Totales
- Presupuestos Aprobados / Presupuestos Totales
- Servicios de Transportes fuera de plazo / Servicios de Transportes Totales
- Envíos urgentes / Envíos Totales
- Capacidad de carga libre en transporte / Total de capacidad de carga contratada
- Margen de beneficio por tipo de transporte / Costo total por tipo de transporte
- Beneficio por clientes
- Satisfacción de los clientes

Tabla 1

Certificaciones acumuladas ISO 9001 en América Latina

Año	Argentina	Bolivia	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	México	Perú
1993	9	-	113	-	6	-	24	-
1994	23	-	384	9	23	-	85	-
1995	86	-	923	21	49	1	215	7
1996	302	-	1,198	29	71	4	412	8
1997	397	-	2,068	34	170	13	711	13
1998	807	2	3,712	61	213	16	978	46
1999	1,388	4	6,257	135	388	37	1,556	74
2000	2,056	20	6,719	235	614	89	1,843	141
2001	2,324	42	9,489	229	1,117	33	2,233	200
2002	2,260	31	7,900	327	1,838	34	2,508	270
2003	1,790	40	4,012	340	2,222	29	1,437	141
2004	4,149	88	6,120	924	4,120	57	3,391	205
2005	5,556	14	8,533	1,124	4,926	140	2,890	193
2006	7,934	198	9,014	2,565	6,271	486	4,636	576
2007	8,808	161	15,384	4,013	7,033	559	3,946	621
2008	8,812	198	12,057	4,103	7,696	799	4,990	688
2009	4,428	170	13,452	4,619	7,848	949	5,020	811
2010	5,093	159	26,663	4,400	7,811	809	4,259	1,177
2011	4,753	178	28,325	3,663	9,910	1,102	4,611	835
2012	6,605	187	25,791	3,986	9,883	943	5,502	928
2013	6,634	217	22,128	4,238	13,393	1,369	5,364	1,040

Nota. Tomado de "ISO 9001 América" en ISO Survey 2013, por la International Organization for Standardization. Recuperado el 03 de Noviembre de 2014, del sitio Web <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%2014001&countrycode=PE#standardpick>

Ahora bien, como referencia general del desarrollo de la calidad en la región se muestra en la Tabla 1 la evolución anual del número de empresas certificadas en ISO 9001 hasta el año 2013 en algunos de los países que compiten con Perú: a fines del 2013 Perú cuenta con 1,040 empresas certificadas, superando sólo a Bolivia, casi igualando a Ecuador, y por debajo

de Chile, México y Argentina, que nos superan en 4, 5 y 6 veces respectivamente. Colombia nos supera ampliamente casi en 13 veces el número de empresas certificadas, mientras que Brasil lidera la región superándonos casi en 21 veces.

De igual manera, como se aprecia en la Figura 1, que muestra gráficamente la evolución del número de empresas certificadas en ISO 9001 hasta el año 2013 a partir de la Tabla 1: el crecimiento anual de empresas peruanas certificadas en ISO 9001 ha sido muy pobre al igual que en Ecuador, rescatando sólo que los años 2006 y 2010 tuvimos un crecimiento mayor a los otros años. El periodo 2004 - 2007 fue importante en las certificaciones en Chile, México y Argentina, que nos superan significativamente, mientras que Colombia parece haber encontrado una buena fórmula de incentivos pues se aprecia que su crecimiento es casi lineal. No se incluye en el gráfico la evolución de Brasil por ser mucho mayor al resto.

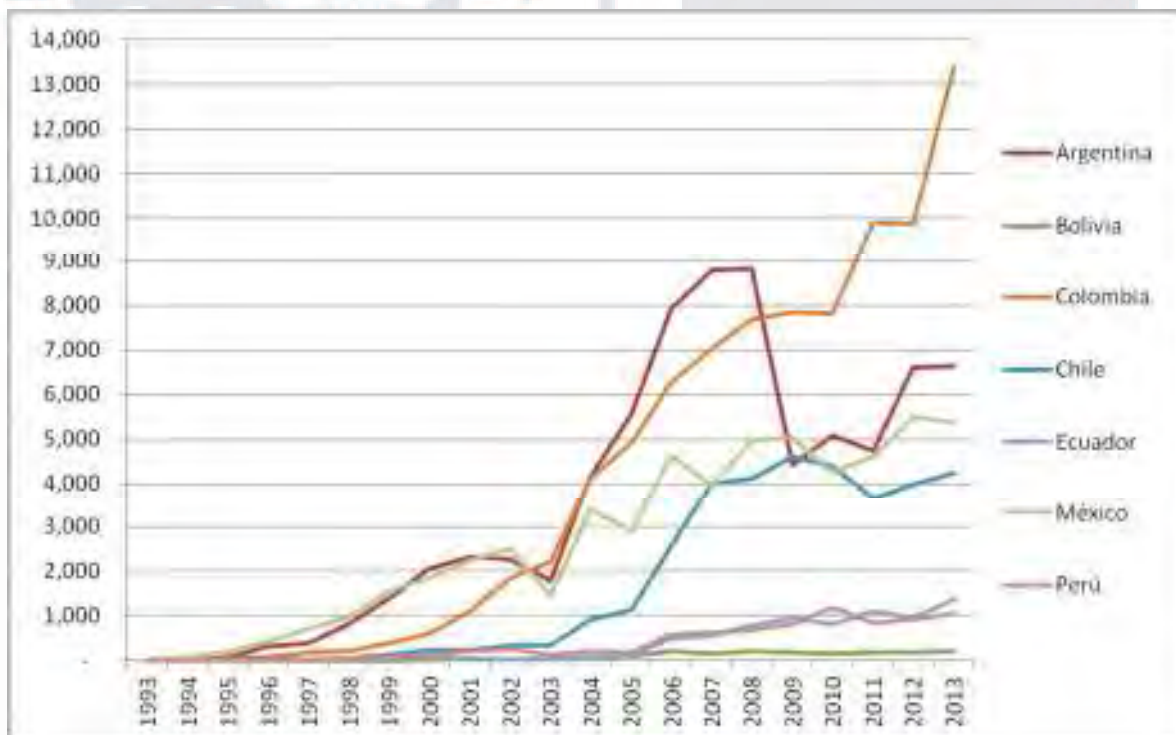


Figura 1. Certificaciones acumuladas ISO 9001 en América Latina.

2.3 La Calidad en el Perú

El desarrollo de la calidad llegó al Perú a partir de los avances en esta materia en Estados Unidos, Japón y Europa, manifestándose recién en la década de 1980 como una corriente de interés por la gestión de la calidad. Es así que en 1989 se crea el Comité de Gestión de la Calidad (CGC) con actualmente 21 instituciones gremiales, educativas y técnicas reunidas en base a un acuerdo de Cooperación Interinstitucional con el objeto de promover la calidad en el Perú (Centro de Desarrollo Industrial, 2014). El CGC desarrolla dos actividades principales que promueven el intercambio de información y el desarrollo industrial entorno a la gestión de la calidad:

El Premio Nacional a la Calidad en el Perú, establecido desde 1991 inicialmente como el Concurso Motivacional de Mejoramiento de la Calidad, con el objeto de promover el desarrollo de la calidad en el Perú, elevar su nivel y mejorar la competitividad de las empresas. Este concurso se denominó posteriormente Premio a la Calidad, para finalmente el 2001 convertirse en el Premio Nacional a la Calidad en el Perú según Resolución Suprema. La Semana de la Calidad, que es el gran encuentro anual de la calidad del Perú, el mismo que se lleva a cabo cada mes de octubre en Lima desde 1991. Este evento incluye conferencias magistrales y debates sobre Métodos y Herramientas; Experiencias Nacionales e Internacionales; Proyectos de Mejora; Normas ISO y Modelo de Excelencia en la Gestión (Centro de Desarrollo Industrial, 2014).

Actualmente es importante destacar que las empresas que aplican algún sistema de gestión para la calidad en el sector de transporte terrestre de carga en el Perú es muy bajo, debido al desconocimiento general que involucra este término y al hecho de que la informalidad en nuestro país, es el principal obstáculo, tanto económico como social, de su implementación. Cabe mencionar que de acuerdo a las respuestas obtenidas de las encuestas solamente usan algún sistema de gestión de calidad menos del 13% del total de encuestados,

esto involucra en su mayoría a las grandes corporaciones, quienes lo ven como una inversión a largo plazo, mientras que las empresas pertenecientes al grupo de las PYMES, lo observan como una inversión sin retorno inmediato y por consiguiente, un gasto en el cual no se debe de incurrir (ver Apéndices C y D).

Por tal motivo, el poder ejecutivo ha mandado al congreso de la República un proyecto de ley que plantea crear el Sistema Nacional para la Calidad (SNC) y el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) con el objetivo de obtener beneficios en el largo plazo. Esta iniciativa sería de aplicación a las entidades públicas y privadas que integran la Infraestructura Nacional de la Calidad conformada por las actividades de Normalización, Acreditación, Metrología y Evaluación de la conformidad que se realizan en el país. Este sistema será de carácter funcional que integra y articula principios, normas, procedimientos, técnicas, instrumentos e instituciones de la Infraestructura Nacional de la Calidad; y cuya finalidad será promover y asegurar el cumplimiento de la Política Nacional para la Calidad con miras al desarrollo y la competitividad de las actividades económicas y la protección al consumidor (Diario El Comercio, 01 Julio de 2014). El Sistema Nacional de la Calidad (SNC) estará integrado por el Consejo Nacional para la Calidad (CONACAL); el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) y sus comités técnicos permanentes; y las entidades públicas y privadas que formen parte de la infraestructura de la calidad. (Diario Gestión, 01 Julio de 2014).

Con respecto al Instituto Nacional de Calidad (INACAL), la Viceministra de MYPE e Industria del Ministerio de la Producción (Produce), Sandra Doig, anunció que dicha institución iniciará sus operaciones el 01 de enero del 2015, absorbiendo las funciones sobre calidad que maneja INDECOPI, y será la institución que concentrará los temas de metrología, acreditación y normalización. A su vez, Sandra Doig agregó que “será una institución técnica exclusivamente dedicada a promover y desarrollar todos los servicios que se requieren para el

impulso a la calidad como base de la diversificación productiva” (Diario El Comercio, 23 setiembre de 2014).

Los empresarios peruanos reconocen claramente que la gestión de la calidad incrementa los consumidores de sus productos, además de ubicarlos en niveles competitivos para cualquier mercado del mundo. De igual manera resultan importantes para la empresa peruana las prácticas socialmente responsables, pues los consumidores de países desarrollados valoran significativamente el rechazo al trabajo infantil, el respeto al medioambiente, el rechazo a la esclavitud, etc. Es importante notar que son las empresas grandes las que inician con la certificación ISO en gestión de calidad a nivel local, siguiéndolas posteriormente las medianas, y luego las empresas pequeñas. Sin embargo todas ellas necesitan tener una certificación ISO u otra certificación de gestión de calidad, pues de esta manera pueden demostrar a sus clientes tanto locales como externos, que pueden mantener estándares en de sus productos o servicios para diferentes volúmenes o escalas.

2.3.1 La calidad en el sector de transporte de carga en el Perú

Por las rutas y carreteras del Perú se movilizan la gran mayoría de la carga que se transporta dentro del país. Atravesando Costa, Sierra y Selva, cada día viajan, en camiones de todos los tamaños y configuraciones, productos refrigerados, minerales, animales vivos, combustibles y vienes en general. El transporte de carga Terrestre en el Perú es el principal encargado de abastecer de bienes las ciudades; de llevar y traer materias primas y mercancías terminadas; de sacar los productos de exportación hasta los puertos marítimos; de movilizar equipos y maquinaria; de garantizar en suma el flujo de bienes para que la economía marche literalmente sobre ruedas. En el Perú, el ente que la actividad del transporte de carga terrestre es la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, siendo regulado según se confirma en su sitio web (SUTRAN, 2014), por 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, que regulan el servicio de transporte público y privado de personas, mercancías y mixto en los ámbitos nacional, regional y provincial, estableciendo las condiciones de acceso y permanencia de carácter técnico, legal y operacional que deben cumplir los operadores prestadores del servicio 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.

En cuanto a la longitud de la red vial existente en el Perú, según se publica en el sitio web del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2014), en la sección de estadísticas, del 2003 al 2012 se ha crecido de un total de 78,397.00 Km de vías a 140,672.36 Km, es decir se ha ampliado en 79%. Sin embargo en esta última actualización de datos del Sistema Nacional de Carreteras, de los 140,672.36 Km actualizados al 2012, sólo 18,698.56 Km (13.3%) corresponden a red vial pavimentada y 121,973.80 Km (86.7%) corresponden a red vial no pavimentada, como se aprecia en la Tabla 2, que además muestra la distribución en la red vial nacional, departamental y vecinal.

Tabla 2

Longitud de la Red Vial peruana al 31 de diciembre de 2012 (en kilómetros)

Red vial	Pavimentada	No pavimentada		Total
		Afirmada	Sin afirmar	
Nacional	14,747.74	7,631.51	2,214.16	24,593.40
Departamental	2,339.72	14,263.37	7,632.04	24,235.12
Vecinal	1,611.10	19,231.34	71,001.39	91,843.83
Total	18,698.56	41,126.21	80,847.59	140,672.36

Nota. Tomado de "Estadísticas y Mapas" del Ministerio de Transportes y Comunicaciones - MTC. Recuperado el 15 de noviembre de 2014, del sitio web del MTC <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.htm>

La adecuada prestación del servicio de transporte de carga es un factor clave dentro de cualquier planeamiento que busque mejorar la competitividad nacional; en especial si se tiene en cuenta la necesidad de una mayor integración comercial con otros países. Sin embargo, el

Perú tiene aún muchas deficiencias, tanto en la infraestructura como en el funcionamiento del transporte terrestre. Una adecuada prestación del servicio significa en este caso colocar los productos en el mercado nacional o internacional, en el momento y en las condiciones que el cliente lo requiera; sin embargo esto no puede ser logrado si no se han realizado las regulaciones apropiadas a nivel institucional. Qué se desea decir con esto, que se busca garantizar la seguridad y el cuidado de la carga que se le encomienda a los transportadores. Estos objetivos se deben cumplir de tal manera que todos los eslabones involucrados en la cadena de logística y transporte reciban un beneficio que permita su desarrollo económico y social.

2.3.2 Análisis interno del sector de transporte de carga terrestre en el Perú (AMOHFIT)

Para Hill y Jones (2011) “el análisis interno tiene que ver con identificar las fortalezas y debilidades de una empresa. Junto con un análisis del entorno externo de una empresa, el análisis interno da a los administradores, la información que necesitan para elegir el modelo y las estrategias de negocio que permitirán a su empresa lograr una ventaja competitiva sostenida. En otras palabras, los administradores deben ser capaces de identificar la forma en que las fortalezas de la empresa aumentan su rentabilidad y cómo sus debilidades la disminuyen” (p. 74).

Para D’Alessio (2012) “El planeamiento del proceso debe ser manejado y adaptado para servir a los ejecutivos como un vehículo en la estrategia de la toma de decisiones. Las principales áreas funcionales a ser auditadas en todo negocio deben ser identificadas a través de la evaluación interna. En estas áreas, lo más importante para el proceso estratégico no es lo operacional, sino los aspectos estratégicos que se derivan de su análisis. La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus

competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de la misma, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia” (pp. 169 - 170). Tomando en cuenta lo mencionado por estos autores, en el presente capítulo se realizará un análisis de la industria perteneciente al sector de transporte terrestre de carga en el Perú, a través del análisis AMOFHIT, que permite identificar con mayor detalle los recursos con los que cuenta la industria y la forma en la que los emplea, y conocer las principales áreas funcionales dentro de las principales empresas de esta industria que son: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, (g) Tecnología e investigación y desarrollo.

La información obtenida de las encuestas realizadas a diferentes gerencias y jefaturas encargadas del área en cuestión, será empleada como fuentes primarias para validar los datos e información interna del sector, y a su vez, también ayudará a identificar los factores que constituyen fortalezas y aquellos que constituyen debilidades en la industria. A su vez la información obtenida de artículos periodísticos y de revistas, así como de libros, serán utilizadas como fuentes secundarias del análisis.

Administración y gerencia. Según D’Alessio (2012) “en el proceso operativo, el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales. Mientras que la gerencia es la encargada de manejar los aspectos no sólo operacionales, sino también estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización, valga la redundancia. Asimismo, debe manejar los cambios dentro de esta, superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización” (pp. 173 - 174).

De la información obtenida en las encuestas, podemos afirmar que la mayoría de las empresas que se encuentran en el sector de transporte terrestre de carga en el Perú, pertenecen a la pequeña y mediana empresa, donde la principal característica es la falta de una estructura organizacional definida, es decir, no todas poseen las distintas áreas de funcionamiento comúnmente conocidos. La razón de esta situación es que la mayoría son empresas familiares o unipersonales, en donde la dirección y funcionamiento primordial de las distintas áreas, son asumidas por un pariente cercano o fundador de la misma, y a su vez estas personas contratan y preparan a los empleados que tendrán a su cargo para garantizar el buen desempeño y crecimiento a futuro.

Las empresas unipersonales o familiares se caracterizan porque la toma de decisiones se encuentra muy centralizada, poseen una estructura organizacional vertical y funcional muy marcada, y lo más importante, es el propietario, además de ser el gerente general y encargado de manejar todo lo relacionado a los temas económicos, la persona que ocupa y cumple muchas de las funciones administrativas sin delegar alguna responsabilidad. Además, en estas empresas, el lazo familiar cumple un papel muy importante debido a que el propietario o accionista es a su vez el gerente general o administrador de la organización, dando prioridad en contratar a los miembros de la familia, en lugar de personal calificado o que cumpla las funciones de forma profesional (Bermúdez, Castro, Ochoa & Suárez, 2012, pp.76-77).

Es importante no dejar de mencionar al grupo de empresas perteneciente a este sector pero que se encuentran operando de manera informal, cuyo número va en aumento con el transcurrir de los años y con el crecimiento que está experimentado la economía peruana en términos económicos. Según Aberasturi (2007) en el Perú, en el año 2006, había un total de 132.003 unidades de carga, de las cuales 83.128 eran unidades formales, cuya autorización y permiso de funcionamiento fueron otorgados por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), y 48.875 unidades de carga eran informales. Cabe mencionar que

por ser empresas que en su mayoría pertenecen al sector pyme, lo más importante para ellas es subsistir en el negocio, por lo que el funcionamiento operativo de la empresa es lo más importante, dejando de lado temas relacionados como la formulación de la visión, misión, estrategias y objetivos de mediano y largo plazo.

Marketing y ventas. Para D'Alessio (2012) “el segundo rubro es la exploración del manejo de la organización en relación con sus mercados, cómo vende, y cuál es la satisfacción de sus clientes y consumidores. El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Este es 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” (p. 176).

Para Kotler y Keller (2006) “el marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad; mientras que la dirección de marketing es el arte y la ciencia de seleccionar los mercados meta y lograr conquistar, mantener e incrementar el número de clientes mediante la generación, comunicación y entrega de un mayor valor para el cliente”. (pp. 5 – 6). Es importante tener en cuenta que las empresas que se encuentran dentro del transporte terrestre de carga buscan satisfacer los requerimientos de sus clientes ofreciendo servicios especializados según sus necesidades.

El marketing de este servicio se realiza a través de revistas especializadas, artículos de merchandising y, sobre todo, por la red de contactos. En relación a los artículos de merchandising se trata de gorras, almanaques, lapiceros y llaveros, cuya inversión es muy pequeña. Igualmente el departamento de ventas debe entender y conocer cuál es el negocio que desarrollan sus clientes, lo que les permitirá ofrecer servicios según sus necesidades y

poder generar valor para los mismos. El contacto personal es el punto de inicio para conseguir nuevos clientes y/o conservar los actuales (Bermúdez, Castro, Ochoa & Suárez, 2012; Chugo, Orihuela & Aburto, 2011).

Es necesario que las empresas proveedoras del servicio de transporte de carga conozcan la percepción que tienen sus clientes acerca de la calidad del servicio que ofrecen ya que de esa forma se podrá proponer mejoras al servicio y asegurar la permanencia de los clientes así como la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Actualmente las empresas que se encuentran en este rubro se benefician cuando venden servicios de manera permanente, es decir, cuando logran contratos con los clientes que les permiten hacer servicios repetitivos por un determinado periodo de tiempo (Chugo, Orihuela & Aburto, 2011, pp. 87-88).

Operaciones, logística e infraestructura. Para D'Alessio (2012) “el tercer aspecto es el relacionado con la producción de bienes y/o servicios. Aborda lo que es la gestión de operaciones productivas en general, la logística integrada apropiada para el proceso operativo, y la infraestructura adecuada donde se realizará este proceso. El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción, tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Además, Operaciones involucra el uso de los siguientes recursos: Materiales, Mano de obra, Maquinarias, Métodos, Medio ambiente, Mentalidad y Moneda, es decir, las 7M” (p. 178).

Según Hill y Jones (2011) “la función de logística controla la transmisión de materiales físicos a lo largo de la cadena de valor, de las compras y la producción hasta la distribución. La eficiencia con la que se lleve a cabo puede disminuir de manera significativa los costos, con lo que crea más valor. Los inventarios menores suponen costos menores y, por tanto, mayor creación de valor. Mientras que la infraestructura es el contexto empresarial dentro del cual suceden todas las demás actividades creadoras de valor: la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de la empresa.” (p. 84).

De acuerdo con información sustraída de la SUTRAN “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, estableciendo las condiciones de acceso y permanencia de carácter técnico, legal y operacional que deben cumplir los operadores prestadores del servicio 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”.

El departamento de operaciones tendrá a su cargo la responsabilidad de tener las unidades de transporte disponibles a los menores costos posibles y maximizar la utilización de los mismos tanto en tiempos como en rentabilidad. Asimismo, deberá apoyar en el trabajo del área de logística para asesorarlos en conseguir los equipos y repuestos que tengan un mayor costo-beneficio (Chugo, Orihuela & Aburto, 2011, p.89). Es importante mencionar que en este sector en la teoría se trabaja bajo las reglas del libre mercado, es decir, por la oferta y la demanda. Sin embargo, en la práctica aparece un participante más, el comisionista, quien es el encargado de ser el nexo en la mayoría de los casos entre los ofertantes (transportistas de carga) y los demandantes (los dueños de las cargas).

Este nuevo participante daña cruelmente la relación y la rentabilidad del sector debido a la consecución de tarifas más reducidas y al cobro de comisiones por ambas partes, las cuales perjudican directamente tanto en la rentabilidad de los ofertantes de este servicio, así como de los demandantes, que sin darse cuenta están pagando un precio mucho más alto por un servicio que directamente crearía una relación vital y sostenible en el tiempo (ver Apéndice E: H. Ipanaqué, comunicación personal, 10 de noviembre de 2014).

Las operaciones en la industria de transporte terrestre de carga en el Perú siguen un proceso que ha cambiado muy poco desde sus inicios. En este proceso, las unidades de

transporte son asignadas a un recorrido específico y el proceso de carga o estiba de la mercadería es efectuado, por lo general, en las instalaciones del cliente y puede durar desde unos minutos hasta varios días, dependiendo de la naturaleza de la carga, de la disponibilidad de equipos y del personal de manipuleo en el punto de carga y de si existen o no colas de espera o turnos. En el mercado Peruano, la mayoría de los transportistas disponen de un solo conductor para cada unidad de transporte y, por lo tanto, el desplazamiento de las unidades depende de las horas máximas de manejo permitidas por el MTC para una sola persona. En el destino, se procede a la descarga o desestiba de la mercadería, operación que, del mismo modo que la carga, puede durar el mismo tiempo (Ceccovilli, Muñoz & Uesu, 2010, p. 69).

A continuación se presenta en la Figura 2 los tipos de vehículos permitidos por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, en donde centrándonos en el transporte terrestre de carga en el Perú se tomarán en cuenta, por tener la mayor capacidad, las empresas que brinden el servicio de vehículos del tipo N2 y N3 (según la clasificación del MTC), es decir, furgones, cisternas y plataformas o remolcadores (también llamados tractos) que jalen remolques (también llamados semitractos).

Para Aberasturi (2007) “la culpa de los altos costos en el transporte es generada por el mal estado de las carreteras, entonces si se quiere generar riqueza y tranquilidad social se debe invertir en infraestructura vial, es decir, tener buenas carreteras. En el Perú tenemos 79,883 Kilómetros de carreteras, las cuales se encuentran en la siguiente condición:

- Asfaltadas 11,768 Km 14.73%
- Afirmadas 64,411 Km 80,63%
- Trocha 3,704 Km 4.64%







MM1	<p>Sedan Station Wagon SUV</p> 
MM2	<p>Microbús (Combi) Minibús (Coaster)</p> 
MM3	<p>Ómnibus urbano Ómnibus Interurbano</p> 
NN1	<p>Pick up Baranda</p> 
NN2	<p>Furgón Cisterna</p> 
NN3	<p>Remolcador Plataforma</p> 

Figura 2. Tipos de vehículos según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones Tomado de “Licencias de Conducir” Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Recuperado el 19 de Junio del 2014 de http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/terrestre/servicios/licencias_2009_6.htm

Finanzas y contabilidad. Según D’Alessio (2012) “el cuarto rubro es la exploración del manejo de las finanzas y la contabilidad, con el propósito de medir y calificar la asertividad de la toma de decisiones relacionadas con la posición económica financiera de la compañía y su apoyo a las estrategias que se adopten. El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en cantidad, calidad, y en costos requeridos; para que la organización pueda operar de manera sostenida. Se evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de fuentes existentes (retención de utilidades, sobregiros y préstamos bancarios, créditos de proveedores, e incrementos de capital de los accionistas), fuentes generadas (aporte de capital

proveniente de inversionistas, emisión de acciones), o de fuentes de terceros (deuda de corto y largo plazo)” (p. 179 - 180).

En relación a lo mencionado en el párrafo anterior, el área de finanzas es el responsable de planificar y conseguir los recursos económicos para el corto, mediano y largo plazo. De igual manera, es importante que esta área se encargue de evaluar los proyectos y la mejor manera de financiarse de acuerdo con la realidad de cada empresa. Esta actividad debe realizarse desde la concepción del proyecto, durante la ejecución del mismo y al final para analizar los retornos de inversión. Sin embargo, es muy importante tener en cuenta el gran número de empresas informales que hay en el País, así como su crecimiento y proliferación a lo largo de los años. El principal problema para una empresa formal, sobre todo pequeña y mediana empresa, es la participación de terceros, quienes ofrecen los servicios de distintas empresas informales a costos muy por debajo de los impuestos en el mercado. Esto trae como consecuencia que algunas empresas, con el fin de seguir operando en el mercado, trabajen en cierta forma de manera informal sobre todo para poder cubrir sus costos de operación como para conseguir clientes con los que a largo plazo puedan trabajar de manera formal (ver Apéndice E: H. Ipanaqué, comunicación personal, 10 de noviembre de 2014).

Las principales necesidades de financiamiento en esta industria son aquellas que están destinadas con la adquisición de más unidades de transporte y/o a la renovación de las unidades obsoletas, así como aquellas destinadas al financiamiento del ciclo operativo. Para el primer caso, en el mercado, existen gran variedad de fuentes de financiamiento como (a) préstamos bancarios, (b) leasing financieros, y (c) leasing operativos. Estas fuentes de financiamiento posibilitan obtener fácil acceso al crédito, así como adecuadas condiciones de pago y beneficios tributarios derivados de la depreciación acelerada o del hecho de no ser el titular de los activos. Sin embargo, el 70% de los transportistas no es sujeto a crédito debido,

principalmente, a su informalidad y a la falta de solvencia (Chugo, Orihuela & Aburto, 2011; Ceccovilli, Muñoz & Uesu, 2010).

Recursos humanos. D'Alessio (2012) también comentó lo siguiente: “el quinto rubro son los recursos humanos y la importancia del factor humano en las organizaciones; en el que se involucran aspectos como la cultura y el clima organizacional. 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. Por otro lado, es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, pues impacta en la motivación y en las relaciones de grupo al interior de la organización” (p. 181).

En la industria de transporte de carga terrestre el tema más importante y crucial es el relacionado con los conductores, debido a que su desempeño y capacitación afecta de manera directa a los costos y la calidad del servicio. Otro punto a considerar es el bajo nivel de valores del personal, lo cual trae como consecuencia un bajo nivel de compromiso e identificación de los empleados para con la empresa y altos costos relacionados con los controles. Además la inminente modernización de las flotas de transporte hace que sea necesario contar con personal calificado para aprovechar las ventajas tecnológicas que traen las nuevas generaciones de vehículos. Esto se logrará siempre y cuando se brinden las condiciones necesarias para mejorar las capacidades, así como también las remuneraciones de los conductores (Ceccovilli, Muñoz & Uesu, 2010, p. 74).

La falta de capacitación técnica de los conductores sobre el manejo de los vehículos de carga debería ser un punto primordial en las agendas de las distintas empresas, debido a que esto manejado de forma eficiente y concienzuda reduciría notablemente la cantidad de accidentes, lo cual permitiría a las empresas gozar de mayor prestigio y por consiguiente

contar con una mayor clientela la cual será satisfecha de forma permanente a través de un buen servicio.

Sistemas de información y comunicaciones. Según D'Alessio (2012) “el sexto aspecto es el relacionado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones en apoyo al proceso de la toma de decisiones gerenciales, al soporte del trabajo en equipo, y como elementos de apoyo al registro y control organizacional. Los sistemas de información y comunicación brindan también el soporte TI en: (a) la toma de decisiones gerenciales, (b) la ejecución de los procesos productivos, (c) el cumplimiento de las metas de marketing, (d) la asignación de recursos financieros, y (e) en la integración con los clientes y proveedores, entre otros. Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de retroalimentar – con apoyo de las tecnologías de información y comunicaciones –la estrategia empresarial. Además, crea las condiciones necesarias para mejorar las condiciones internas, proveer de información oportuna acerca de los problemas, e incentivar la participación de todos en la organización” (p. 184).

Los sistemas de información son una herramienta de suma importancia para las organizaciones y su aplicación se da hoy en día en las comunicaciones. Su aporte ha logrado un gran avance en asuntos relacionados a redes celulares en todo el ámbito nacional, permitiendo contar con una amplia cobertura en gran parte de la red vial y en casi todas las localidades conectadas por esta (Ceccovilli, Muñoz & Uesu, 2010, p.74). Según información presentada en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) “desde el 2010 al 2012 se viene presentando una ligera reducción de accidentes de los buses interprovinciales; sin embargo, en el caso de los vehículos pesados van en aumento”.

Uno de los adelantos tecnológicos más recientes en materia de comunicaciones es el Sistema de Posicionamiento Global (GPS), este sistema permite contar con información en

tiempo real de la ubicación de las unidades. Esta tecnología se ha vuelto en los últimos años cada vez más popular, y hoy, el mercado cuenta con varias empresas proveedoras de dichos servicios de monitoreo. Sin embargo, su utilización no ha alcanzado el máximo desarrollo porque aún es considerada como una herramienta de control y seguridad disuasiva (Ceccovilli, Muñoz & Uesu, 2010, p.75).

Es importante mencionar que las nuevas unidades de transporte vienen con sistemas integrales nuevos que permiten un mayor control y un mejor uso eficiente del vehículo, como por ejemplo, computadoras modernas y con un sistema totalmente electrónico, que permite medir el desempeño de la unidad y almacenar información de los viajes, modo de manejo, utilización de combustible y comportamiento de la máquina. Todo esto permitirá a las empresas de transporte tener información, la cual será leída a través de computadoras conectadas al módulo de las unidades de transporte, y así poder obtener: (a) consumo real de combustible, (b) distancias recorridas, (c) velocidades promedio, (d) frenadas bruscas, (e) eficiencia en el manejo de la unidad, y (f) fallas que la unidad reporta.

Tecnología e investigación y desarrollo. Para D'Alessio (2012) “el séptimo elemento que debe ser revisado exhaustivamente es el relacionado con la tecnología & la investigación y el desarrollo, los cuales efectúa la organización con el fin de: (a) desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia, (b) mejorar la calidad de los productos y procesos, (c) mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad, y (d) conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión” (p. 186).

En esta industria, las mejoras tecnológicas están vinculadas a la incorporación de nuevas unidades de transporte, las cuales suponen una serie de avances respecto a la eficiencia del rendimiento, seguridad y confort para el conductor. Estas mejoras utilizan la tecnología digital y de control computarizado para lograr un menor consumo de combustible,

para garantizar un menor número de accidentes y paradas imprevistas, así como también una mayor productividad del conductor (Ceccovilli, Muñoz & Uesu, 2010, p. 75).

Las tecnologías de la información representan el recurso disponible que es menos aprovechado por la industria. Las posibilidades que actualmente ofrece la conectividad inalámbrica, tanto para los servicios de telefonía celular como para el acceso a internet y los servicios de posicionamiento (GPS), han tenido poca penetración en la industria, a pesar del potencial estratégico que representan para una gran cantidad de aplicaciones. Respecto a los procesos, la industria aún no ha incorporado las mejores prácticas implementadas en otras realidades, especialmente en países desarrollados (Ceccovilli, Muñoz & Uesu, 2010, p. 76).

2.4 Resumen

La evolución de la calidad se produce principalmente en el siglo XX con las revoluciones de la calidad de los años 40 en Estados Unidos, de los años 50 en Japón, y de los años 70 en Estados Unidos, y es principalmente con los modelos de calidad de Deming, de Malcolm Baldrige, y el modelo de Excelencia de la EFQM, que se implementan los sistemas de calidad en empresas de distintas partes del mundo. Si bien la TQM nos brinda los puntos claves para la mejora continua bajo la correcta dirección, la Organización Internacional de Normalización (ISO) desarrolla normas internacionales voluntarias para certificar la calidad de materiales, productos, procesos o servicios.

A nivel regional la calidad se desarrolla básicamente desde la década de los ochentas, expresándose recién en los años 90 con las certificaciones de calidad, siendo Brasil el país que lidera actualmente con más empresas certificadas en ISO 9001, seguido de lejos por Argentina, México y Chile, mientras que Perú sólo supera a Bolivia. A nivel nacional, el Comité de Gestión de la Calidad (CGC) promueve la calidad a través del Premio Nacional a la Calidad y de la Semana de la Calidad.

Finalmente cabe destacar que en el sector de Transporte de Carga Terrestre en el Perú la implementación de un sistema de gestión de calidad representa una inversión no esencial que es normalmente evitada por los transportistas de menor envergadura, siendo generalmente exclusiva de empresas de transportes locales grandes o internacionales, lo que se confirma con la poca gestión de calidad en el sector. De la misma forma, el poder ejecutivo ha presentado al congreso de la república el proyecto de ley a través de la cual se implementará el desarrollo del Sistema Nacional de la Calidad (SNC) cuya finalidad será la de promover y asegurar el cumplimiento de la Política Nacional para la Calidad con miras al desarrollo y la competitividad de las actividades económicas y la protección al consumidor.

2.5 Conclusiones

La globalización ha actuado como agente catalizador para el desarrollo de la calidad en las empresas en general, como respuesta a una competencia global más cercana. Además las tecnologías de la información han hecho posible el surgimiento de nuevas herramientas y dispositivos para hacer las operaciones y rutas de transporte de materiales más eficientes, a la vez que se reducen los costos involucrados.

En el sector de transporte de carga el cliente puede diferenciar claramente el servicio brindado de las expectativas previas, por lo que el conocimiento de las necesidades reales del cliente, para su entera satisfacción, se convierten en un factor clave para diferenciar a la compañía de la competencia. La confianza lograda del cliente hacia la organización es un elemento de ventaja competitiva, que sumado a la optimización del flujo de mercancías, la reducción del costo de manipulación, un servicio de transporte ágil y un nivel de fiabilidad aceptable, conforman el aspecto estratégico clave para establecer relaciones necesarias entre los remitentes, los transportistas y los destinatarios. De esta manera se logrará sostenibilidad en un sector muy competitivo donde los márgenes son cada vez más reducidos.

Capítulo III: Metodología

3.1 Diseño de la investigación

Buscando identificar el nivel de cumplimiento de los factores de la gestión de la calidad total en el sector de transporte de carga pesada en el Perú, se ha elaborado una encuesta de 35 preguntas que abarcan los siguientes factores: (a) liderazgo, (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 (Benzaquen, 2014). La encuesta a su vez, maneja preguntas que según su relevancia y enlace con otras preguntas, aportan datos importantes para la investigación sobre el nivel de cumplimiento de la calidad del transporte de carga terrestre en el Perú (ver Apéndice B), tomando como referencia la base de clientes de una empresa comercializadora de vehículos pesados.

Los nueve factores que evaluamos tienen impacto sobre el proceso de negocios de la empresa en global. En la Figura 3 se muestra en qué parte del proceso productivo u operacional de la empresa inciden estos factores, mientras que en la Tabla 3 se describe brevemente cada uno de ellos.



Figura 3. Modelo de Nueve Factores del TQM en la Empresa.

Tomado de "La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú", por J. Benzaquen, 2014, *Journal Globalization, Competitiveness & Governability*, vol. 8, num. 1, p. 72. Georgetown University. Universia.

Tabla 3

Los Nueve Factores de TQM en la Empresa

Bloque	Factor	Descripción
Alta Gerencia	Alta Gerencia	Contribuye a la gestión de la calidad comprometiendo a la institución a alcanzar sus objetivos
	Planeamiento de la Calidad	Analiza si se tienen metas específicas y detalladas sobre la gestión de la Calidad
	Auditoría y Evaluación de la Calidad	Seguimiento de las metas de gestión de calidad
	Diseño del Producto	Adopción de la innovación como aspecto diferenciador dentro de su entorno
Proveedores	Gestión de la Calidad del Proveedor	Mide el nivel de manejo de sistemas de calidad en los proveedores y como repercuten en los bienes o servicios que ofrecen
Gestión de Procesos	Control y Mejoramiento el Proceso	Verifica si el proceso operativo satisface los requerimientos de los clientes y si las instalaciones y el equipo operativo funcionan de forma adecuada
	Educación y Entrenamiento	Mide la capacitación, entrenamiento, proporción de herramientas de gestión de calidad y el grado de compromiso de los trabajadores con el sistema de calidad
	Círculos de la Calidad	Diálogo en la empresa, trabajo en equipo y mide la frecuencia de realización y su impacto sobre el desempeño de la organización
Clientes	Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	Medir el grado de satisfacción alcanzado por los clientes con respecto a los bienes o servicios ofrecidos, a su vez mide la forma en que se captan dichas necesidades

Nota. Tomado de "La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú", por J. Benzaquen, 2014, *Journal Globalization, Competitiveness & Governability*, vol. 8, num. 1, p. 73. Georgetown University. Universia.

3.2 Población y selección de muestra

Las preguntas fueron dirigidas a 300 contactos con cargos de decisión sobre sus compañías, de los cuales obtuvimos 57 respuestas utilizables (ver Apéndice C). La información de los contactos y empresas fueron obtenidas de la base de datos de clientes de un proveedor nacional de vehículos pesados, la misma que fue depurada y filtrada para

obtener los contactos de empresas del rubro de transporte de carga terrestre, eliminando las empresas de transporte de personas y otros rubros (ver Apéndice A).

Las encuestas se realizaron online durante el último semestre del año 2014, al igual que las entrevistas personales. De esta muestra encontramos que el 13% contaban con algún sistema de gestión de la calidad implementado; mientras que el 87% restante no están certificados con ningún sistema de gestión de la calidad. Entre los criterios de selección de la muestra utilizamos los siguientes: (i) ubicación geográfica; y (ii) pertenecer al sector de transporte de carga pesada.

3.3 Procedimiento de recolección de datos probabilístico

La recolección de datos se centró en el uso de herramientas electrónicas donde cargamos las preguntas previamente definidas en un formato online, al cual los usuarios accedían desde cualquier lugar del mundo. Asimismo, para las encuestas que no fueron respondidas o adecuadamente llenadas, se realizaron llamadas telefónicas y entrevistas personales previamente coordinadas. Por lo tanto, al ser una encuesta enviada a los 300 miembros de nuestra población, la selección de cualquier miembro de la población no afectaba la probabilidad de ningún otro miembro para ser seleccionado; siendo un muestreo probabilístico.

3.4 Instrumentos

El instrumento de medición usado está derivado de un grupo de preguntas basadas en indicadores de aplicación de calidad, propuesto de acuerdo a los requerimientos y requisitos que deben cumplir las empresas que gestionan la calidad total en sus organizaciones (ver Apéndice C). El instrumento cuenta con un índice de error del 10% y un nivel de confiabilidad del 90% debido a la relación del tamaño de la muestra y población. De igual

manera, cuenta con preguntas generales que segmentan al grupo de empresas según el sector donde se desenvuelven y su ubicación geográfica (ver Apéndice C).

Asimismo, el instrumento usa indicadores que proporcionan datos sobre el nivel de cumplimiento de la gestión de la calidad total, en las empresas de transporte de carga terrestre; a estos indicadores llamamos factores. Por lo tanto, al estructurar nuestras encuestas usando la escala de Likert, las preguntas con un puntaje igual o superior a 4 son sinónimo de una connotación positiva hacia el empleo de la calidad (ver Apéndice B).

3.5 Validez y confiabilidad

La base de datos inicial estaba conformada por contactos de empresas diversas compradoras de camiones, clientes de una empresa fabricante de vehículos pesados, la misma que fue filtrada con los siguientes criterios de selección: (i) ubicación geográfica, que resida en Perú; y (ii) pertenecer al sector de transporte de carga terrestre. De esta manera se obtuvo una población de 300 contactos de empresas peruanas que pertenecían al sector de transporte de carga terrestre. A esta lista de contactos se les envió la encuesta previamente definida a través de herramientas electrónicas, completando aquellas que no estaban debidamente llenadas mediante llamadas telefónicas y entrevistas personales, obteniendo finalmente 57 encuestas representativas que pertenecen al sector de empresas peruanas de transporte de carga terrestre.

Para estimar el tamaño de muestra de encuestas completas que debíamos obtener de la base de datos de 300 contactos empresariales, se estableció un nivel de confianza de 90% y un error de estimación del 10%, desarrollando el cálculo con los siguientes valores:

Tamaño de muestra	$n =$ número de encuestas completas
Error de estimación	$e = 10\% = 0.1$
Nivel de confianza	$Z = 1.65$ para el 90% de confiabilidad y 10% error.
Universo	$N = 300$ contactos empresariales

Probabilidad a favor $p = 0.50$

Probabilidad en contra $q = 0.50$

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N \cdot e^2) + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

$$n = \frac{1.65^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 300}{(300 \times 0.1^2) + (1.65^2 \times 0.5 \times 0.5)}$$

$$n = 55.48$$

Se definió entonces que a partir del universo que representan los 300 contactos empresariales debíamos obtener 56 encuestas completas para mantener un nivel de confianza de 90%, siendo mayor el nivel de confianza para más encuestas completas.

En cuanto a la confiabilidad de las preguntas de la encuesta para el fin del análisis y el cumplimiento de los factores de la gestión de la calidad total, las 57 encuestas completas fueron evaluadas con el coeficiente Alpha de Cronbach, que mide la confiabilidad asociada a la relación entre las preguntas y los factores evaluados. El coeficiente Alfa de Cronbach, como indican Malhotra, Dávila & Treviño (2004), nos expresa la confiabilidad de consistencia interna de un aspecto determinado como conjunto o construcción a partir de otros aspectos relacionados. Según esto, cada pregunta debe ser consistente en lo que indica sobre el factor evaluado de la gestión de la calidad total. Este coeficiente varía de 0 a 1, y un valor menor a 0.6 por lo general indica confiabilidad de consistencia interna insatisfactoria (p. 268), siendo aceptable para valores entre 0.6 y 1.0, donde se puede afirmar que las preguntas son confiables y están midiendo correctamente al factor asociado de la gestión de la calidad total.

Es necesario acotar que las 35 preguntas sobre calidad que conforman la encuesta ofrecen como alternativa de respuesta una escala de Likert de 5 puntos: 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Neutro; 4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo (ver Apéndice B). Asimismo se confirma que el orden de las preguntas en la encuesta no mantiene

ninguna secuencia ni agrupamiento con los factores de la gestión de la calidad total para incrementar la confiabilidad y validez del instrumento (Benzaquen, 2014).

Para calcular el coeficiente de Alpha de Cronbach se usó el software estadístico STATA, donde se introdujeron los 57 valores de la escala de Likert obtenidos para cada pregunta. Finalmente los coeficientes de Alpha de Cronbach calculados para las preguntas de la encuesta se muestran en la Tabla 4, los mismos que al ser mayores a 0.6 confirman la confiabilidad de consistencia interna de las preguntas del cuestionario para los 9 factores de la calidad total.

Tabla 4.

Resultados de Alpha de Cronbach

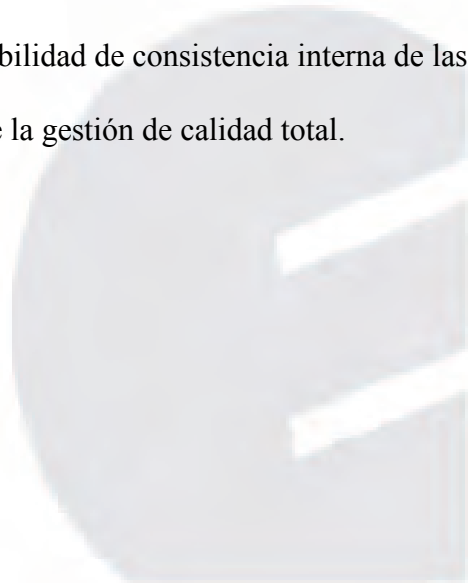
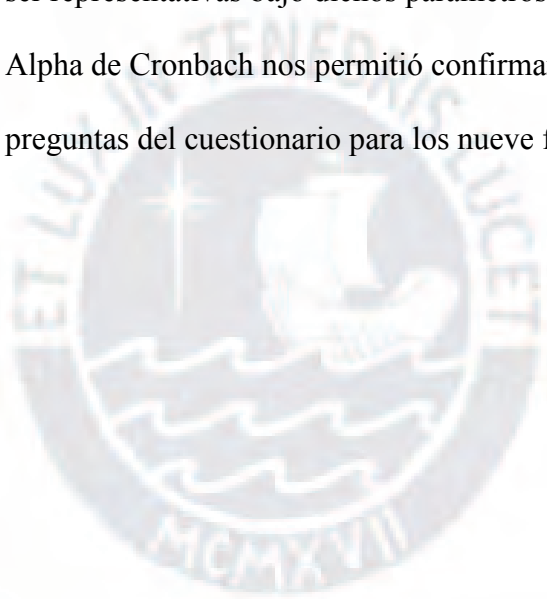
Factor	Alpha de Cronbach	No. Preguntas
Liderazgo	0.774	5
Planeamiento de la Calidad	0.727	3
Auditoria y Evolución de la Calidad	0.700	3
Diseño del Producto	0.760	3
Gestión y Calidad del Proveedor	0.607	4
Control y Mejoramiento del Proceso	0.750	5
Educación y Entrenamiento	0.731	4
Círculos de Calidad	0.775	4
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	0.611	4

3.6 Resumen

Se ha diseñado la investigación tomando en consideración cada uno de los factores que miden el nivel de cumplimiento de la calidad total, con la finalidad de tener un panorama completo del estado actual de la calidad en las empresas de transporte de carga terrestre. Para la selección de la muestra se empleó la base de datos de uno de los principales proveedores de camiones pesados en el país (ver Apéndice A), segmentando a los encuestados empleando

criterios como (i) ubicación geográfica, que resida en Perú; y (ii) pertenecer al sector de transporte de carga pesada. La recolección de información se realizó principalmente con herramientas electrónicas, a través de encuestas online; además de algunas conversaciones telefónicas y entrevistas personales, haciendo por ende un muestreo probabilístico.

Para el cálculo del tamaño de la muestra o encuestas completas que debíamos obtener de la población de 300 contactos, se definió un nivel de confianza de 90% con un error de estimación del 10%, obteniendo que la muestra debiera ser de 56 encuestas completas para ser representativas bajo dichos parámetros. El uso de herramientas como el coeficiente de Alpha de Cronbach nos permitió confirmar la confiabilidad de consistencia interna de las preguntas del cuestionario para los nueve factores de la gestión de calidad total.



Capítulo IV: Análisis de Resultados

4.1 Perfil de informantes: Análisis descriptivo

Tomando como base la información obtenida de las encuestas respondidas por los responsables de las distintas empresas en temas de gestión de calidad, podemos afirmar lo siguiente:

- Respecto a la ubicación, el 56.14% de las empresas tienen su centro principal de operaciones en las distintas ciudades ubicadas en las provincias del territorio nacional sin contar la ciudad de Lima, mientras que el 43.86% restante tienen su centro principal de operaciones en la ciudad de Lima.
- Respecto al tipo de empresa, el 94.74 % respondieron que son empresas que pertenecen al sector privado, mientras que el 5.26% pertenecen al sector público.
- Respecto al cargo que ocupan las personas que contestaron las encuestas, el 54.39 % de las encuestas fueron respondidas por el presidente del directorio o por el gerente general de cada empresa, el 33.33% fueron respondidas por el gerente de área o jefe de departamento a cargo en cada empresa; mientras que el 12.28% fueron respondidas por las personas que tienen a su cargo la función o el área de gestión de calidad.
- Respecto al número de trabajadores, el 42.11% de los encuestados respondió que se encuentran dentro del grupo perteneciente al de las pequeñas empresas, el 31.58 % se encuentra dentro del grupo perteneciente al de las medianas empresas, mientras que el 26.32% se encuentra dentro del grupo perteneciente al de las grandes empresas.

- Respecto a los años de funcionamiento en el mercado, el 49.12% son empresas que tienen menos de diez años funcionando en el mercado cuya finalidad es crecer y ganarse un sitio en el enorme sector en el que están ubicados, el 29.82% son empresas que se están consolidando en base al crecimiento de su cartera de clientes y de los servicios que como empresa ofrecen, mientras que el 21.05% son empresas ya consolidadas en el sector, que poseen un prestigio y una reputación ganada a través de los años.
- Respecto a la implementación y uso de un sistema de gestión de calidad, el 87.72% de los encuestados afirmaron que no usan ningún sistema de gestión de calidad.

4.2 Análisis e interpretación de datos

Los puntajes obtenidos en base a la escala de Likert (1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Neutro; 4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo), muestran que sólo algunos factores alcanzan el nivel de cumplimiento mínimo para considerar que las empresas encuestadas gestionan la calidad en sus organizaciones. Sin embargo, existe aproximadamente 13% de nuestros encuestados que indica contar con sistemas de gestión de calidad.

Si tomamos todos los factores integrantes de la evaluación de la calidad podemos observar que ésta no muestra dispersión de resultados promedio, como se aprecia en la Figura 4, obteniendo un promedio general de 3.52 de un máximo posible de 5, como se indica en la Tabla 5.

Como resultado obtuvimos que seis de los nueve factores analizados alcanzan el nivel de cumplimiento mínimo para considerar que las empresas encuestadas gestionan la calidad en sus organizaciones, obteniendo como puntaje promedio valores mayores a 3.5 que representan respuestas de acuerdo o totalmente de acuerdo. Cabe resaltar, que

aproximadamente el 13% de nuestros encuestados indica contar con sistemas de gestión de calidad, lo cual demuestra que la calidad aún no está desarrollada en el sector.

Tabla 5

Resultados de la encuesta para los nueve factores de la gestión de la calidad total

Resultados de la Encuesta para los Nueve Factores del TQM	
Factor	Promedio
Liderazgo	3.68
Planeamiento de la Calidad	3.63
Auditoría y Evaluación de la Calidad	3.61
Diseño del Producto	3.46
Gestión de la Calidad del Proveedor	3.54
Control y Mejoramiento del Proceso	3.56
Educación y Entrenamiento	3.43
Círculos de Calidad	3.29
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	3.51
Promedio General	3.52

Los factores que obtienen mayor puntaje son liderazgo, planeamiento de la calidad, y auditoría y evaluación de la calidad; los cuales se encuentran relacionados con los procesos de la alta gerencia (Benzaquen, 2014). Por el contrario, los factores que muestran menor puntaje son círculos de la calidad, educación y entrenamiento; que tienen relación con la gestión de procesos del negocio (Benzaquen, 2014).

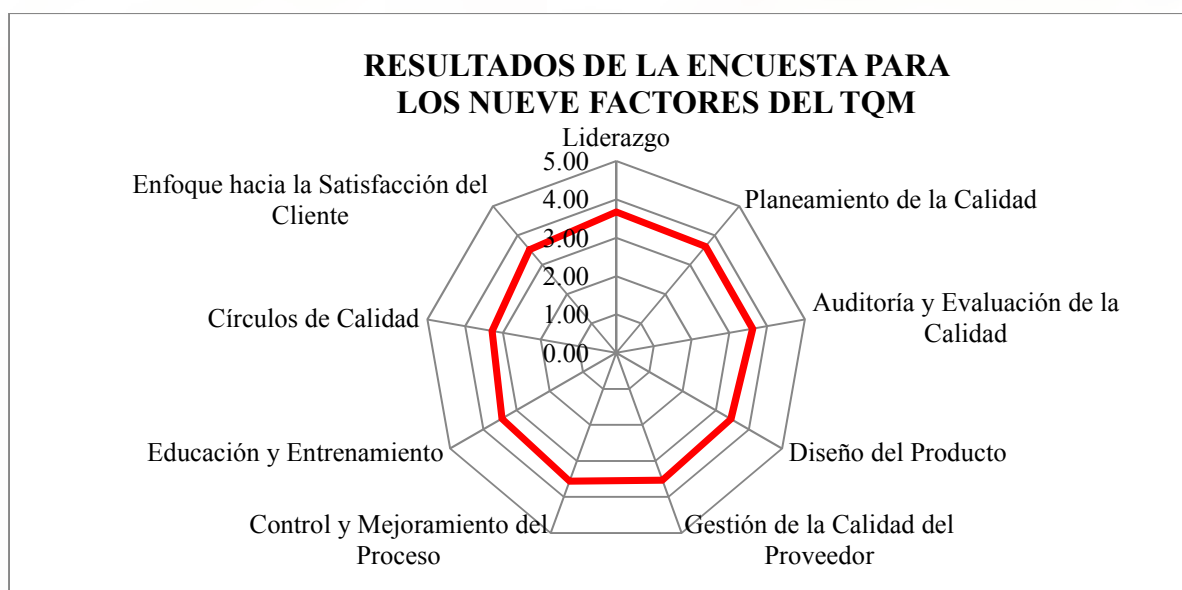


Figura 4. Resultados de la encuesta para los nueve factores de la gestión de la calidad total

Las tendencias de cumplimiento en las preguntas de cada factor nos explican las razones por las que la calidad no está desarrollada en el sector de transporte de carga terrestre en el Perú.

4.3 Factores de la calidad: Análisis descriptivo

A continuación analizaremos las respuestas obtenidas en las encuestas para cada uno de los factores de la calidad, identificando las tendencias en las preguntas planteadas y el nivel de cumplimiento de los distintos aspectos relacionados a la gestión de la calidad (ver Apéndice D). Asimismo, de las respuestas obtenidas realizamos la selección del grupo de personas que indican estar de acuerdo o completamente de acuerdo, para realizar el cálculo porcentual de cuantas empresas cumplen y en qué medida con la gestión de la calidad en sus organizaciones. De igual manera se realizó el cálculo del puntaje promedio para cada una de las preguntas de cada factor, buscando medir la tendencia de las respuestas (ver Apéndice D).

4.3.1 Factor de liderazgo

Como podemos observar en la Tabla 5, el factor del liderazgo es el que mejor promedio obtiene, identificando la búsqueda de éxito en el largo plazo como el deseo común de la mayoría de los encuestados. Del mismo modo, según la Tabla 6, el ítem con más bajo resultado promedio es el referente a las reuniones de la alta gerencia que busque discutir temas relacionados con la gestión de la calidad.

Respecto al liderazgo el 55% de los gerentes consideran y alientan la participación de los empleados en la gestión de calidad. Un 70% de las empresas llevan a cabo encuestas de satisfacción del cliente cada año; esto va de la mano a la idea de más del 80% de empresarios sobre la calidad como herramienta de largo plazo. Finalmente, el 66% de empresas tiene a la alta gerencia participando activamente de la gestión de la calidad; esto se ve reflejado en

cerca del 54% del universo de encuestados, donde las reuniones regulares para discutir temas de gestión de la calidad son frecuentes.

Tabla 6

Resultados Promedio del Factor: Liderazgo

Factor: Liderazgo		
Items		Puntaje Prom
P6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	3.58
P8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	3.67
P14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	3.96
P21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	3.65
P29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	3.53
Promedio del Factor		3.68

Los puntajes obtenidos en este factor son los más altos de la encuesta, reflejando un mayor compromiso de la alta gerencia para el uso de la calidad como herramienta de largo plazo, producto de la mayor proporción de unidades formales existentes en el sector según el reporte de Aberasturi (2007).

4.3.2 Factor planeamiento de la calidad

En cuanto al planeamiento de la calidad, las metas específicas y detalladas son las que resaltan en la Tabla 7. Considerándose todo lo correspondiente a políticas y planes que tiene la organización para tomar en cuenta dentro de sus prácticas una buena planificación.

Respecto al planeamiento de la calidad el 68% de las empresas cuentan con metas específicas y detalladas. Asimismo, un 47% de los encuestados prestan atención al cumplimiento y éxito de sus políticas de calidad. Un 68% involucra a sus empleados en el proceso de elaboración de políticas y planes de calidad.

Tabla 7

Resultados Promedio del Factor: Planeamiento de la Calidad

Factor: Planeamiento de la Calidad		
Items		Puntaje Prom
P5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	3.88
P27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	3.39
P33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	3.61
Promedio del Factor		3.63

4.3.3 Factor auditoría y evaluación de la calidad

Como podemos ver en la Tabla 8, los datos que obtienen de estudios de mercado son usados para la toma de decisiones y constantemente están analizando los movimientos de la competencia. El punto débil que observamos en la Tabla 7 recae en la periodicidad de auditorías o evaluaciones de los proveedores. El 43% de las empresas usa ampliamente indicadores que los comparan con los líderes. El 59% de empresas obtiene datos objetivos que los ayuda a tomar decisiones. Estos resultados, ayudan a un 54% de los encuestados a evaluar sus políticas y planes mediante comités de trabajo.

Tabla 8

Resultados Promedio del Factor: Auditoría y Evaluación de la Calidad

Factor: Auditoría y Evaluación de la Calidad		
Items		Puntaje Prom
P3	El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa (Benchmarking = Comparar tu negocio con competidores o líderes).	3.37
P22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones.	3.98
P23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	3.49
Promedio del Factor		3.61

4.3.4 Factor diseño del producto

El diseño de producto como tal está orientado hacia los servicios que brinda la empresa por sobre un bien en particular. La Tabla 9 nos muestra como las empresas toman en consideración los requerimientos de sus clientes encontrando que el 40% de los encuestados

invierte en rediseñar sus productos. El diseño de productos considera plenamente los requerimientos de los clientes según el 58% de encuestados y el 44% de las empresas cuenta con métodos para desarrollar el diseño del producto.

Tabla 9

Resultados Promedio del Factor: Diseño del Producto

Factor: Diseño del Producto		
Items		Puntaje Prom
P31	La empresa invierte en el diseño del producto.	3.39
P32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.	3.67
P35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	3.32
Promedio del Factor		3.46

Considerando que nuestro producto es un servicio de transporte basado en el requerimiento del cliente, el diseño del producto y los costos involucrados están estrechamente relacionados al estado de las carreteras y la infraestructura vial. Es por ello que según Aberasturi (2007), el mal estado de las carreteras es el causante del alto costo de transporte en nuestro país.

4.3.5 Factor gestión de la calidad del proveedor

La gestión de la calidad de proveedores, se centra en la calidad de los productos que estos reciben para proveer el servicio. No se tiene mayor información sobre si se guardan relaciones a largo plazo con los proveedores; debido a que en la pregunta referente a monitorear el desempeño de sus proveedores, pocos dan importancia a realizar seguimiento a los proveedores.

Respecto a la gestión y calidad del proveedor, en la Tabla 10 se aprecian los puntajes promedio, a partir de los cuales el 58% de empresas posee información detallada acerca del desempeño de la calidad de sus proveedores. El 53% de las empresas ha creado lazos y relaciones de largo plazo con sus proveedores y el 74% manifiesta estar conforme con la

calidad de los productos que son suministrados. Asimismo, solo el 26% se preocupa de realizar auditorías o evaluaciones periódicas a sus proveedores.

Tabla 10

Resultados Promedio del Factor: Gestión de la Calidad del Proveedor

Factor: Gestión de la Calidad del Proveedor		
Items		Puntaje Prom
P7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	3.54
P13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	3.56
P15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	3.91
P34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	3.14
Promedio del Factor		3.54

4.3.6 Factor control y mejoramiento del proceso

En cuanto al control y mejoramiento del proceso, muchos de los encuestados no respondieron la pregunta referente al uso de las siete herramientas de la calidad obteniendo el puntaje promedio más bajo de la encuesta general como se indica en la Tabla 11. El 51% de las empresas implementa eficazmente el control de la calidad y el 74% tiene instalaciones y equipamiento operativo trabajando apropiadamente. El 47% de empresas satisface el requerimiento de plazo de entrega esperado por los clientes, sustentando esta satisfacción por un 77% de empresas que indican que cuentan con un buen mantenimiento de los equipos operativos. Finalmente, solo el 25% de empresas usa las siete herramientas de control de la calidad para el control y mejoramiento del proceso.

Según información obtenida de la SUTRAN, la Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre y el Reglamento Nacional de Administración del Transporte establecen las condiciones de acceso y permanencia de carácter técnico, legal y operacional que deben cumplir las empresas del sector. Esto justifica parcialmente el alto puntaje obtenido en las preguntas relacionadas al proceso operativo, instalaciones y mantenimiento de los equipos

operativos de la empresa, pues de no cumplir con las condiciones establecidas corren el riesgo de no seguir siendo una empresa formal en el sector, infringiendo las normativas nacionales vigentes, perdiendo además legitimidad.

Tabla 11

Resultados Promedio del Factor: Control y Mejoramiento del Proceso

Factor: Control y Mejoramiento del Proceso		
Items		Puntaje Prom
P1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	3.33
P12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	3.77
P16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.	3.77
P20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	3.93
P28	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).	3.02
Promedio del Factor		3.56

4.3.7 Factor educación y entrenamiento

En torno a la educación y capacitación, los puntajes promedio de la Tabla 12 indican que enseñar a los colaboradores herramientas o actividades que mejoren la gestión de la calidad ayuda a crear consciencia en los trabajadores. Así encontramos que el 36% del universo de encuestados refiere contar con las destrezas suficientes para utilizar herramientas para la gestión de la calidad o tienen conocimiento de la misma. El 56% de empleados se encuentran involucrados de manera activa en temas referentes a la calidad y el 47% reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad. Finalmente el 56% de los trabajadores refieren tener fuerte consciencia hacia la calidad.

Se aprecia entonces que el factor de educación y entrenamiento obtiene un puntaje bajo que refleja el no cumplimiento de este factor en el sector, siendo una de las causas la existencia de empresas terceras que ofrecen el servicio de empresas informales a costos muy por debajo de los del mercado, obligando a las empresas del sector a trabajar sin mayores

inversiones y tan sólo cubriendo ligeramente sus costos de operación (ver Apéndice E: H. Ipanaqué, comunicación personal, 10 de noviembre de 2014).

Tabla 12

Resultados Promedio del Factor: Educación y Entrenamiento

Factor: Educación y Entrenamiento		
Items		Puntaje Prom
P4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	3.25
P11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	3.56
P18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	3.39
P30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	3.54
Promedio del Factor		3.43

4.3.8 Factor círculos de calidad

Respecto al uso de herramientas de calidad con los puntajes promedio que se aprecian en la Tabla 13, el 42% de empresas ya se encuentran capacitadas para sacar provecho de los círculos de calidad, donde participan diferentes áreas. El 40% de las empresas ha obtenido ahorros producto de estas reuniones periódicas. El 43% usa herramientas adecuadas en dichos encuentros y el 45% de empresas tiene a la mayoría de empleados realizando actividades referentes a círculos de calidad.

Tabla 13

Resultados Promedio del Factor: Círculos de Calidad

Factor: Círculos de Calidad		
Items		Puntaje Prom
P2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad (Círculos de Calidad = Grupos de 0 o 6 personas de una misma área reunidas para plantear mejoras a sus procesos).	3.19
P17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	3.33
P25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.	3.32
P26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	3.30
Promedio del Factor		3.29

4.3.9 Factor enfoque hacia la satisfacción del cliente

Respecto al enfoque hacia la satisfacción del cliente, la Tabla 14 muestra los puntajes promedio obtenidos en la encuesta, donde el 44% lleva a cabo encuestas de satisfacción de clientes todos los años. El 51% manifiesta que el personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes. El 51% cuenta con medios para obtener información sobre los clientes y el 60% realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.

Tabla 14

Resultados Promedio del Factor: Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente

Factor: Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente		
Items		Puntaje Prom
P9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	3.39
P10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	3.54
P19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	3.47
P24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	3.65
Promedio del Factor		3.51

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

El trabajo confirma que el nivel de cumplimiento de los factores de la gestión de la calidad total en las empresas de transporte de carga terrestre en el Perú del grupo de clientes de una empresa fabricante de vehículos pesados, son satisfactorios para nuestra muestra, ya que los resultados de la escala de Likert confirman una tendencia mayoritaria a la respuesta “De acuerdo”, seguida muy de cerca por “Neutro”.

Los resultados cuantitativos obtenidos de las encuestas no muestran algún factor que cuente con un puntaje promedio significativamente mayor que el resto de factores, obteniendo puntajes promedio dentro del rango de 3.29 a 3.68, que según la escala de Likert usada refleja mayor frecuencia en respuestas de 3 = Neutro y 4 = De acuerdo (ver Apéndice D). Por lo tanto, los factores que han obtenido un puntaje promedio menor a 3.5 son considerados como “no aceptables” para el cumplimiento de la gestión de la calidad, y aquellos que superan este valor son considerados como “aceptables”.

Los factores de la gestión de la calidad total que tienen un nivel de cumplimiento aceptable son: (a) liderazgo; (b) planeamiento de la calidad; (c) auditoría y evaluación de la calidad; (d) gestión de la calidad del proveedor; (e) control y mejoramiento del proceso; y (f) enfoque hacia la satisfacción del cliente. Mientras que por el contrario, los factores de la gestión de la calidad total que tienen un nivel de cumplimiento no aceptable son: (a) diseño del producto; (b) educación y entrenamiento; y (c) círculos de calidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos, los líderes de las organizaciones consideraron que los factores con mayor nivel de cumplimiento son liderazgo, planeamiento de la calidad, y auditoría y evaluación de la calidad; considerando con menor nivel de cumplimiento los factores de círculos de la calidad, y educación y entrenamiento.

5.2 Recomendaciones

Teniendo en cuenta que esta investigación se basa en una base de datos de clientes de una empresa fabricante de vehículos pesados, a partir de la que se determinó la base de 300 contactos del sector de transporte de carga terrestre del Perú, se recomienda mejorar el proceso de investigación ampliando la base de datos para una mejor representación del sector de transporte de carga terrestre del Perú.

Encontramos que un número importante de clientes manifiestan tener ahorros producto de los círculos de calidad, por tanto se sugiere que las empresas clientes del sector, creen políticas internas que fomenten las reuniones multidisciplinarias donde se involucre directamente a la gerencia general.

Asimismo, una manera adecuada de reducir recursos y esfuerzos para mejorar sus procesos operativos, es implementar encuestas periódicas de satisfacción a sus clientes para determinar en qué aspectos deben enfocarse los círculos de calidad.

Se recomienda que se mejore el nivel de cumplimiento de los factores de círculos de calidad, y educación y entrenamiento, ya que permitirá desarrollar el uso y difusión de las siete herramientas de la gestión de la calidad total.

Debido a la poca información existente acerca de la calidad en el sector de transporte de carga terrestre en el Perú, se recomiendan investigaciones periódicas sobre el nivel de cumplimiento de los nueve factores de la gestión de la calidad total en este sector, con el fin de controlar la evolución de la calidad en el sector y brindar la información necesaria para la toma de decisiones a nivel privado y de gobierno.

Referencias

- Aberasturi, B. (2007). El transporte de Carga en el Perú. Recuperado de:
https://www.mtc.gob.pe/portal/consultas/cid/Boletines_CID/25_AGOSTO/ARCHIVO/transporte/descargar.pdf
- Alcalde, P. (2009). *Calidad* (1a ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Benzaquen, J. (2014). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú.
Globalization, Competitiveness & Governability, 8(1), 72.
- Bermudez, A., Castro, Z., Ochoa, E., & Suárez, A. (2012). *Planeamiento Estratégico de Transporte de Carga Terrestre Comercial para Minoristas en Lima*.
- Besterfield, D., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G., Besterfield-Sacre, M., Urdhwareshe, H. & Urdhwareshe, R. (2003). *Total Quality Management* (3a ed.). India: Pearson Education.
- Ceccovilli, I., Muñoz, E., & Uesu, C. (2010). *Plan Estratégico para el Transporte Carretero de Carga Pesada en el Perú* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú).
- Cedeño, R. & Carcacés, J. (2010). La calidad en los servicios de transporte. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2010a/cmcd.htm>
- Centro de Desarrollo Industrial (2014). *Semana de la Calidad*. Recuperado de
http://www.cdi.org.pe/semana_cgc.htm
- Chugo, L., Orihuela, M., & Aburto, O. (2011). *Plan Estratégico del Transporte de Carga Pesada por Carretera* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú).
- D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.
- Diario Gestión (2014). *Gobierno plantea crear Sistema Nacional de Calidad que aportará US\$ 234 millones anuales*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-plantea-crear-sistema-nacional-calidad-que-aportara-us-234-millones-anuales-2101804>.

- Diario El Comercio (2014). *Instituto Nacional de la Calidad operará el 01 de Enero del 2015*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/instituto-nacional-calidad-operara-1-enero-2015-noticia-175889>.
- Ferrando, M. & Granero, J. (2005). *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Heizer, J. & Render, B. (2003). *Principios de Administración de Operaciones* (5a ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Hill, CH. & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica: Un Enfoque Integral* (9a ed.). México D.F., México: Editorial Progreso.
- Lawrence, M. (1993). *Total Quality Management in Human Service Organizations*. CA, USA: Sage Publications.
- Malhotra, N., Dávila, J. & Treviño, M. (2004). *Investigación de Mercados* (4a ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Membrado, J. (2002). *Innovación y Mejora Continua según el Modelo EFQM de Excelencia* (2a ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2010). *Anuario Estadístico*.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones - MTC (2014). *Estadísticas y Mapas: Transportes*. Recuperado el 15 de noviembre de 2014 de:
<http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.htm>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2013). *Estudio de Viabilidad de una Red nacional de Centros de Servicios al Transportista Truck Centers* (pp. 59-60).
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2009). *Ley General de Transporte y Tránsito*. Artículo 2.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Vivienda y Construcción y Dirección General de Transporte Acuático (2000). *Transporte Fluvial y Vías Navegables en el Perú* (p. 1).

Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/historico/cip/materiales/rembarcaciones/doc1.pdf>

Miranda, F., Chamorro, A. & Rubio, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad* (1a ed.). Madrid, España: Delta Publicaciones Universitarias.

Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric Methods*. NY, USA: McGraw Hill.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory* (2a ed.). NY, USA: McGraw Hill.

Raju, S. (1995). *Total Quality Management*. Nueva Deli, India: Tata McGraw Hill Publishing Co. Ltd.

Sohrab (1996). *Quality Audit* (1a ed.). Nueva Deli, India: Allied Publishers Limited.

Sower, V. (2011). *Essentials of Quality*. NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Stephen, G. & Weirmerskirch, A. (1998). *Total Quality Management* (2a ed.). NY, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Stoner, J., Freeman, J. & Gilbert, D. (1996). *Administración* (6a ed.). Naucalpán de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías - SUTRAN (2014). *Transporte de Carga*. Recuperado el 15 de noviembre de 2014 de: <http://www.sutran.gob.pe/portal/index.php/transporte-terrestre/transporte-de-carga>

Transporte de Carga Terrestre Comercial para Minoristas en Lima (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú).

Universia. (2014). *Transportes de Perú*. Recuperado de <http://internacional.universia.net/latinoamerica/datos-paises/peru/transporte.htm>

Apéndice A: Base de Datos de Empresas de Transporte de Carga Terrestre del Perú

No.	Empresa	RUC	Nombre completo	Puesto	Correo electrónico	Distrito	Provincia	Departamento
1	A & M TRANSPORTES S.R.L.	20275751619	ARTURO ANTONICANA	GERENTE GENERAL	antonico@sym.pe	VILLA EL SALVADOR	LIMA	LIMA
2	AFE TRANSPORTATION SAC	20502758765	Juan Miranda		jmiranda@afe.pe	SURQUILLO	LIMA	LIMA
3	AGENCIA DE TRANSPORTES GARRINCHA S.R.L.	20142035325	ROGELIO DECIDERIO CARDENAS MARQUINA		rogeologarrincha@hotmail.com	MOCHE	TRUJILLO	LA LIBERTAD
4	AGZ TRANSPORTES S.A.C.	20455870699	WALTER GOMEZ	Jefe de Operaciones	agztransportes@terra.com.pe	JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIVE	AREQUIPA	AREQUIPA
5	TRANSPORTES EL DORADO	10039597087	JOSE VITERBO ALAMO ALVARES	GERENTE DE ADMINISTRACION Y FI	opduador@transporteseldoradopiura.com	TUMBES	TUMBES	TUMBES
6	ALBERCA MEZA RAFAEL RINO	10157620911	RAFAEL ALBERCA MEZA	GERENTE	ralberca26@yahoo.com	LA ESPERANZA	TRUJILLO	LA LIBERTAD
7	AMAZONICO CARGO SERVICE S.A.C.	20490224255	FREDDY NICOLAS SANTANDER CORNEJO		amazonicocargoservice@gmail.com	WANCHAQ	TRUJILLO	CUSCO
8	ATLAS CARGO S.A.C.	20496330126	ALEX VILLANUEVA NAZARIO	GERENTE DE NEGOCIOS	alexvillanueva@atlascargo.com.pe	TACNA	TACNA	TACNA
9	B&A CONTRATISTAS Y TRANSP. GRALES SRL	20397513212	TOMAS BALLENA CERNA	GERENTE GENERAL	byacontratistas@yahoo.es	TRUJILLO	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD
10	BEN INVERSIONES DEL NORTE E.I.R.L.	20479540293	JEAN PAUL LECUSSAN	APODERADO	jplcussan@drifati.net	ATE	LIMA	LIMA
11	CARGUEROS SUDAMERICANOS S.A.C. - CARSDUD S.A.C.	20303624385	Gludier Calla	ApoDERADO	gcalla@carsudsac.com	ATE	LIMA	LIMA
12	CASTRO GAMARRA MERLO YVAN	10180325285	MERLO YVAN CASTRO GAMARRA	GERENTE GENERAL	tp_calu_cg@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
13	CHOICE CARGO LOGISTICS S.A.C.	20507089187	ALBERTO CUGLIEVAN LANDAZURI	GERENTE GENERAL	alberto@choice-cargo.com.pe	CALLAO	CALLAO	CALLAO
14	CHOICE CARGO S.A.C.	20110390065	ALBERTO CUGLIEVAN LANDAZURI	GERENTE GENERAL	alberto@choice-cargo.com.pe	CALLAO	CALLAO	CALLAO
15	CHOQUEQUIRAO CARGO SRL	20490210629	Gregorio Valverde Soria	G.G.	grevalso@hotmail.com	ABANCAY	ABANCAY	APURIMAC
16	COMERCIAL Y TRANSPORTE CAZA SAC	20531651503	CARLOS CARRANZA		comercialtransportecaza@hotmail.com	NUEVO CHIMBOTE	SANTA	ANCASH
17	CONSORCIO CORDGAR SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	20510922876	ANIBAL OSCAR CORDOVA GARCIA		consorcio_cordgar@hotmail.com	ATE	LIMA	LIMA
18	CORPORACION C&C SAC	20480097352	JOSE NOMBERTO CORONEL CALDERON	GERENTE GENERAL	corporacioncycasac@hotmail.com	CHICLAYO	CHICLAYO	LAMBAYEQUE
19	CORPORACION INTEGRAL DE TRANSPORTES S.A.C	20503891973	MANUEL RAMIREZ GUZMAN	gerente de operaciones	mramirez@citsac.com	CALLAO	LIMA	LIMA
20	CORPORATION A Y R TRANSPORT SAC	20533882840	Frank Iana		alem_707@hotmail.com	ATE	LIMA	LIMA
21	COTERA CARGO S.A.C.	20510730595	SERGIO OLLACHAGUA COTERA	GERENTE ADJUNTO	coteracargosac@hotmail.com	SANTA ANITA	LIMA	LIMA
22	CUSAN INGENIEROS SAC.	20546982085	ANGEL ROBERT CUBA GIRON	GERENTE GENERAL	acuba.cusan.ings.sac@gmail.com	SAN JUAN DE LURIGANCHO	LIMA	LIMA
23	EMP. DE TRANSP. POOL EIRL	20453696171	ROSALINDO MEDINA CABREJOS	APODERADO	keitoeir@gmail.com	CAJAMARCA	CAJAMARCA	CAJAMARCA
24	EMP. DE TRANSP. TURISMO TEBOL S.R.L.	20443794493	EDWIN CANCHAN ROMERO		joel.canchan@buenaventura.pe	EL TAMBO	HUANCAYO	JUNIN
25	EMP. DE TRANSP. TURISTICO SAMENI S.R.L.	20406432654	HECTOR MERMA		hamm_507@hotmail.com	PUNO	PUNO	PUNO
26	Emp. de Transportes Casa Tomas SRL	20515281402	Olinda Ancocondor de Lavariano	G.G.	transceles137@hotmail.com	SANTA ANITA	LIMA	LIMA
27	EMP. DE TRANSPORTES Y CONT. GENERALES ESCORPION SRL	20539921957	KENNEDY INFANTES ALVINO		trans_kennedy_24_12@hotmail.com	INDEPENDENCIA	HUARAZ	ANCASH
28	EMP. TRANSP. Y COMERC. LEON DE JUDA EIRL	20411217184	Victor Malca	Gerente	trans_leondejuda@yahoo.es	CAJAMARCA	CAJAMARCA	CAJAMARCA
29	EMP. TRANSPORTES ROMERO S.R.L.	20167700277	Julio Romero	Gerente	transportesromero1@hotmail.com	EL ALTO	TALARA	PIURA
30	EMP. DE TRANSPORTES TURISMO TEBOL S.R.L.	20312966860	ELMER TORRES MENDOZA	GERENTE GENERAL	turismo_trebol@hotmail.com	JACOBO HUNTER	AREQUIPA	AREQUIPA
31	EMPRESA COMERCIAL DE SERVICIO INDUSTRIAL Y TRANSPORTE COSERVINT S.R.L.	20527759499	ELOGIO CAHUANA PACORÍ		coservint_soluciones@hotmail.com	SANTIAGO	CUSCO	CUSCO
32	EMPRESA DE TRANSP. DE CARGA, CHAMORRO TRUJILLO	20360083340	ERWIN ANTONIO CHAMORRO TRUJILLO		transportes_chamorro@hotmail.com	CONCEPCION	CONCEPCION	JUNIN
33	EMPRESA DE TRANSP. TURISMO MILAGROS SRL	20411611210	GUILIERMO RODRIGUEZ VALDIVIA	GERENTE GENERAL	emr_sr_detosmilagros@hotmail.com	AREQUIPA	AREQUIPA	AREQUIPA
34	Empresa de transporte Leon Ventocilla EIRL	20546540551	Fernando Leon Ventocilla		transportes.leonventocilla@hotmail.com	ATE	LIMA	LIMA
35	EMPRESA DE TRANSPORTE TURISTICO Y SERVICIOS GENERALES MOSAM AREQUIPA S.R.L	20454844247	OSCAR BORDON MANSILLA		obordon@mosa.com.pe	JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIVE	AREQUIPA	AREQUIPA
36	EMPRESA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS GENERALES FLORES S.A.C.	20452847192	EFRAIN FLORES	Gerente	emploressac@hotmail.com	CHINCHA ALTA	CHINCHA	ICA
37	EMPRESA DE TRANSPORTES AGREDA E HIJOS SA	20132363481	ROMAN AGREDA GARCIA	Gerente	luis23_ag@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
38	EMPRESA DE TRANSPORTES ALEXIS EIRL	20481730555	ROMANA BARRETO CRUZADO	GERENTE GENERAL	transportesalexis@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
39	EMPRESA DE TRANSPORTES ANCHIRACO E.I.R.L.	20489695206	JHONY TAJA ANCHIRACO	Gerente	jhony_taja@hotmail.com	ATE	LIMA	LIMA
40	EMPRESA DE TRANSPORTES AOVÍ S A C	20517321975	ALEJANDRO ORIHUELA VICUNA	GERENTE GENERAL	trans_aov@speedy.com.pe	ATE	LIMA	LIMA
41	EMPRESA DE TRANSPORTES ATILSA SAC	20440372385	LUIS JORGE ACUÑA LEON	GERENTE GENERAL	atilsa@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
42	Empresa de Transportes BMJ EIRL	20392887963	Jaime Esquivel	G.G.	transportebmj@hotmail.com	PUNTE PIEDRA	LIMA	LIMA
43	EMPRESA DE TRANSPORTES DE CARGA CAMPOS S.A.C	20392661647	VICTOR ANDRES CABEZAS QUISPE	gerente general	vcabezas18@hotmail.com	ATE	LIMA	LIMA
44	EMPRESA DE TRANSPORTES DE CARGA EL CID E.I.R.L.	20124738343	ROBERTO RAMOS GAONA	GERENTE GENERAL	transp_elcid_3@hotmail.com	CERRO COLORADO	AREQUIPA	AREQUIPA
45	EMPRESA DE TRANSPORTES DIEGO ALONSO E.I.R.L.	20512940929	JAMIE TARAZONA		jaime07_566@hotmail.com	COMAS	LIMA	LIMA
46	EMPRESA DE TRANSPORTES E INVERSIONES ELKY SAC	20451996237	LUCIANO BRICERO MURGA	GERENTE GENERAL	transportes-elky.sac@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
47	EMPRESA DE TRANSPORTES EDU S.A.C.	20452420943	Raul Gerónimo		eduasac32@hotmail.com	ICA	ICA	ICA
48	EMPRESA DE TRANSPORTES G&O SAC	20481841110	ATILIO RODRIGUEZ ZAVALETA	GERENTE GENERAL	aroz_a_232000@hotmail.com	EL PORVENIR	TRUJILLO	LA LIBERTAD
49	EMPRESA DE TRANSPORTES GONZALES SRL	20172710671	Rafael Jaime Gonzales Rimari	Gerente General	gonzales.2309@hotmail.com	EL TAMBO	HUANCAYO	JUNIN
50	EMPRESA DE TRANSPORTES GUZMAN S.A	20131667818	JULIO FERNANDO GUZMAN REYES	GERENTE ADMINISTRATIVO	jjguzman@transportesguzman.com	HUANACHACO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
51	EMPRESA DE TRANSPORTES HALCON ANDINO E.I.R.L.	20410148651	Luis Camra Godoy		luchocama@hotmail.com	SAN JUAN DE MIRAFLORES	LIMA	LIMA
52	EMPRESA DE TRANSPORTES HALCON S.R.L.	20228920934	DAVID ROLANDO JORGE NUÑEZ DEL AGUILA		trans_halcon@speedy.com.pe	ILO	ILO	MOQUEGUA
53	EMPRESA DE TRANSPORTES HERMANOS ALONSO S.A.C.	20470587656	HECTOR FERNANDO YATACO YONG	GERENTE GENERAL	hthalonso@speedy.com.pe	LIMA (CERCADO)	LIMA	LIMA
54	EMPRESA DE TRANSPORTES IKARUS S.A.	20158039321	EDSON RAMOS PALACIN	GERENTE GENERAL	ikarus_sa@hotmail.com	SAN JUAN DE LURIGANCHO	LIMA	LIMA
55	EMPRESA DE TRANSPORTES JAN S.A.C.	20454746661	JONNY CASTRO	GERENTE GENERAL	transportes_jan@hotmail.com	SOCABAYA	AREQUIPA	AREQUIPA
56	EMPRESA DE TRANSPORTES JOSELITO S.R.LTDA.	20132120821	Jose Octavio Paredes Rodriguez	Gerente de Logistica	joseparedes@transportesjoselito.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
57	EMPRESA DE TRANSPORTES JUAN NICOLAS SAC.	20568330723	JUAN CARLOS ROJAS PARIONA	GERENTE GENERAL	jhonypariona@hotmail.com	CHANCHAMAYO	CHANCHAMAYO	JUNIN
58	EMPRESA DE TRANSPORTES JUANCJUMER EIRL	20315449988	DAVID JULCA BARRETO	APODERADO	transportes_juancjumer@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
59	EMPRESA DE TRANSPORTES JUNIN SRL	20120435621	Victor Baldedeñ Chagua		baldeonvic@hotmail.com	LA VICTORIA	LIMA	LIMA
60	EMPRESA DE TRANSPORTES KLUBERT SRL	20406536867	Jose Hamilton Carl Chagua	Sub gerente General	transklubert@hotmail.com	JULIACA	SAN ROMAN	PUNO
61	EMPRESA DE TRANSPORTES LA MAMITA SAC	20480927304	BENITO PALERMO LUJAN RODRIGUEZ	GERENTE GENERAL	benito_lujan@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
62	EMPRESA DE TRANSPORTES LEYVA S.R.L.	20505089945	RUBEN LEYVA FLORES	GERENTE GENERAL	transp_leyva@hotmail.com	ATE	LIMA	LIMA
63	EMPRESA DE TRANSPORTES MANUEL JESUS CAMPOS CALLUPE E.I.R.L.	20160364719	Jesus Campos Arias		jca@transportescampos.com	SANTA ANITA	LIMA	LIMA
64	EMPRESA DE TRANSPORTES MARCELITO HERMANOS S.A.C.	20489693055	EDGAR SERGIO MARCELO ESPINOZA		edgar_sergio@hotmail.com	YANACANCHA	PASCO	PASCO
65	EMPRESA DE TRANSPORTES MARINO S.C.R.L.	20321590939	JULIO CESAR HERNANDEZ GARCIA	SUB GERENTE	transportemarino@speedy.com.pe	ILO	ILO	MOQUEGUA
66	EMPRESA DE TRANSPORTES N & V SAC	20482798561	EDWIN NEGREIRO VEGA		operaciones@nvesac.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
67	EMPRESA DE TRANSPORTES NICMAR SAC	20481831823	James Carrasco	Gerente de Operaciones	nicmarsac@hotmail.com	PACASMAYO	PACASMAYO	LA LIBERTAD
68	EMPRESA DE TRANSPORTES NUÑEZ CASTAÑEDA CONSTRUCCIONES S. R. L.	2048221645	PAOLO CESAR NUÑEZ CASTAÑEDA		paolo_cesar20@hotmail.com	JULIACA	SAN ROMAN	PUNO
69	EMPRESA DE TRANSPORTES QULLA S.A.C.	20302935841	WALTER LA PLATA		controller@alcasaperu.com	SAN LUIS	LIMA	LIMA
70	EMPRESA DE TRANSPORTES REY LATINO EIRL	20413390479	MARIA ELEUTERIA MENESES QUISPE	GERENTE GENERAL	maria_meneses10@hotmail.com	ALTO SELVA ALEGRE	AREQUIPA	AREQUIPA
71	EMPRESA DE TRANSPORTES RPESA S. R. L.	20481191662	ACENCION PEÑA RIOS	GERENTE	transportesrpesa@hotmail.com	HUACHUCO	JULIACA	SANCHEZ CARRION
72	EMPRESA DE TRANSPORTES ROSARIO FE E.I.R.L.	20473735639	FREDDY QUISPE PAMPA	GERENTE	fe_108@hotmail.com	JULIACA	SAN ROMAN	PUNO
73	EMPRESA DE TRANSPORTES ROGER FLORENCO SRL	20488601868	ROGER FLORENCO HUAYNATES ZAPATERO	GERENTE GENERAL	roy_1901@hotmail.com	SATIPO	SATIPO	JUNIN
74	EMPRESA DE TRANSPORTES SANTA ELENA E.I.R.L.	20531279752	MARIA ANTONIA SANCHEZ ALARCON	Gerente	staelena_pmy@hotmail.com	PACASMAYO	PACASMAYO	LA LIBERTAD
75	EMPRESA DE TRANSPORTES SANTA MARTA S.R.L.	20406441483	ELEODORO ROSELLO CALAPUZA	GERENTE GENERAL	erosello@antamarta.com.pe	JULIACA	SAN ROMAN	PUNO
76	EMPRESA DE TRANSPORTES SERVICIOS E INVERSIONES CHAVEZ SAC	20508176369	ANTONIO CHAVEZ MANRIQUE	GERENTE FINANCIERO	transp_antonio@hotmail.com	SAN LUIS	LIMA	LIMA
77	EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO H BUS SAC	20541567233	Rubén Huzco Capayachi	Gerente General	h_bus@hotmail.com	CHILCA	HUANCAYO	JUNIN
78	Empresa de Transportes JEC SA	20105253746	Acuerdo Sa Serna	G.G.	esb@transportesjec@hotmail.com	LURIGANCHO	LIMA	LIMA
79	EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO REY DEL ANDE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	20489462592	DAVID RAMOS ZAMBRANO	GERENTE GENERAL	deyvraca@hotmail.com	YANACANCHA	PASCO	PASCO
80	EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO SELVA S.A.C	20486029081	PABLO RICRA PORRAS	GERENTE COMERCIAL	mark1196@hotmail.com	HUANCAYO	HUANCAYO	JUNIN
81	EMPRESA DE TRANSPORTES VALDERRAMA S. R. L.	20274375763	PEDRO VALDERRAMA	GERENTE	empresavalderama@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
82	Empresa de Transportes Via Norte S.A.C	20523944143	Juan Florídez Carrasco		jfloridez@speedy.com.pe	LOS OLIVOS	LIMA	LIMA

No.	Empresa	RUC	Nombre completo	Puesto	Correo electrónico	Distrito	Provincia	Departamento
83	EMPRESA DE TRANSPORTES VLADITS S.R.L.	20456291853	BLADEMIR SENCIA HUAYLLA	GERENTE	blad2754@hotmail.com	ORCOPAMPA	CASTILLA	AREQUIPA
84	EMPRESA DE TRANSPORTES WARVILCA S.A.	20140218503	FELICIANO CESAR AIRE CARHUALLANQUI	GERENTE GENERAL	orlandoad@hotmail.com	HUANCAYO	HUANCAYO	JUNIN
85	EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS EL MILAGRO E.I.R.L.	20308704152	ELIABETH CHILON CALDERON	G.G.	transportesyserVICIOSEMILAGRO@gmail.com	CAJAMARCA	CAJAMARCA	CAJAMARCA
86	EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS MULTIPLES DIONICIA CASILDA S.R.L.	20496369729	RICHARD PEZO HUAYLLA	Gerente General	richard_dad@hotmail.com	PAUCARPATA	AREQUIPA	AREQUIPA
87	EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS TURISTICOS GENERALES DON SEBAS SAC	20534390638	Leidy Romero Franco	Gerente General	leidy40@hotmail.com	AYACUCHO	HUAMANGA	AYACUCHO
88	EMPRESA DE TRANSPORTES Y TURISMO JUDITH E.I.R.L.	20360336906	YSAAC ABRAHAM LAZARO SALAS	APODERADO	salasasiazaro@hotmail.com	EL TAMBO	HUANCAYO	JUNIN
89	EMPRESA DE TRANSPORTES Y TURISMO XIMENA E.I.R.L.	20536039933	IVAN Y. AMES LOPES	Gerente General	turismoximena@hotmail.com	INDEPENDENCIA	HUARAZ	ANCASH
90	EMPRESA DE TRANSPORTES ZUZUNAGA E.I.R.L.	20498376585	HERNAN ZUZUNAGA TORRES	GERENTE GENERAL	zuzunaga@hotmail.com	HUANCAYO	AREQUIPA	AREQUIPA
91	EMPRESA MULTISERVICIOS Y TRANSPORTES EUSA PERU S.R.L.	20495697287	SALOME CARRANZA RUBIO	Gerente General	salome200@hotmail.com	CAJAMARCA	CAJAMARCA	CAJAMARCA
92	EYZZ TRANSPORTES DE CARGA Y SERVICIOS GENERALES DE MINERIA EIRL	20541303929	Enis Sánchez Vásquez		gymenserviciosgenerales@hotmail.com	CHILCA	HUANCAYO	JUNIN
93	FRAVEL CARGO SAC	20522775161	Marco Barzola Melendez		marco.barzola@mueblesydecoracionesfravel.com	CHORRILLOS	LIMA	LIMA
94	FREDDYMAR TRANSPORTES Y SERV.MULTIP.S.R.L	20498018310	FREDDY SUNI FIGUEROA	GERENTE GENERAL	freddy22@hotmail.com	PAUCARPATA	AREQUIPA	AREQUIPA
95	GOMEZ WONG TRANSPORTES Y REPRESENTACIONES S.R.L.	20228938824	WINSTONG GOMEZ WONG	GERENTE GENERAL	carfosq@hotmail.com	JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIVE	AREQUIPA	AREQUIPA
96	GRUAS Y TRANSPORTES PERU SAC	20517345645	DARIO SANCHEZ	GERENTE GENERAL	grans.perusac@hotmail.com	SAN MARTIN DE PORRES	LIMA	LIMA
97	GRUAS Y TRANSPORTES SAN LORENZO S.A.C.	20498460021	ROBERTO CABANILLAS		rcabanillas@gtlsac.com	YANAHUARA	AREQUIPA	AREQUIPA
98	HOLA TRANS S.R.L.	20448075304	EDUARDO QUISEP PANDIA	GERENTE GENERAL	grupodireps@hotmail.com	JULIACA	SAN ROMAN	LIMA
99	HURTADO CARGO E.I.R.L.	20392923080	JOHNNY VICTOR HURTADO CACERES	GERENTE	hurtadotransportes@hotmail.com	LURIN	LIMA	LIMA
100	Ingeniería Logística en Transportes Especiales y Proyectos SAC	20546553875	Basilio Cesaro	DIRECTOR	bcesaro@tep.com.pe	SAN BORJA	LIMA	LIMA
101	INVERSIONES & NEGOCIOS MDF AERO CARGO SAC	20523768159	LUIS FERNANDO CHACALTANA SARMENTO	GERENTE GENERAL	carga@mdfaerocargo.com	LA VICTORIA	LIMA	LIMA
102	INVERSIONES DEL SUR GNV-GLP S.A.C	20549628218	cristian zamata quispe	GERENTE GENERAL	inversionesdelsur.gnvp@hotmail.es	PARCONA	ICA	ICA
103	INVERSIONES EN TRANSPORTES Y TURISMO LIBERTADORES SAC	20507725270	MARCIAL GUILLERMO ANCO BERROSPÍ	GERENTE GENERAL	james_ca_ed@hotmail.com	SAN LUIS	LIMA	LIMA
104	INVERSIONES MILENA E.I.R.L.	20528052283	Fredy Gutierrez	G.G.	inversionesmilenah@hotmail.com	ANDAHUAYLAS	ANDAHUAYLAS	APURIMAC
105	INVERSIONES Y TRANSPORTES SAN JUAN SAC	20479704152	DEMETRIO RUEQUE J		demtires@hotmail.com	CHICLAYO	CHICLAYO	LAMBAYEQUE
106	INVERSIONES Y TRANSPORTES T.R.G SAC	20482523898	JHONY AGUSTIN LAZARO RODRIGUEZ		intnas_trg_sac@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
107	J Y R INGENIEROS S.A.C.	20494328446	JORGE ENRIQUE GUERRA RODAS	GERENTE GENERAL	guerra_jorge20@hotmail.com	NAZCA	NAZCA	ICA
108	JAVISE TRANSPORTES S.R.L.	20459829475	SERGIO ENCISO RIVERA	GERENTE DE EQUIPOS Y LOGISTICA	enciso@javistransp.com.pe	SAN LUIS	LIMA	LIMA
109	JB INTERNACIONAL S.A. TRANSPORTES	20121055415	DILIA TORRES CHAVEZ	GERENTE GENERAL	jbinsa_app@grupoblancopeu.com	PAUCARPATA	AREQUIPA	AREQUIPA
110	L & B TRANSPORTES S.A.C.	20503785197	JAVIER LAOS CUNEO	GERENTE GENERAL	javier_laos@yahoo.com	CHORRILLOS	LIMA	LIMA
111	LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES S.A.	20461251312	a_carpene@hotmail.com	GERENTE FINANCIERO	a_carpene@hotmail.com	MIRAFLORES	LIMA	LIMA
112	M.J.B. TRANSPORTES SAGITARIO S.A.C.	20442358836	Mario Ros Tardigan		mjb_sagitario@hotmail.com	LIMA	LIMA	LIMA
113	MAQUINARIAS Y TRANSPORTES DE CARGA ALARCON EIRL	20452987966	DIEGO ALARCON	Gerente General	maquinariasalarcon@gmail.com	PARCONA	ICA	ICA
114	MARISCAL TRANSP. Y SERV. GENERALES EIRL	20498402926	VICTOR SUCRE		mariscalsucrestransportes@hotmail.com	YANAHUARA	AREQUIPA	AREQUIPA
115	MEC TRANSPORTES MULTIPLES S.A.C.	20480219644	Eduardo Becerra Carrasco	Jefe de Operaciones	eduardobecerra@mectransportesmultiples.com	CHICLAYO	LAMBAYEQUE	LAMBAYEQUE
116	MERCANTIL Y TRANSPORTES ROSIMA E. I. R. L.	20481478015	NEYSER INFANTES CRUZ		jaser_90@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
117	ONASA S.R.L.	20145549711	Walter Aceijas	GG	walter_277@hotmail.com	ATE	LIMA	LIMA
118	ORGANIZACION DE TRANSP. EQUIPOS Y MAQUINARAS SAC	20529219789	ALEJANDRA MORAYS	CONTADOR	amorays@tempatu.com.pe	CHORRILLOS	LIMA	LIMA
119	Oni Peru Cargo SAC	20511852774	Carmen Villanueva de Ortiz	GG	crviperu@hotmail.com	LIMA	LIMA	LIMA
120	OJRO VERMELHO PERU E.I.R.L.	20527502374	ERICK SANTOS VALLENAS	DUEÑO	erick255@yahoo.com	SICUANI	CANCHIS	CUSCO
121	P & M TRANSP LOGISTIC S.A.C.	2053723908	HERNAN HEMNER POMA MENDIETA	GERENTE GENERAL	tl_poma@hotmail.com	ATE	LIMA	LIMA
122	PACIFIC PERU CARGO S.A.C.	20514527475	RICHAR RODRIGUEZ	APODERADO	rodriguez@pacificperucargo.com.pe	SANTA ANITA	LIMA	LIMA
123	PERU TRANSPORT S.R.L.	20497947384	CARLOS GOMEZ		carfosq@hotmail.com	JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIVE	AREQUIPA	AREQUIPA
124	PERURAIL S.A.	20431871808	MARCELO ARIAS MANRIQUE	Sub Gerente Operaciones - Servicio Cerro V	arias@perurail.com	AREQUIPA	AREQUIPA	AREQUIPA
125	PILLACA GARLANDO NELLY	10282893370	WALTER CHAVEZ	GERENTE ADJUNTO	walterchavez@zafiro.com.pe	CHICLAYO	HUAMANGA	AYACUCHO
126	PLASTIQUERIA PAZ SUR S.A.C.	20527551154	GERBER PAZ CORICASA		pazsurac@hotmail.com	CUSCO	CUSCO	CUSCO
127	POWER & WORK TRANSPORTES SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	20506216932	PERCY MORA AQUINO	GERENTE GENERAL	sc_percy@yahoo.es	CALLAO	CALLAO	CALLAO
128	PROCARGO TRANSPORTE TERRESTRE SAC	20515985396	FERNANDO SCHEUCH C	GERENTE GENERAL	fernandosccheuch@speedy.com.pe	MIRAFLORES	LIMA	LIMA
129	RAVELZA SERVICIOS Y TRANSPORTES E.I.R.L.	20485934538	GUSTAVO VELIZ	APODERADO	gustavoveliz2@hotmail.com	HUANCAYO	HUANCAYO	JUNIN
130	RUJZ MINERIA Y TRANSPORTES S.R.L.	20485953270	VICTOR RUIZ VASQUEZ	GERENTE GENERAL	ruiz_mv@hotmail.com	LIMA (CERCADO)	LIMA	LIMA
131	SERVICENTRO Y TRANSPORTES ESPINAR E.I.R.L.	20497417235	ESTHER GALLEGOS DE MACHACA	GERENTE	senivas@esir@hotmail.com	CERO COLORADO	AREQUIPA	AREQUIPA
132	SERVICIO ABASTECIMIENTOS Y TRANSPORTES S.R.L. -SERATRA S.R.L.	20306434889	Josefina Beatriz Arias Fonca		si@seratra.com	SANTIAGO DE SURCO	LIMA	LIMA
133	SERVICIOS DE TRANSPORTE D & M S.R.L.	20530935116	CARLOS DAMAZO MEDICO	GERENTE GENERAL	transportes_dym_2000@hotmail.com	OYON	OYON	OYON
134	SERVICIOS DE TRANSPORTE SIN DIOS NADA SOY S.A.C.	20477705562	Editor Rojas	Jefe de operaciones	editor_20e@hotmail.com	LA ESPERANZA	TRUJILLO	LA LIBERTAD
135	SERVICIOS DE TRANSPORTES MINA S. A. C.	20440405143	LUIS LIVICY ROSELLON	GERENTE GENERAL	livicy@setrami.com.pe	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
136	SERVICIOS DE TRANSPORTES ROSMAR E.I.R.L.	20340065639	Lewis Mañacada		servicio_rosmar@hotmail.com	LOS OLIVOS	LIMA	LIMA
137	SERVICIOS EDANAR E.I.R.L.	20454633467	JUAN CONCHA CHURA		juanch_12@hotmail.com	ALTO SELVA ALEGRE	AREQUIPA	AREQUIPA
138	SERVICIOS MULTIPLES COTRINA E.I.R.L.	20489256003	EZEQUEL COTRINA NIETO	GERENTE GENERAL	semuco11@hotmail.com	CHAUPIMARCA	PASCO	PASCO
139	SERVICIOS Y TRANSPORTES HUGO CRISTIAN EIRL	20506992347	Hugo Coza Camatena		senivas@h@hotmail.com	LA VICTORIA	LIMA	LIMA
140	SERVICIOS Y TRANSPORTES VIRGEN DE GUADALUPE SAC	20482011307	WILDER CARDENAS CALDERON	GERENTE	vigusac@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
141	Servicios y transportes y negocios HI EIRL	20493729064	Ima Retuerto Valerio		juan_bermuy@gmail.com	KUITOS	MAYNAS	LORETO
142	TECNOIAQ V & I S.R.LTDA	20340499710	CARLOS LEON		cleon@tecnomaq.com	SAN MARTIN DE PORRES	LIMA	LIMA
143	TERRAZAS LOAIZA MARUJA SMILDA	10311271712	MARUJA TERRAZAS LOAIZA	GERENTE GENERAL	grifopliotos@gmail.com	TAMBURCO	ABANCAY	APURIMAC
144	TOSCANO CARGO EXPRESS	20503650771	MARCO TOSCANO	GERENTE GENERAL	marco@toscanosac.com	LA VICTORIA	LIMA	LIMA
145	TRANSAGUI CORP. S.A.C.	20510216220	ESTEBAN AGUILAR HUAMAN	GERENTE GENERAL	aguilar@transagui.com	ATE	LIMA	LIMA
146	TRANSCARGO PAUCARS S.R.L.	20512524380	Armando Paucar Leon		transcargopaucars@hotmail.com	SAN LUIS	LIMA	LIMA
147	TRANSCOR CARGO SAC	20480935587	JHON HARO CHANDUVI		transcorgo@hotmail.com	LA ESPERANZA	TRUJILLO	LA LIBERTAD
148	TRANSP DE CARGA Y SERVIC SANTO ROSA SRL	20472604423	JULIO CAMPOS LOZANO	JEFE DE TALLER	transp_santarosa@hotmail.com	ATE	LIMA	LIMA
149	TRANSP IAN S.A.C.	20451723091	Sergio Puga	gerente	rosa_obando30@hotmail.com	VILLA MARIA DEL TRIUNFO	LIMA	LIMA
150	TRANSP SENOR DE LOS MILAGROS TOURS S A	20231960423	SEGUNDO PABLO QUEZADA LAVADO	DIRECTOR GENERAL	transportesmilagrostours@hotmail.com	TRUJILLO	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD
151	TRANSP Y REPRESENTACION GOCOCHA EIRL	20355653833	WILIAM DAVID GOCOCHA MECHA TO	Gerente General	wiliam@gocochatransportes.com	PURA	LIMA	LIMA
152	TRANSP Y SERV.MULTIPLES ANA MARIA SRL	20498328424	AGUEDA DE POMA	GERENTE DE COMPRAS	transmpomito@hotmail.com	CHALA	CARAVELI	AREQUIPA
153	TRANSP. ALQUILER EQUIPOS Y MAQ. PESADA SAC	20497953945	CARLOS HERRERA		trademaps@hotmail.com	YANAHUARA	AREQUIPA	AREQUIPA
154	TRANSP. CORAZON DE JESUS S.A.C	20355983910	CIRILO FLORES GAVIDIA	GERENTE GENERAL	transcordejesac@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
155	TRANSP. KING E.I.R.L.	20453779034	FANY DEL SOCORRO ROJAS CHUMACERO	GERENTE GENERAL	transportesking@hotmail.com	CAJAMARCA	CAJAMARCA	CAJAMARCA
156	TRANSP. MARCHIG S.R.L.	20101362451	LUCIANO MARCHIG	GERENTE GENERAL	transmarchig@hotmail.com	LIMA (CERCADO)	LIMA	LIMA
157	TRANSP. Y SERV. TRANSP. GREGORIA S.R.L.	20252935297	Eusebio Aguirre		elaguirre@sanagregoria.com	SAN LUIS	LIMA	LIMA
158	TRANSPORT. 420 S.C.R.L.	20415948164	JOSE ENRIQUE ACOSTA SEGURA		jacosta@transport420.com	ATE	LIMA	LIMA
159	TRANSPORTE CORDOVA E.I.R.L.	20512182721	JULIANA CORDOVA	GERENTE GENERAL	lanutasazaterra.com.pe	LOS OLIVOS	LIMA	LIMA
160	TRANSPORTE E. NUÑEZ S.R.L.	20371225642	ELIANA GLORIA NUÑEZ DE NUÑEZ		enu447@hotmail.com	LA MOLINA	LIMA	LIMA
161	TRANSPORTE MAR Y CIELO S.C.R.L.	20331812219	ELIAS RUBEN ARCE AMADO	GERENTE ADJUNTO	transmarciel@hotmail.com	LOS OLIVOS	LIMA	LIMA
162	Transporte y Servicio gra roman SAC	20524859085	Juan Roman		guaroman@hotmail.com	COMAS	LIMA	LIMA
163	TRANSPORTE Y SERVICIOS ANDER S.A.C.	20408098565	FELIPE LUAGUERO	GERENTE GENERAL	transportesyserVICIOSANDER@hotmail.com	HUAYRA	LIMA	LIMA
164	TRANSPORTE Y SERVICIOS LUIS ALONSO E.I.R.L.	20491093876	Eusebio Aguirre Lanza		elaguirre_berry@hotmail.com	CHINCHA ALTA	CHINCHA	LIMA
165	TRANSPORTECHNIK S.A.	20428820120	JORGE LUIS SANCIO	Gerente de Operaciones	jsancio@transportechnik.com	SAN MIGUEL	LIMA	LIMA
166	TRANSPORTES ACOINSA S.A.	20100568617	RICARDO NICOLINI	GERENTE DE MANTENIMIENTO	nicolini@acoinsa.com.pe	LIMA (CERCADO)	LIMA	LIMA
167	TRANSPORTES ACOSTA Z EIR LTDA	20100283884	JORGE ACUÑA POLO	GERENTE DE OPERACIONES	jorga_zaz@speedy.com.pe	ATE	LIMA	LIMA
168	TRANSPORTES ACUARIO S.A.C.	20453556086	CHRISTIAN ROJAS CASTAÑEDA	GERENTE GENERAL	christian_erc@hotmail.com	CAJAMARCA	CAJAMARCA	CAJAMARCA
169	TRANSPORTES ACUARIO S.R.L.	2027847721	MIGUEL RAFAEL CARDENAS CALDERON		transportesacuaro@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
170	TRANSPORTES AGUIERO EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	20512405843	WALTER AGUIERO	GERENTE GENERAL	walter_aguiero@hotmail.com	SAN MARTIN DE PORRES	LIMA	LIMA
171	TRANSPORTES ALCAMAR S. A. C.	20477163654	MAXIMO CALDERON MARTELL	GERENTE	mac_1040@hotmail.com	HUAMACHUCO	SANCHEZ CARRION	LA LIBERTAD
172	TRANSPORTES ALEJO S.A.C.	20481258830	MARCO ANTONIO TEJADA BARRETO	Gerente General	rarp@yahoo.es	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
173	TRANSPORTES ALFA CARGO SAC	20481351619	ROBERT ORLANDO ALFARO RODRIGUEZ		alfargosac@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
174	TRANSPORTES ALFARO S.R.L.	20439476487	BENITO ALFARO VILCHEZ	GERENTE GENERAL	foricelda_25@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD

No.	Empresa	RUC	Nombre completo	Puesto	Correo electrónico	Distrito	Provincia	Departamento
175	TRANSPORTES ALVINO HERMANOS S.A.C.	20467550731	HAYNES ALVINO	APODERADO	jp.alvino@yahoo.es	LURIGANCHO	LIMA	LIMA
176	TRANSPORTES ASTURIAS S.R.LTDA.	20101012568	JOSE MANUEL GOMEZ CAMBLOR	GERENTE GENERAL	tasturias@speedy.com.pe	PUENTE PIEDRA	LIMA	LIMA
177	TRANSPORTES ATLANTIC INTERNATIONAL BUSINESS S.A.C.	20459338064	DANIEL HUIJIBORO SANCHEZ	GERENTE GENERAL	danzh@transatlantic.com.pe	LA VICTORIA	LIMA	LIMA
178	TRANSPORTES AVE. FENIX S.A.C.	20500035001	JUAN HELMER GARCIA DE LA CRUZ	GERENTE GENERAL	juahelmer@netrafas.com	ATE	LIMA	LIMA
179	TRANSPORTES BALAREZO S.A.C.	20167092803	OSCAR BERNARDINO BALAREZO LAZO	Gerente	trabasac@hotmail.com	PACASMAYO	PACASMAYO	LA LIBERTAD
180	TRANSPORTES BALLETTA S.A.C.	20140481891	ALBERTO BALLETTA	GERENTE GENERAL	alberto.balletta@tbsac.com	SAN LUIS	LIMA	LIMA
181	TRANSPORTES BOVALCAR S. A. C.	20482613889	MARIANO BOADO ALFARO		bovalcar@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
182	TRANSPORTES CABANA E.I.R.L.	20454128061	YOVANA CABANA		yovana.cabana@gmail.com	CERRO COLORADO	AREQUIPA	AREQUIPA
183	TRANSPORTES CAPARACHIN S. R. LTDA.	20102770381	BERNARDINA CAPARACHIN NIEVA	GERENTE GENERAL	bianidinapacheco@hotmail.com	SAN LUIS	LIMA	LIMA
184	TRANSPORTES CARGOMAQ S.A.	20500035001	FEDERICO NEGRO AGUIRRE	GERENTE DE TRANSPORTES	cargomaq@speedy.com.pe	SAN ISIDRO	LIMA	LIMA
185	TRANSPORTES CESARO HNOS. S.A.	20100165768	ALBERTO EDUARDO REARO BRUNETO	GERENTE COMERCIAL	br25@cesaro.com.pe	LIMA (CERCADO)	LIMA	LIMA
186	TRANSPORTES CORAZON DE JESUS S.R. LTDA	20204051471	OSWALDO JESUS VALER ARAUCO	Gerente General	tracoe.srl@hotmail.com	MAGDALENA DEL MAR	LIMA	LIMA
187	TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C.	20102274621	CARLOS IBARCENA VALDIVIA	VICEPRESIDENTE	cibarcena@barcelona.com.pe	SANTA ANITA	LIMA	LIMA
188	TRANSPORTES DE CARGA JERUSALEM SRL	20481423202	ELISEO AMADOR CONTRERAS	GERENTE	jerusalem.srl@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
189	TRANSPORTES DICASA S.A.C.	20536438841	Leonid Fallupe		transportes_dicasa@hotmail.com	SANTA ANITA	LIMA	LIMA
190	TRANSPORTES DON PEDRITO EIRL	20490695371	EDWIN QUISPE		edwinqz@hotmail.com	ESPINAR	LIMA	CUSCO
191	TRANSPORTES DON REYNA S.A.C.	20292696558	Felipe Montalva Valderrama	Jefe de Operaciones	fmontalva@tdr.com.pe	SAN BORJA	LIMA	LIMA
192	TRANSPORTES DORITA E.I.R.L.	20454119402	ESTEBAN JUBER GAMERO NUÑEZ	GERENTE	jubergero@hotmail.com	CERRO COLORADO	AREQUIPA	AREQUIPA
193	TRANSPORTES DRAGON E. I. R. L.	2044035180	JOSE ABELARDO CARVO CHOCANO	GERENTE	transportes_dragon@hotmail.com	VICTOR LARCO HERREIRA	TRUJILLO	LA LIBERTAD
194	TRANSPORTES E INVERSIONES DIOS ES AMOR S.A.C.	20482604898	LUIS EDGAR CRUZ RODRIGUEZ	Gerente General	inversionesdiosesamoras@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
195	TRANSPORTES E INVERSIONES QUISPE S.A.C.	2048294171	Armando Mantilla	Jefe de operaciones	grupocorte@gmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
196	TRANSPORTES E INVERSIONES RODRIGUEZ	20494069912	Martha Diaz	Jefe Operaciones	transporteuardo@hotmail.com	YURMAGUAS	ALTO AMAZONAS	LORETO
197	TRANSPORTES EL PALMIO SAC	20507857285	JOAQUIN CENAS VILLACORTA	GERENTE	transportes_elpalmio@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
198	TRANSPORTES EL TREQOL SRL	20439286964	VICTOR GALINDO BARRENO	GERENTE	treqol@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
199	TRANSPORTES EMANUEL S.A.C.	20481623716	IVAN CARDENAS PIZAN	GERENTE	arkvan01@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
200	TRANSPORTES ESPIRE E. I. R. L.	20481882908	LEONCIO ESPIRE RAMOS	GERENTE	transportesespri@hotmail.com	HUAMACHUCO	SANCHEZ CARRION	LA LIBERTAD
201	TRANSPORTES FABRICO & KATHERINE S.A.C.	20507239828	MARCO HIDALGO	GERENTE GENERAL	transfabkat_sa@hotmail.com	SAN JUAN DE LURIGANCHO	LIMA	LIMA
202	TRANSPORTES FH S.A.C.	20363916008	HECTOR ARGANA CHOQUEHUANCA	GERENTE GENERAL	transportesfhac@hotmail.com	JULIACA	SAN ROMAN	PUNO
203	TRANSPORTES FLORIDA S.A.C.	20452318106	Milagros Presbitero		transportes.florida@yahoo.es	SAN MARTIN DE PORRES	LIMA	LIMA
204	TRANSPORTES FRANCISCA S.R.L.	20458169518	HECTOR DOMINGO AGUIRRE	GERENTE ADMINISTRATIVO	hmadrogos@grupodrogos.com	LURIGANCHO	LIMA	LIMA
205	TRANSPORTES GDM E.I.R.L.	20487593436	JOSE ALARCON VASQUEZ	Gerente General	josalalcon_v@hotmail.com	CHICLAYO	CHICLAYO	LAMBAYEQUE
206	TRANSPORTES GENERALES HELLA EIRL	20470657392	ANGELICA LAUREANO DE LLANOS	GERENTE GENERAL	trans_g_hella@hotmail.com	SANTA ANITA	LIMA	LIMA
207	TRANSPORTES GILBERTO LAVALLE O. E.I.R.L.	20102961022	Gilberto Lavalle	Gerente	ficiste@hotmail.com	PARIÑAS	TALARA	PIURA
208	TRANSPORTES GIRASOLES S.A.C.	20268141899	CLAUDIA CHANG BECERRA	GERENTE FINANCIERO	finanzas@transportesgirasoles.com.pe	LIMA (CERCADO)	LIMA	LIMA
209	TRANSPORTES GLORJA S.A.C.	20522771598	Marina Gloria Almonacid Moreno	GERENTE GENERAL	galmonacid@carrey.com.pe	COMAS	LIMA	LIMA
210	TRANSPORTES GRAU S.A.	2010245109	ALPIO ALVAREZ ANGULO	GERENTE ADJUNTO	savaran@grai.com	CALLAO	CALLAO	LIMA
211	TRANSPORTES GRMALDI S.A.C.	20494714834	Rodolfo Baccaglini		champfz@gmail.com	SAN ISIDRO	LIMA	LIMA
212	TRANSPORTES GUADAMOR S.A.C.	20516967600	MAXIMO VALDIVIA	CONTADOR	hpt_consultores@yahoo.com	ATE	LIMA	LIMA
213	TRANSPORTES GUEVARA S.R.L.	20131665874	AGUSTIN ORLANDO GUEVARA CERQUERA	Gerente General	transportes_guevara@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
214	TRANSPORTES INTERNACIONAL CARGA 3 S.R.L.	20454124236	WALTER ARMENDARIZ HUALLA		carga3srl@hotmail.com	AREQUIPA	AREQUIPA	AREQUIPA
215	TRANSPORTES INTERNACIONAL EMILIO DEL SUR E.I.R.L.	20519904471	JHONATAN CASTRO HUAYCANI	JEFE DE VENTAS	ronald_jr@hotmail.com	LA VICTORIA	AREQUIPA	AREQUIPA
216	TRANSPORTES INTERNACIONAL MIRANDA S.A.C.	20494504144	ALEJANDRO CORDOVA ARIAS	GERENTE GENERAL	alejandro_30725@hotmail.com	YANAHUARA	AREQUIPA	AREQUIPA
217	TRANSPORTES JIMENEZ Y HERMANOS S.A.C.	2054333716	FREDY JIMENEZ ROMAN	GERENTE GENERAL	vjimenez_fm@hotmail.com	SAN JUAN DE LURIGANCHO	LIMA	LIMA
218	TRANSPORTES JKM PASUCUAL SAC	20493061489	ROSARIO ECHEVARRIA QUIROZ	GERENTE GENERAL	t_kjmpasucual@hotmail.com	ATE	LIMA	LIMA
219	TRANSPORTES JUDITH S.A.C.	2044442634	JUDITH BETZABE ROJAS PAUCAR	GERENTE GENERAL	salassalazar@hotmail.com	HUANCAYO	HUANCAYO	JUNIN
220	TRANSPORTES JULIO CESAR	10275624158	JULIO CESAR NARVA	GERENTE GENERAL	transportes_juliocesar@hotmail.com	CAJAMARCA	CAJAMARCA	CAJAMARCA
221	TRANSPORTES JUVIER SAC	20481155437	ANTONIO FERNANDEZ QUISPE		transportes_juvier_sac@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
222	TRANSPORTES KAMILA S.A.C.	20521396785	Angel Lagos Lluave		alagos@transporteskamilia.com	SANTIAGO DE SURCO	LIMA	LIMA
223	TRANSPORTES KARLITA VALE E.I.R.L.	20568055381	Carlos Incahuasaco Acevedo		karlitavale_eirl@hotmail.com	PILCOMAYO	HUANCAYO	JULIACA
224	TRANSPORTES LEOPARDOS S.A.C.	20490882106	SANTOS EVER CARLOS GONZALES	GERENTE GENERAL	transportes_leopardosac@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
225	TRANSPORTES LEVI S.R.LTDA	20231216465	LUIS LEIVA BILLENA	GERENTE GENERAL	traslevi@terra.com.pe	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
226	TRANSPORTES LOGISTICOS HBD EIRL	20477224203	HAROLD BRANDON DELFIN		brandonhdbd@hotmail.com	MOCHE	TRUJILLO	LA LIBERTAD
227	TRANSPORTES LOGISTICOS S. A.	20418585839	JESUS RAVINEZ	GERENTE GENERAL	gruaseys@yahoo.es	ATE	LIMA	LIMA
228	TRANSPORTES M. CATALAN EIRL.	20369120817	CARLOS CATALAN	GERENTE ADJUNTO	mcatalan@mcatalanperu.com	CAJAMARCA	CAJAMARCA	CAJAMARCA
229	TRANSPORTES MANRIQUE EIRL	20101311466	JOSE MANRIQUE	GERENTE GENERAL	manrique@transman-opt.com	SAN LUIS	LIMA	LIMA
230	TRANSPORTES MARCELO BEATRIZ SRL	20479817279	JORGE CELSO SANTISTEBAN ROQUE	Gerente general	reporalbeatriz@yahoo.com	JOSE LEONARDO ORTIZ	CHICLAYO	LAMBAYEQUE
231	TRANSPORTES MAV E.I.R.L.	20117335405	MIGUEL ALARCON VELA	GERENTE GENERAL	trans_san_alejandro_eirl@yahoo.es	SAN LUIS	LIMA	LIMA
232	TRANSPORTES MC ARTHUR S.A.C.	2050423872	EDDY ARTURO BRAVO ANTURCO	gerente general	transportebravosac@yahoo.es	LIMA (CERCADO)	LIMA	LIMA
233	TRANSPORTES MERCEDES S.R.L.	20480974485	TOMAS BALLENA CERNA	GERENTE GENERAL	byacontratistas@yahoo.com.es	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
234	TRANSPORTES MERIDIAN S.A.C.	20551015239	PABLO ZACARIAS		pzacarias@antareslogistics.com.pe	CALLAO	CALLAO	LIMA
235	TRANSPORTES MIRFER S.A.C.	20101618511	Mico Garcia		mico.garcia@grupomirfer.com	ATE	LIMA	LIMA
236	TRANSPORTES MIRODI S. A. C.	20482733925	DINO IBARIZ SEGURA	GERENTE	roicog_2007@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
237	TRANSPORTES MONTERO SAC	20525598986	VICTOR ALFONSO MONTERO PAUCAR	GERENTE GENERAL	mimo_sdb@hotmail.com	PIURA	PIURA	PIURA
238	TRANSPORTES NAVIERA HC S.A.C.	20516048574	PERCY EDWIN HUAMAN ESPINOZA	GERENTE GENERAL	naviera_hc@hotmail.com	EL AGUSTINO	LIMA	LIMA
239	TRANSPORTES ORO NEGRO E.I.R.L.	20369985569	GABRIEL MELGAREJO	GERENTE GENERAL	gabrielmelgarejos@hotmail.com	JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RVEI	AREQUIPA	AREQUIPA
240	TRANSPORTES OROPEZA E.I.R.L.	20207808271	EDY DE LA CRUZ		edyemecio@hotmail.com	HUANCAYO	HUANCAYO	JUNIN
241	TRANSPORTES P P M S. A.	20102053100	JORGE FRITSCHI	GERENTE FINANCIERO	jfritschi@comasca.com.pe	LIMA (CERCADO)	LIMA	LIMA
242	TRANSPORTES PAREDES S.R.LTDA	20114856287	MARIO PAREDES VELASQUEZ	GERENTE GENERAL	mario@transportesparedes.com	CUSCO	CUSCO	CUSCO
243	TRANSPORTES PASUCUAL SAC	205413325 SAC	Fernando Perez	Gerente	transportes_pasucual@hotmail.com	LA PERLA	CALLAO	LAMBAYEQUE
244	TRANSPORTES PIZA SAC	20490344546	Fernando Perez	Gerente	ventaschiclayo@grupoperfesti.com	CHICLAYO	LAMBAYEQUE	LAMBAYEQUE
245	TRANSPORTES PISCO S.A.	20367169635	Esteban Nolberto Paredes	Gerente	enolberto@transpisa.pe	PISCO	PISCO	ICA
246	TRANSPORTES POLICAR DOMINGUEZ SAC	20481961875	JOHNNY DOMINGUEZ TORRES	Gerente	transportesac@hotmail.com	TRUJILLO	LIMA	LA LIBERTAD
247	TRANSPORTES POLMAR S.R.L.	20293108316	MARTIN MARCELO MORALES	GERENTE GENERAL	t.polmarsrl@yahoo.es	SANTA ANITA	LIMA	LIMA
248	TRANSPORTES REYNALDO HERMOZA E HIJOS SAC	20519347173	WILSON HERMOZA ALEGRIA	GERENTE	transreyh@terra.com	LA VICTORIA	LIMA	LIMA
249	TRANSPORTES SAN ALVARO S.A.C.	2048821189	JHON LAURENTO GUILA	JEFE DE MANTENIMIENTO	sanalvaro@gmail.com	ALTO SELVA ALEGRE	AREQUIPA	AREQUIPA
250	TRANSPORTES RODRICH E.I.R.L.	20537884593	RODRIGO ISLA		tran-rodrich@hotmail.com	LURIGANCHO	LIMA	LIMA
251	TRANSPORTES ROSA E.I.R.L.	20450541011	NELLY ANTEZANA	GERENTE	n.antezana@hotmail.com	SAN SEBASTIAN	CUSCO	CUSCO
252	TRANSPORTES RUBEL ACOSTA ZAMBRANO E.I.R.L.	20100674999	JORGE ACUÑA POLO		transportesrubel@speedy.com.pe	ATE	LIMA	LIMA
253	TRANSPORTES RUEDAMAR	20525770631	ANGEL CASTRO	GERENTE GENERAL	angelc60@gmail.com	SULLANA	LIMA	PIURA
254	TRANSPORTES RUIZ E.HIJS S.A.C.	20440468100	JUAN ALBERTO RUIZ NEGREIROS	GERENTE GENERAL	transportesruizehijos@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
255	TRANSPORTES S&G EIRL	20494129087	SANTOS SAAVEDRA		transportes_sag@hotmail.com	MOYOBAMBA	RIQUA	SAN MARTIN
256	TRANSPORTES SAN ALVARO S. A. C.	20117332235	JHON LAURENTO GUILA	GERENTE DE OPERACIONES	h0117332235@transportesanalvarojandro.com	SAN LUIS	LIMA	LIMA
257	TRANSPORTES SAN IGNACIO DE LOYOLA S.R.L.	20498165614	ELOY VENTURA		eloyventura@hotmail.com	PAUCARPATA	AREQUIPA	AREQUIPA
258	TRANSPORTES SAN VALENTIN S.A.C.	20425407733	HERMINIO PALACIN	GERENTE GENERAL	luispl@tsvasac.com.pe	ATE	LIMA	LIMA
259	TRANSPORTES SANCHEZ S.A.C.	20510043538	Cesar Sanchez	Gerente	transportesanchessac@gmail.com	ATE	LIMA	LIMA
260	TRANSPORTES SHERIDAN SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	20525716342	SHERIDAN GEORGE DICKINSON ARTADI	Gerente General	carpa@hotmail.com	PIURA	PIURA	PIURA
261	TRANSPORTES SIERRA BLANCA S.A.	20517468721	JORGE LUIS FRITSCHI ESCOBAR	GERENTE GENERAL	jfritschi@comasca.com.pe	LA VICTORIA	LIMA	LIMA
262	TRANSPORTES SIFUENTES SANCHEZ E.I.R.L.	20494129087	SANTOS SAAVEDRA	GERENTE GENERAL	transportes_sifuentes@hotmail.com	TRUJILLO	LIMA	LA LIBERTAD
263	TRANSPORTES SUR EXPRESS E.I.R.L.	20454009216	JUAN ALFONSO ACOBÓ RAA		transsurex@hotmail.com	JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RVEI	AREQUIPA	AREQUIPA
264	TRANSPORTES TACSA S.R.L.	20501814726	CARLOS TACSA HINOSTROZA	GERENTE GENERAL	transacsa@hotmail.com	ATE	LIMA	LIMA
265	TRANSPORTES TELLO SANCHEZ S.R.L.	20545043069	JULIO CESAR TELLO SANCHEZ	Gerente General	juetesac@hotmail.com	CAJAMARCA	CAJAMARCA	CAJAMARCA
266	TRANSPORTES TITO E.I.R.L.	20159341152	SANTIAGO TITO QUISPE		transportes.tito@hotmail.com	SAN JERONIMO	CUSCO	CUSCO

No.	Empresa	RUC	Nombre completo	Puesto	Correo electrónico	Distrito	Provincia	Departamento
267	TRANSPORTES TONITO S. A. C.	20130447679	JOSE ALARCON GALLARDO	GERENTE DE DIVISION Y MANTENIMIENTO	jalarcon@transportetonito.com	ATE	LIMA	LIMA
268	TRANSPORTES VASA S.R.L.	20440146962	SEGUNDO FRANCISCO VALLADARES ORTIZ	Gerente	transportesvasa@hotmail.com	PACASMAYO	PACASMAYO	LA LIBERTAD
269	TRANSPORTES VICA E.I.R.L.	20221864183	HERNAN DE LA TORRE		diegonastreme@hotmail.com	JESUS NAZARENO	HUAMANGA	AYACUCHO
270	TRANSPORTES Y CAL ORTIZ S.R.L.	20498181814	JOSE FELIX ORTIZ MURILLO	GERENTE GENERAL	transportesycaortiz@yafco.com	MIRAFLORES	AREQUIPA	AREQUIPA
271	TRANSPORTES Y MADERERA WALTER E.I.R.L.	20481352348	Francisco Espejo	Gerente	defrank_18@hotmail.com	HUAMACHUCO	SANCHEZ CARRION	LA LIBERTAD
272	TRANSPORTES Y NEGOCIOS NEMES S.A.C.	20481521476	ENRIQUE DE LA CRUZ RIOS	GERENTE	transnemes_sac@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
273	TRANSPORTES Y OPERADOR LOGISTICO GUEVARA S.A.C.	20487825159	EUGENIO CONSTANTINO GUEVARA		lenin_1788@hotmail.com	JAEN	JAEN	CAJAMARCA
274	TRANSPORTES Y SERVICIOS GENERALES URBANO SAC	20523798490	EDWIN URBANO	GERENTE GENERAL	cytur_rentacar@hotmail.com	SAN MARTIN DE PORRES	LIMA	CAJAMARCA
275	TRANSPORTES Y SERVICIOS INGA S.A.C.	20484309028	RANULFO ZENOBIO INGA PORRAS	GERENTE ADJUNTO	ringa2952@hotmail.com	SULLANA	SULLANA	PURIA
276	TRANSPORTES Y SERVICIOS JHOSMAR S. R. L.	20498117655	SEGUNDO NICOLAS VALDERRAMA LUNA	GERENTE GENERAL	laurla_w@hotmail.com	TRUJILLO	TRUJILLO	LA LIBERTAD
277	TRANSPORTES Y SERVICIOS MANTILLA SAC	20507722840	JUAN NERI MANTILLA GUZMAN	GERENTE GENERAL	transportesmantilla@hotmail.com	COMAS	LIMA	LIMA
278	TRANSPORTES Y SERVICIOS MASTER S.C.R.L.	20539398301	RENE APAZA CARI	GERENTE	jerybrandi@hotmail.com	PAUCARPATA	AREQUIPA	AREQUIPA
279	TRANSPORTES Y SERVICIOS REYNA E.I.R.L.	20454237511	REYNA TACO DE MARROQUIN	GERENTE GENERAL	servicios.reyna.eiri@hotmail.com	AREQUIPA	AREQUIPA	AREQUIPA
280	TRANSPORTES Y SERVICIOS VALLEJO S. A. C.	20430127200	MARITZA VALLEJOS	GERENTE GENERAL	tsvall_SAC@hotmail.com	LOS OLIVOS	LIMA	LIMA
281	TRANSPORTES Y SERVICIOS ZAVALA S.A.C.	20375698619	FREDDY ZAVALA	GERENTE FINANCIERO	mutillantas_zavaia@hotmail.com	ATE	LIMA	LIMA
282	TRANSPORTES Y SERVICIOS ZUGO SAC	20523793895	GONZALO ROJAS	G.G.	rojascastrizo2009@hotmail.com	CALLAO	CALLAO	CALLAO
283	TRANSPORTES YNA E.I.R.L.	20495663877	YOLANDA NARVA AGUIRRE	GERENTE GENERAL	yoji_8_8@hotmail.com	CAJAMARCA	CAJAMARCA	CAJAMARCA
284	TRANSPORTNORTHFACE SAC	20538084561	ALEJANDRO OLORTEGUI		solortegui@transportnorthface.com	LOS OLIVOS	LIMA	LIMA
285	TRANSUD S.A.C	20163695198	Antonio Rocha		arocha@transud.com.pe	SAN LUIS	LIMA	LIMA
286	URSUS TRANSPORTES S.A.	20378815049	CESAR FARIAS	GERENTE DE OPERACIONES	cfarias@ursustransportes.com	CALLAO	CALLAO	CALLAO
287	VIAJANKA'S CARGO E.I.R.L.	20393725924	NINO BRAVO ORE	GERENTE	vajakascargo@hotmail.com	CALLARIA	CORONEL PORTILLO	UCAYALI
288	ZAFRO EQUIPOS Y SERVICIOS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	20550315174	ANTENOR WALTER CHAVEZ VILLAVICENCIO	GERENTE GENERAL	walter.chavez@zafro.com.pe	LA MOLINA	LIMA	LIMA
289	ZENON MARCELINO JAMANGA SERAFIN	10318624834	ZENON MARCELINO JAMANGA SERAFIN		zovellano@hotmail.com	CHIMBOTE	SANTA	ANCASH
290	EMPRESA DE TRANSPORTES DE CARGA COSISE S. A. C.	20429640939	IMMER PALACIOS	GERENTE GENERAL	ipalacios@transcosise.com	SAN LUIS	LIMA	LIMA
291	EMPRESA DE TRANSPORTES DE CARGA COSISE S. A. C.	20429640939	VICTOR EGOAVIL FLOREZ	GERENTE ADMINISTRATIVO	vegavil@transcosise.com	SAN LUIS	LIMA	LIMA
292	INVERSIONES Y REPRESENTACIONES POLO S.A.C.	20503370574	Polo Perez Orihuela		pperez@polosac.pe	ATE	LIMA	LIMA
293	MALDONADO ARANGO HILDA ROSA	10099050000	ZENON BUSTAMANTE GUERRA	APODERADO	zenonbg@hotmail.com	SAN MARTIN DE PORRES	LIMA	LIMA
294	NCA SERVICIOS SAC	20319774956	Jorge Nuñez	GERENTE GENERAL	jnuñez@nca.com.pe	ATE	LIMA	LIMA
295	TERRACARGO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	20505370130	Demetrio Avalos Ramos	Jefe de Transportes	davalos@terracargosac.com	ATE	LIMA	LIMA
296	TRANSALTISA S.A.	20102281911	MAXIMO CORNEJO PAREDES	GERENTE GENERAL	mcomep@transaltisa.com.pe	AREQUIPA	AREQUIPA	AREQUIPA
297	TRANSPORTES GRAU S.A	20102405109	VICTOR CARRANZA TORRES	GERENTE GENERAL	vcarranza@grau.com	CALLAO	CALLAO	CALLAO
298	TRANSPORTES VULCANO E.I.R.LTDA.	20133216716	MA FERNANDA ZEBALLOS DELGADO	GERENTE DE ADMINISTRACION Y FI	fernanda_zaballos@hotmail.com	JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIVE/	AREQUIPA	AREQUIPA
299	TRANSPORTES Y SERVICIOS INCA ATAHUALPA S.R.L.	20411366856	HENRY CABRERA BARRANTES	SOCIO	hcab0393@hotmail.com	CAJAMARCA	CAJAMARCA	CAJAMARCA
300	TURISMO CIVA S. A. C.	20102427891	JOSE JUAN CICCIA		jjciccia@turismociva.com	LA VICTORIA	LIMA	LIMA

Apéndice B: Encuesta



Fecha

CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

A. Su empresa o Institución está ubicada:

- a. En Lima
b. En provincia

B. Su empresa es:

- a. Pública
b. Privada
c. Otra (Instituciones) _____

C. ¿Cuántos trabajadores tiene ?

- a. 1 a 10 ()
b. 11 a 50 ()
c. 51 a 200 ()
d. 201 a más ()

D. Su cargo es:

- a. Presidente de Directorio o Gerente General
b. Gerente de Area o Jefe de Departamento
c. Otro _____

E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?

- a. Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje
b. Conversión: extracción, transformación, reducción
c. Reparaciones: reconstrucción, renovación, restauración
d. Logístico: almacenamiento, transporte, comercial
e. Seguridad: protección, financiamiento, defensa, orden
f. Bienestar: salud, educación, asesoría
g. Otra _____

F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?

- a. 0 - 5
b. 6 - 10
c. 11 - 15
d. 16 - 20
e. Más de 20

G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?

- Sí No

H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa

I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad

- a. De 1 a 3 años ()
b. De 4 a 7 años ()
c. De 8 a más años ()

NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA

Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
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.					

Apéndice C: Relación de Preguntas y Respuestas

Tabla C1. Diccionario de preguntas y respuestas de la encuesta

Etiqueta	Pregunta	Alternativa de respuesta	Puntaje
A	Ubicación	Lima	1
		Provincia	2
B	Tipo	Pública	1
		Privada	2
C	Número de trabajadores	1 a 10	1
		11 a 50	2
		51 a 200	3
		201 a más	4
D	Cargo	Presidente de Directorio o Gerente General	1
		Gerente de Área o Jefe de Departamento	2
		Otro (completar)	3
E	Rubro	Manufactura	1
		Conversión	2
		Reparaciones	3
		Logística	4
		Seguridad	5
		Bienestar	6
F	Años de fundada	0 a 5	1
		6 a 10	2
		11 a 15	3
		16 a 20	4
		21 a más	5
G	Sistema de calidad ISO	No	0
		Sí	1
H	Sist. de Gestión de Calidad	(completar)	
I	Tiempo con el sistema	1 a 3 años	1
		4 a 7 años	2
		8 a más años	3
P1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad (Círculos de Calidad = Grupos de 4 o 6 personas de una misma área reunidas para plantear mejoras a sus procesos)	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1

Etiqueta	Pregunta	Alternativa de respuesta	Puntaje
P3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa (Benchmarking = Comparar tu negocio con competidores o líderes)	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1

Etiqueta	Pregunta	Alternativa de respuesta	Puntaje
P12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1

Etiqueta	Pregunta	Alternativa de respuesta	Puntaje
P21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P28	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).	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1

Etiqueta	Pregunta	Alternativa de respuesta	Puntaje
P29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P31	La empresa invierte en el diseño del producto.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
P35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Neutro	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1

Apéndice E: Correo Electrónico de Transportista Inversiones Milhansy

De: Hansy Ipanaqué Córdova <invermilhansy@gmail.com>

Fecha: 10 de noviembre de 2014, 8:28

Asunto: Re: Calidad en las empresas de transporte de carga - CENTRUM CATOLICA

Para: cadiazb@pucp.pe

Buenos días señores: Carlos Díaz Bonilla, Marco Torres Ramírez, CENTRUM CATOLICA.

Como ya es conocimiento, el rubro del transporte se maneja por las reglas del libre mercado, es decir por la oferta y la demanda, lo cual no es malo, pero en nuestra realidad del rubro del transporte en nuestro país tenemos un parásito (Comisionista) entre la oferta (Transportistas) y la demanda (dueños de la carga), aunque usted no lo crea ellos (los parásitos) son lo que determinan el precio del transporte, te explico si un flete de Lima a Trujillo tiene un valor normal en el mercado de S/.2400.00, los parásitos le dicen al dueño de la carga que ellos le consiguen transportistas por S/.2,100.00 incluido el IGV, y ellos ganan la diferencia (S/.300.00) y adicionalmente le recortan entre S/.100.00 y S/.200.00 dependiendo que tipo de carga le ofrecen (Liviana o pesada) dicen ellos que este cobro es por derecho de comisión.

Pero la culpa no es de ellos (Parásitos), sino de quien lo acepta, que generalmente son los chóferes que también tienen ganancia extra en esta mala práctica y de los dueños de los vehículos, que aceptan lo que le dicen sus choferes.

Para que tengas una idea de lo mal que está organizado el rubro del transporte: un ejemplo práctico:

Viaje de 32.00 T.M. de Lima a Trujillo incluido el IGV es de S/.2,100.00 / 32 TM = S/.65.625 por TM y para efecto de la Detracción se realiza en base a el precio Regulado por la SUNAT de acuerdo al SPOT del año 2010, que su Valor Referencial es de S/.92.02 por TM; veamos un corrido de ingresos y gastos:

del transporte, dicen ellos te consigo el transporte a tal precio, por supuesto bajo y el transportista lo acepta,

Es decir el vivo vive del tonto, como decía nuestro Filósofo Sofocleto, en el Perú hay cojudos, solamente hay que buscarlos (Ver su obra "Los Cojudos").

Ojala sirva mi opinión y disculpe los términos, pero es nuestra realidad, si requieren de otros casos prácticos, estoy dispuesto para estar en comunicación.

Saludos. Hansy

