

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN
DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015 EN UNA AGENCIA
DE ADUANAS EN ILO ESPECIALIZADA EN IMPORTACIÓN DE
VEHÍCULOS BAJO EL REGIMEN REGULAR**

Tesis para obtener el título profesional de INGENIERO INDUSTRIAL

AUTOR:

Aron Luis Hurtado Guerra

ASESOR:

Fiorella Patricia Cárdenas Toro

Lima, Setiembre, 2022

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo es presentar el sistema de gestión de calidad (SGC) como herramienta de mejora de procesos en una empresa dedicada a la importación de vehículos usados bajo el régimen regular y así aumentar la satisfacción del cliente abarcando los riesgos.

Para cumplir con una propuesta de desarrollo de un sistema integrado de gestión se realiza el diagnóstico de la situación actual de la empresa, con el objetivo de poder revisar el grado de cumplimiento que tiene de la norma internacional, y al mismo tiempo, identificar los riesgos y oportunidad, transformando los riesgos en nuevas oportunidades para el desarrollo de la organización, lo cual pueda garantizar la satisfacción del cliente, cumpliendo así con el ciclo de mejora continua en la organización y todos los procesos involucrados, lo cual aumenta la liquidez en la organización.

En el primer capítulo de la tesis se realiza el marco teórico, el cual indica los principios en los cuales está basada la propuesta de implementación, los requisitos que la norma ISO 9001:2015, herramientas de calidad que permiten realizar un diagnóstico del estado actual de la organización y el estado en el que se encuentra el mercado actual de la empresa en la cual se propone desarrollar la implementación.

En el segundo capítulo se realiza la descripción de la organización, detallando así los procesos actuales tanto los principales como los de apoyo y las funciones que se realizan a partir de las caracterizaciones de procesos, solo el 10% de los procesos contaba con una forma de trabajo establecida mediante un procedimiento

En el tercer capítulo, se detalla el diagnóstico del estado actual de la organización. Este tipo de análisis permite identificar la causa raíz de las diferentes problemáticas y determina el grado de cumplimiento de la norma. El grado de cumplimiento de la norma ISO es de 19%.

En el cuarto capítulo se establecen propuestas de solución para las causas raíz encontradas a partir del diagnóstico de la organización de tal manera que se mitiguen los riesgos, para en el posterior capítulo hacer una descripción detallada, ya que estas causas representan el 63.01% del total.

En el quinto capítulo se procede a proponer los procedimientos, formatos y herramientas que permitan cumplir con todos los requisitos de la norma ISO 9001 con el objetivo de lograr la certificación y con ello, tener un grado de cumplimiento entre 90 a 100%.

En el sexto capítulo, se realizan las proyecciones de en el análisis económico se obtuvo una tasa interna de retorno de un 19% considerando la aplicación de la propuesta, mientras que en el escenario dónde no se realizó la propuesta, la tasa era tan solo de 14%, con lo cual se obtuvo como resultado que era rentable y traía consigo muchos beneficios la implementación del sistema basado en la norma ISO 9001:2015.

AGRADECIMIENTOS

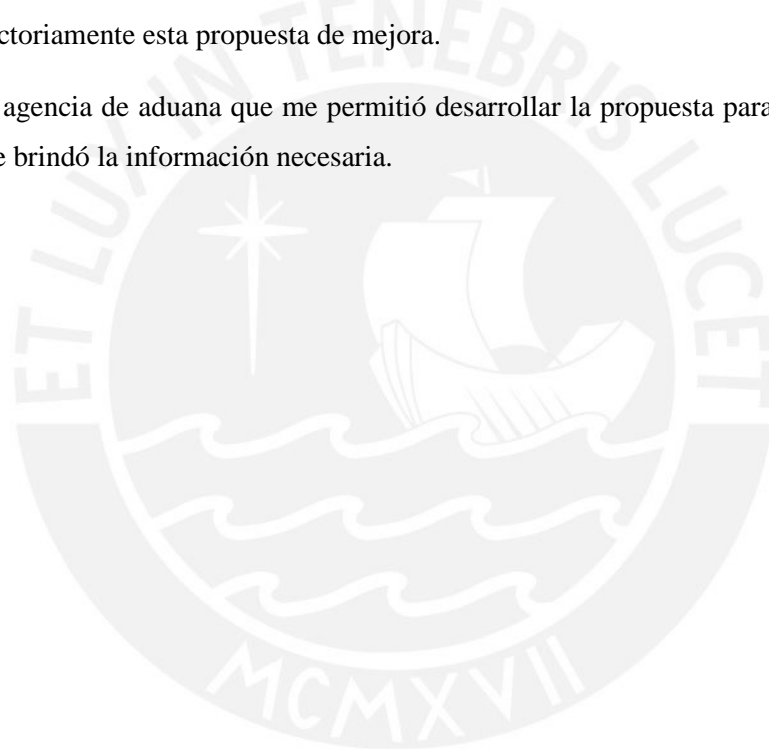
Agradezco a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mi incondicional familia: Celestina, Luis, Cergia, Manuela, Maria Elena, Betina, Mariana y Lucho por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

También a las personas especiales que marcaron mi vida de manera excepcional por todo el apoyo brindado, Verioska, Ángel, Lourdes.

A mi asesora, la Ing. Fiorella Cárdenas, por brindarme su asesoramiento y retroalimentación para poder desarrollar satisfactoriamente esta propuesta de mejora.

Al personal de la agencia de aduana que me permitió desarrollar la propuesta para su empresa en sus instalaciones y me brindó la información necesaria.



INDICE DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
INDICE DE ANEXOS	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	2
1.1. DEFINICIÓN DE CALIDAD.....	2
1.2. EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD.....	2
1.3. DEFINICIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	3
1.4. ANTECEDENTES	3
1.5. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015.....	5
1.6. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD	5
1.7. TÉRMINOS Y DEFINICIONES BÁSICOS	6
1.8. ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO 9001:2015	8
1.9. ENFOQUE DE PROCESOS.....	9
1.10. CICLO PHVA (PLANEAR – HACER – VERIFICAR – ACTUAR)	10
1.11. PENSAMIENTO BASADO EN RIESGOS	10
1.12. RELACIÓN CON OTROS SISTEMAS DE GESTIÓN	11
1.12.1. ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad	11
1.12.2. ISO 9004 Gestión para el éxito sostenido de una organización.....	11
1.13. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	12
1.13.1. Matriz de Riesgos de Calidad	12
1.13.1.1. Identificación y evaluación de riesgos.....	12
1.13.1.2. Tratamiento de Riesgos	14
1.13.2. Diagrama de Ishikawa.....	14
1.13.3. Caracterización de Procesos	15
1.14. MATRIZ DOFA	17
1.15. BENEFICIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	18
1.15.1. Satisfacción del cliente	18
1.15.2. Obtención de nuevos clientes.....	18
1.15.3. Mejoras en la organización	18
1.15.4. Diferenciación de la competencia.....	18
1.15.5. Reducción de costos sin afectar la calidad.....	18
1.15.6. Compromiso de los colaboradores.....	18

1.16. CONTEXTO DE LAS AGENCIAS DE ADUANA EN EL PERÚ	19
1.16.1. Definición de Agencia de Aduana	19
1.16.2. Antecedentes	19
1.16.3. Desarrollo Potencial.....	20
1.16.4. Funciones de una agencia de aduanas.....	21
1.16.4.1. La clasificación arancelaria	21
1.16.4.2. Gestionar el despacho de aduanas de la mercancía	21
1.16.4.3. Labores de gestión y logística.....	21
1.16.4.4. Pagar los impuestos (IVA y aranceles).....	22
1.16.4.5. Expedición de los certificados de origen	22
CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	23
2.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA	23
2.1.1. Visión, misión y valores	24
2.2. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	25
2.3. MAPA DE PROCESOS	26
2.3.1. Descripción de Procesos	27
2.3.1.1. Gestión de la dirección	27
2.3.1.2. Gestión Comercial	28
2.3.1.3. Gestión de personas	28
2.4. PRINCIPAL PROCESO: IMPORTACIÓN DE CONSUMO.....	29
2.4.1. Flujograma de Actividades por Fase.....	29
2.4.1.1. Fase preparatoria.....	32
2.4.1.2. Fase Arribo- descarga	33
2.4.1.3. Fase numeración- Canal.....	34
2.4.1.4. Fase Inspecciones	35
2.4.1.5. Fase Levante	36
2.5. INDICADORES ACTUALES	38
2.6. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	38
2.6.1. Caracterización de Proceso de Informática.....	39
2.6.2. Caracterización del Proceso de Gestión Comercial	40
2.6.3. Caracterización del Proceso de Gestión de Personas	41
2.6.4. Caracterización del Proceso de Gestión de Dirección	42
2.6.5. Caracterización del Proceso de Gestión Logística.....	43
2.6.6. Caracterización del Proceso de Gestión Operativa	44
CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	46

3.1.	IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE LOS PROCESOS.....	46
3.1.1.	Demora en trámite de importación.....	46
3.1.2.	Problema de Satisfacción del cliente por errores en la importación	49
3.1.3.	Problema de Falta de Estandarización de Procesos	52
3.2.	ANÁLISIS FODA	54
3.2.1.	Fortalezas	54
3.2.2.	Debilidades	54
3.2.3.	Oportunidades	54
3.2.3.1.	Principal Oportunidad: Apertura de entidades de inspección	54
3.2.4.	Amenazas	55
3.2.4.1.	Principal Amenaza: Resolución Ministerial 933-2018	55
3.2.5.	Estrategias Derivadas del DOFA	57
3.3.	MATRIZ DE RIESGOS	59
3.4.	ANÁLISIS DE CAUSAS	64
3.5.	GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL SGC BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015.....	68
CAPÍTULO 4. PROPUESTAS DE MEJORA PARA CAUSAS RAÍZ.....		71
4.1.	IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	71
4.2.	PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIONES Y MANTENIMIENTOS.....	72
4.3.	MEJORA EN LA VELOCIDAD DE ATENCIÓN DE SERVICIO.....	73
4.4.	DISMINUCIÓN DE LOS ERRORES EN TRÁMITES DE IMPORTACIÓN	73
4.5.	PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	74
CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SGC		75
5.1.	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	75
5.2.	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	75
5.2.1.	La organización y de su contexto.....	75
5.2.2.	Necesidades y expectativas de las partes interesadas	75
5.2.3.	Alcance del sistema de gestión de la calidad	76
5.2.4.	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	77
5.3.	LIDERAZGO	77
5.3.1.	Liderazgo y compromiso	77
5.3.2.	Enfoque al cliente	77
5.3.3.	Política	78
5.3.4.	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	79
5.4.	PLANIFICACIÓN.....	80
5.4.1.	Acciones para abordar riesgos y oportunidades.....	80

5.4.2.	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	80
5.4.3.	Planificación de los cambios.....	81
5.5.	APOYO	82
5.5.1.	Recursos.....	82
5.5.1.1.	Personas	82
5.5.1.2.	Infraestructura.....	82
5.5.1.3.	Ambiente para la operación de los procesos.....	83
5.5.1.4.	Recursos de seguimiento y medición.....	83
5.5.1.5.	Conocimientos de la organización	83
5.5.2.	Competencia	86
5.5.3.	Toma de conciencia	86
5.5.4.	Comunicación	86
5.5.5.	Información documentada	87
5.6.	OPERACIÓN.....	87
5.6.1.	Planificación y control operacional.....	87
5.6.2.	Requisitos para los servicios.....	88
5.6.2.1.	Comunicación con el cliente.....	88
5.6.2.2.	Determinación de los requisitos para los servicios	89
5.6.3.	Diseño y desarrollo de los servicios.....	91
5.6.4.	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	91
5.6.4.1.	Tipo y alcance del control.....	91
5.6.4.2.	Información para los proveedores externos	91
5.6.5.	Producción y provisión del servicio.....	92
5.6.5.1.	Control de la producción y de la provisión del servicio	92
5.6.5.2.	Identificación y trazabilidad	92
5.6.5.3.	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	93
5.6.5.4.	Preservación.....	93
5.6.5.5.	Actividades posteriores a la entrega	93
5.6.5.6.	Control de los cambios	93
5.6.6.	Liberación de los productos y servicios.....	93
5.6.7.	Control de las salidas no conformes	93
5.7.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	94
5.7.1.	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	94
5.7.1.1.	Satisfacción del cliente	94
5.7.1.2.	Análisis y evaluación.....	94
5.7.2.	Auditoría interna	95
5.7.3.	Revisión por la dirección	95

5.8.	MEJORA	96
5.8.1.	No conformidad y acción correctiva.....	96
5.8.2.	Mejora continua	96
CAPÍTULO 6. EVALUACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA		97
6.1.	EVALUACIÓN TÉCNICA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC	97
6.1.1.	Evaluación de mejora en el proceso de gestión comercial.....	97
6.1.2.	Evaluación de mejora en el proceso de Operaciones	97
6.1.3.	Evaluación de mejora en el proceso de Gestión de la dirección	97
6.1.4.	Evaluación de mejora en el proceso de gestión del riesgo.....	97
6.1.5.	Evaluación de mejora en el proceso de gestión del cambio.....	98
6.1.6.	Evaluación de mejora en el proceso de Comunicaciones	98
6.1.7.	Evaluación de mejora en el proceso de Información documentada.....	98
6.1.8.	Evaluación de mejora en el proceso de Salidas no Conforme	98
6.1.9.	Evaluación de mejora en el proceso de Satisfacción del cliente	98
6.1.10.	Evaluación de mejora en el proceso de Auditoría interna.....	99
6.1.11.	Evaluación de mejora en el proceso de Mejora y acción correctiva	99
6.1.12.	Evaluación de mejora en el proceso de Medición y monitoreo	99
6.1.13.	Evaluación de mejora en el proceso de Gestión Logística.....	99
6.1.14.	Evaluación de mejora en el proceso de Contratación de Personal.....	99
6.1.15.	Evaluación de mejora en el proceso de Capacitación de Personal.....	99
6.2.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	100
6.3.	EVALUACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC	102
6.3.1.	Certificación del SGC	102
6.3.2.	Etapas de la certificación	103
6.4.	ESTADO DE RESULTADOS DEL SISTEMA SIN ISO 9001:2015	104
6.4.1.	Ventas Netas	105
6.4.2.	Otros ingresos operacionales	106
6.4.3.	Costo de ventas	107
6.4.4.	Gastos administrativos	108
6.4.5.	Gastos de Ventas.....	109
6.5.	ESTADO DE RESULTADOS CON ISO 9001:2015.....	110
6.5.1.	Ventas Netas	110
6.5.2.	Otros ingresos operacionales	112
6.5.3.	Costo de ventas	113
6.5.4.	Gastos administrativos	113
6.5.5.	Gastos de Ventas.....	114

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	117
7.1. CONCLUSIONES.....	117
7.2. RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	119



INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Grado de Probabilidad por riesgo	12
Tabla 2: Grado de Severidad por riesgo.....	13
Tabla 3: Valoración de Riesgo.....	13
Tabla 4: Valoración y grado de aceptación por riesgo.....	13
Tabla 5: Tratamiento De Riesgos.....	14
Tabla 6: Caracterización de proceso de informática	39
Tabla 7: Caracterización de proceso de gestión comercial	40
Tabla 8: Caracterización de proceso de gestión de personas	41
Tabla 9: Caracterización de proceso de gestión de la dirección	42
Tabla 10: Caracterización de proceso de gestión logística	43
Tabla 11: Caracterización de proceso de gestión operativa	44
Tabla 12: Eficiencia mensual de importaciones para el año 2021	46
Tabla 13: Listado de errores en el asesoramiento de importación vehicular	50
Tabla 14: Procesos sin procedimiento	53
Tabla 15: Kilometraje y antigüedad de resolución ministerial propuesta	55
Tabla 16: Porcentaje de vehículos por antigüedad.....	56
Tabla 17: Estrategias Derivadas del DOFA.....	57
Tabla 18: Matriz de riesgos Proceso de Dirección.....	59
Tabla 19: Matriz de riesgos de calidad de servicio 1	60
Tabla 20: Matriz de riesgos calidad del servicio 2.....	61
Tabla 21: Matriz de riesgos Operaciones - Personas	62
Tabla 22: Matriz de riesgos Logística - Personas	63
Tabla 23: Porcentaje por criterios	64
Tabla 24: Criterios de puntuación para matriz de enfrentamiento.....	64
Tabla 25: Clasificación de Priorización de causas.....	64
Tabla 26: Priorización de causas.....	66
Tabla 27: Criterio de calificación ISO 9001:2015	68
Tabla 28: Criterio para Diagnóstico General	69
Tabla 29: Partes Interesadas del SGC	76
Tabla 30: Objetivos e Indicadores de Calidad	80
Tabla 31: Tablero de control de Calidad.....	83
Tabla 32: Lista Maestra de Documentos.....	84
Tabla 33: Requisitos por categoría vehicular.....	89
Tabla 34: Plan de implementación.....	100
Tabla 35: Importaciones por mes, Año 1	105

Tabla 36: Incrementos Mensuales de importación.....	105
Tabla 37: Ventas Netas de TCHANGZU S.A.	106
Tabla 38: Otros ingresos por Fichas técnicas.....	106
Tabla 39: Otros ingresos por reporte de inspección vehicular	107
Tabla 40: Otros ingresos operativos totales	107
Tabla 41: Mano de obra directa	107
Tabla 42: Costo de ventas	108
Tabla 43: Sueldos de trabajadores administrativos	108
Tabla 44: Costo de servicios tercerizados.....	108
Tabla 45: Gastos Administrativos.....	108
Tabla 46: Gasto de ventas	109
Tabla 47: Inversión Inicial	109
Tabla 48: Estado de Ganancias y pérdidas.....	109
Tabla 49: TIR y VNA	110
Tabla 50: Proyecciones año 2	110
Tabla 51: Proyecciones año 3	111
Tabla 52: Proyecciones de ventas año 4	111
Tabla 53: Proyecciones año 5	111
Tabla 54: Ventas netas con ISO 9001:2015.....	111
Tabla 55: Ingresos por fichas técnicas con ISO 9001:2015	112
Tabla 56: Ingreso por venta de reportes con ISO 9001:2015.....	112
Tabla 57: Ingresos operativos con ISO 9001:2015	112
Tabla 58: Costo de mano de obra directa con ISO 9001:2015	113
Tabla 59: Costo de ventas con ISO 9001:2015	113
Tabla 60: Costo de Servicios tercerizados con ISO 9001:2015	113
Tabla 61: Gastos Administrativos con ISO 9001:2015.....	114
Tabla 62: Gastos de ventas con ISO 9001:2015	114
Tabla 63: Costos de implementación del SGC	114
Tabla 64: Estado de Ganancias y pérdidas con ISO 9001:2015	115
Tabla 65: TIR y VNA	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Representación esquemática de los elementos de un proceso	9
Figura 2: Ciclo PHVA	10
Figura 3: Diagrama de Ishikawa	15
Figura 4: Caracterización de procesos	16
Figura 5: Matriz DOFA	17
Figura 6: Valor FOB importaciones y exportaciones	20
Figura 7: Organigrama de la Empresa	25
Figura 8: Mapa de procesos	27
Figura 9: Flujograma de Actividades de Proceso	30
Figura 10: Diagrama de Actividades de Proceso	31
Figura 11: Fase Preparatoria	32
Figura 12: Fase arribo descarga	34
Figura 13: Fase numeración canal	34
Figura 14: Fase inspecciones	36
Figura 15: Fase levante	37
Figura 16: Resultado de Indicadores 2021	38
Figura 17: Eficiencia en las importaciones para el año 2021	47
Figura 18: División por tipos de cliente	47
Figura 19: Diagrama de causa de error en trámites de importación	48
Figura 20: Resultados de encuesta de satisfacción año 2021	49
Figura 21: Errores en el proceso de importación	51
Figura 22: Ishikawa Error en trámite de importación	51
Figura 23: Ishikawa de Procesos no Estandarizados	53
Figura 24: Evolución de accidentes vehiculares	57
Figura 25: Pareto de causas	67
Figura 26: Porcentaje de cumplimiento ISO 9001:2015 por capítulo	69
Figura 27: Evaluación de Proveedores	92
Figura 28: Fases de la norma ISO 9001:2015	104
Figura 29: Evolución en las importaciones de TCHANGZU S.A.	105

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Bill of Lading vehicular	121
Anexo 2: Carta de Porte	122
Anexo 3: Tarja o ticket de peso	123
Anexo 4: Volante de despacho.....	124
Anexo 5: Factura comercial	125
Anexo 6: Ficha técnica.....	126
Anexo 7: Resolución Ministerial 933-2018.....	127
Anexo 8: Grado de cumplimiento del SGC	128
Anexo 9: Check list de documentos.....	130
Anexo 10: Programa anual de capacitaciones.....	131
Anexo 11: Perfil de puesto Gerente General	132
Anexo 12: Perfil de Puesto RED.....	133
Anexo 13: Perfil de puesto supervisor SGC	134
Anexo 14: Perfil de puesto secretaria	135
Anexo 15: Perfil de puesto jefe de operaciones	136
Anexo 16: Perfil de puesto tramitador	137
Anexo 17: Perfil de puesto asistente contable	138
Anexo 18: Procedimiento de Gestión de Operaciones.....	139
Anexo 19: Procedimiento de Gestión Logística	142
Anexo 20: Selección de proveedores	146
Anexo 21: Reevaluación de proveedores.....	147
Anexo 22: Procedimiento de selección y contratación de personas.....	148
Anexo 23: Ficha de inducción	153
Anexo 24: Procedimiento de información documentada.....	154
Anexo 25: Evaluación de clima laboral	161
Anexo 26: Evaluación de desempeño	165
Anexo 27: Procedimiento de capacitación de personal.....	168
Anexo 28: Evaluación de eficacia de capacitaciones.....	173
Anexo 29: Procedimiento de Gestión Comercial.....	174
Anexo 30: Procedimiento de Gestión del Riesgo	176
Anexo 31: Procedimiento de Gestión del cambio.....	180
Anexo 32: Procedimiento de Comunicaciones	182
Anexo 33: Procedimiento de Salidas no conforme.....	185
Anexo 34: Informe de salidas no conforme	188

Anexo 35: Procedimiento de Satisfacción del Cliente.....	189
Anexo 36: Encuesta de Satisfacción.....	193
Anexo 37: Procedimiento de Mejora y Acción Correctiva.....	194
Anexo 38: Procedimiento de Gestión de la Dirección.....	198



INTRODUCCIÓN

Durante la última década, las exportaciones e importaciones han aumentado durante todos los años en los diferentes rubros. Las importaciones tuvieron un incremento de alrededor de 18%, según el centro de comercio exterior. Esto provocó el aumento de entidades encargadas de realizar procesos de importación y asesoramiento.

Las agencias de aduana son los tipos de empresa que brindan el servicio de asesoría en importación y exportación, los cuales han aumentado a razón de 7% anual, según el portal de la SUNAT y se prevé que continúen en crecimiento, ya que después del periodo de pausa por motivo de la pandemia de COVID 19, muchas de estas empresas pudieron asesorar a diversas empresas en los trámites necesarios.

Para mejorar la competitividad de las agencias de aduana, es importante que puedan tener certificaciones que puedan ser reconocidas a nivel internacional, como es la norma ISO 9001:2015, la cual aborda los temas de gestión de la calidad del servicio, abarcando todos los posibles riesgos para asegurar la satisfacción de los clientes. Las agencias de aduana que han realizado más importaciones a nivel nacional son aquellas que cuentan con este tipo de certificaciones.

Con el objetivo de mejorar la competitividad en una agencia de aduana que se dedica principalmente a la importación vehicular, en el capítulo 1, 2 y 3 se desarrolla la metodología apropiada para la implementación del sistema de gestión, en los cuales se aborda también el diagnóstico y descripción de la organización incluyendo sus procesos. Para ello se explica la metodología necesaria que permita alcanzar los estándares de los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2015 como el uso de herramientas de control de calidad y análisis de contexto y con ello comparar también el estado actual de los procesos mediante caracterizaciones que permitan identificar cuáles son los factores que influyen en cada uno de ellos.

Mientras que en los capítulos 4, 5, 6, se propondrá las mejoras dentro de la organización que le permitan cumplir con los objetivos, a partir del tratamiento de las 5 causas raíz encontradas con el diagnóstico, lo cuales ya deben tener controles establecidos que permitan mitigar los riesgos en la organización y permitan medir los grados de cumplimiento en cada uno de los procesos. Además, se podrá realizar un estado de resultados para analizar dos escenarios, el primero donde la empresa aún no cuenta con el sistema implementado, y el segundo donde cuenta con el sistema, de tal manera que se podrá comparar las tasas internas de retorno y verificar cual es el impacto que tiene la implementación en la organización.

Capítulo 1. Marco Teórico

En el primer capítulo se definen los conceptos, herramientas lineamientos del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2015, así como analizar el crecimiento que ha tenido aproximadamente el mercado de importaciones a nivel nacional en los últimos periodos.

1.1. Definición de Calidad

El termino calidad existe desde el comienzo de la civilización humana, en la cual se manejaba como la carencia de defectos y se controlaba de manera drástica. Posteriormente el concepto se ha ido expandiendo, para incluir dentro de ella cero defectos, el ciclo de mejora de procesos continua y un enfoque de clientes.

Las siguientes definiciones de calidad son las principalmente aceptadas:

- “La calidad es el grado en el que un conjunto de características, inherentes de un objeto, cumple con los requisitos.” (ISO, 2015, pág. 1)
- “La calidad es la Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Esta tela es de buena calidad.” (RAE, 2019)
- Según la ASQ (American Society for Quality), calidad es “Totalidad de rasgos o características de un producto o servicio que le confieren la habilidad de satisfacer necesidades establecidas o implícitas”. (ASQ, 2019)
- Para Juran, el termino calidad tiene más de un significado; sin embargo, el principal es que “la calidad se entiende como la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en las entregas, fallos durante la elaboración de productos o entrega de servicios, cancelación de contratos de ventas, etc”. (Juran, 1990, pág. 3)
- Para Crosby, “la calidad se define como cumplimiento de requisitos”. (Crosby, 1988, pág. 2)

Para el tema desarrollado en esta tesis el concepto que se tomará es el de la norma ISO 9001:2015. El cual se estará desarrollando mediante un SGC integrado.

1.2. Evolución de la calidad

Al inicio se hacía referencia a control de calidad, departamento o función responsable de la inspección y ensayo de los productos para verificar su conformidad con las especificaciones. Las primeras inspecciones eran realizadas concentradas en el producto terminado; es decir, no se tomaba en consideración el proceso realizado para el desarrollo del mismo. El proceso fue recién ganando importancia durante los años posteriores (MINER, 2010).

En la década de 1950, y al momento que surgió que la definición más precisa de calidad apareció el término "Seguro de Calidad" el cual podría ser definido como una garantía o aseguramiento todo lo relacionado con la calidad, lo cual ya incluía a todas las operaciones necesarias para generar un bien o servicio, necesario para generar la seguridad de que un producto podría cumplir con el modelo requerido por los consumidores (Díaz, 2011).

Posteriormente, se tomó en consideración los términos de calidad definidos hasta ese momento han sido surgiendo nuevas acuñaciones para el término calidad.

1.3. Definición de Sistema de Gestión de Calidad

Este sistema es una herramienta internacionalmente usada por las organizaciones que incluye un conjunto de actividades que les permite desarrollar el ciclo de mejora continua de Deming, el cual trata sobre cómo se deberían realizar las acciones de: planear, hacer, verificar y actuar, para poder controlar de manera eficiente los procesos relacionados a la producción de bienes y servicios, asegurando que se cumplan los modelos de conducta estándar de calidad, lo cual será comprobado o evaluado mediante indicadores (Flores y Mas, 2015).

Además, se considera también como una decisión estratégica que permite aumentar el desarrollo integral de la organización y brindar una sólida base que permita impulsar el desarrollo sostenible (Gonzales, 2012).

1.4. Antecedentes

Desde el inicio de la civilización humana, ha existido el concepto de calidad en diversas actividades realizadas por el hombre. La definición de calidad hace referencia a la capacidad que tiene un bien o servicio para complacer las necesidades del cliente, para lo cual, se fueron desarrollando diferentes maneras de conseguir la mejor calidad posible en la producción de bienes o servicios (Universidad de Jaén, 2015).

Al inicio existían rigurosas maneras de controlar los estándares de calidad en los procesos tales como la construcción, como sucede en el caso del código de Hammurabi, en el cual las penas podrían ser incluso la pérdida de la vida.

Ya en las épocas posteriores a la revolución industrial durante el siglo XX, en el Reino Unido se desarrolló por primera vez una normativa de gestión de calidad, la cual sirvió para comprender como se deberían gestionar los procesos de fabricación de un bien, en lugar de solo repetir la actividad siempre sin buscar una mejora en los procesos de fabricación.

Esta norma fue reemplazada por la norma ISO 9001 (ISO es la organización Integral de Normalización), la cual adoptó algunos puntos de la norma anterior, pero tratando de adaptarla no solo a un modelo de negocio, sino que este pueda ser aplicado por empresas de diferentes sectores.

Han existido diferentes versiones de la norma ISO 9001 a lo largo de los años, las cuales son:

- ISO 9001:1987, fue desarrollada por diferentes organizaciones alrededor del mundo con el objetivo de manifestar que es lo que podían ofrecer, de forma concisa y precisa, productos y servicios que son de buena calidad. De igual manera querían mostrar su capacidad para mejorar sus procesos, haciéndolos más eficientes. Asimismo, siguió el orden de la norma de la cual había sido adaptada, también vino con tres modelos para los sistemas de gestión de la calidad. El primero se enfocaba en el aseguramiento de la calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio para las empresas que creaban nuevos productos. El segundo se enfocó en la producción, instalación y servicio, mientras que el tercero cubría la revisión final y los ensayos sin preocuparse de cómo se había fabricado el producto.
- ISO 9001:1994, con diferencia de la versión anterior, esta tuvo Cambios muy prescriptivos, se centraron mucho en empresas a gran escala de la industria de la fabricación. Además, tuvo un hincapié en el aseguramiento del producto utilizando acciones preventivas, en vez de solo comprobar el producto final. Esto obligo a las compañías relacionadas a establecer procedimientos documentados, en la cual se definieran las actividades a realizar en los diferentes puestos de trabajo, con lo que se empieza a introducir el término de control de calidad reemplazando al aseguramiento.
- ISO 9001:2000, en esta versión, la norma se transformó en una que permitía gestionar los procesos relacionados a la calidad y no en control únicamente, como había sido desarrollada la versión anterior. Se introdujo el Enfoque de Procesos, en el cual se identificaban los procesos y sus interacciones en las diferentes áreas, teniendo como fin que puedan ser gestionados y documentados por la organización.

Esto permitió que se pudiera analizar cuáles eran los requisitos solicitados por los clientes desde antes del inicio de la elaboración, lo cual permitirá ahorrar gastos en productos que no llegarían a cumplirlos. Además, esta versión incluye un procedimiento de cómo hacer seguimiento del grado de satisfacción del cliente y fue la primera en hacer referencia a un sistema de gestión propiamente.

- ISO 9001:2008, en esta versión se va dejando de tomar en consideración la fabricación del producto como el eje principal, sino que se va a priorizar al cliente; es decir, que el proveedor de bienes o servicios debe precisar claramente su labor con respecto a cumplir los requerimientos necesarios. Además, se adicionaron cambios con respecto a su otra versión para que de esta manera se pueda relacionar con otras normas ISO, ya que en algunas organizaciones se pueden requerir más de un tipo de norma de estandarización, tal y como es el caso del ISO 14001:2004 y la ISO 9004. Fue también la primera en considerar a las partes interesadas; es decir, a todas las entidades relacionadas al giro de negocio de la organización.

1.5. Sistema de gestión de Calidad ISO 9001:2015

Esta es la versión más reciente de la ISO 9001, la cual la considera al sistema como un medio necesario para generar prevención y mejora continua de la organización. La Secretaría Central de ISO (2017) señala: “La norma se fundamenta en la gestión integrada de riesgos que puedan perturbar la calidad del bien o servicio brindado” (p. 8).

Generalidades

Adoptar el sistema mencionado es una decisión estratégica en una organización la cual permite aumentar su desarrollo y generar ideas para su posterior desarrollo sostenible en el tiempo.

Las principales ventajas de la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad en una organización se refieren a:

- La capacidad para elaborar los bienes y servicios cumplir con los requerimientos del cliente y que también cumpla con las normas legales correspondientes.
- Incrementar la apreciación del servicio por parte del cliente y, por consecuencia, las ventas.
- Identificar los riesgos positivos y negativos de la organización, los cuales deben ser interpretados como oportunidades y amenazas analizadas en el contexto de la organización, para posteriormente generar estrategias para reducirlas.
- La facultad de poder comprobar el cumplimiento de los requerimientos solicitados por el cliente dentro del sistema.

La norma internacional utiliza un enfoque hacia los procesos mediante el ciclo PHVA y las acciones a realizar en base a los riesgos de la organización.

El enfoque de procesos la facilita a la organización el poder planificar los procesos y las relaciones existentes entre ellas.

1.6. Principios de la Gestión de Calidad

Los principios de la norma ISO 9001:2015 están descritos en la norma internacional. Estos principios son necesarios para poder mejorar el desempeño de la organización. Se detallan a continuación:

- Enfoque al cliente

Según la norma, el éxito se logra cuando una organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas pertinentes. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona oportunidades para mejorar en el servicio brindado.

- Liderazgo

Según la norma, la creación de una unidad que de propósito y la dirección y gestión de las personas permiten alinear las estrategias, políticas y procedimientos específicos para alcanzar sus objetivos.

- Compromiso de las personas

Para direccionar estratégicamente a la organización a un proceso desarrollado de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e involucrarse activamente con las personas relacionadas a la organización, utilizando la forma adecuada de comunicación. El reconocimiento de los logros, el empoderamiento y el crecimiento en la competencia facilitan la concientización de colaboradores para lograr alcanzar los objetivos de calidad establecidos.

- Enfoque a procesos

Una parte importante del sistema de gestión de calidad consta de conocer cuáles son los procesos de la organización y como es que se encuentran relacionados entre ellos, lo cual permite a una organización optimizar el sistema y su desempeño.

- Mejora

Este principio es el enfoque principal la cual le permite mantener a una organización niveles altos del desempeño, es decir, le permite generar un grado de competitividad en el mercado. Esto les permite también reaccionar favorablemente a cambios acontecidos tanto externamente, por el mercado como en los aspectos relacionados a la parte interna.

- Toma de decisiones basada en la evidencia

Se refiere a que para una empresa debe tener evidencias de cada uno de sus procesos, debido a sus resultados, las cuales sirven como retroalimentación lo que le permite generar estrategias con respecto al grado de riesgo de cada una de ellas. Sin embargo, no se pueden tomar decisiones sin que se puede comprobar una trazabilidad entre la estrategia y la necesidad de aplicación.

- Gestión de las relaciones

Las partes interesadas de la organización intervienen directamente en el progreso de la misma. Ya que si no se cumplen con las expectativas de las mismas no es posible que se pueda desarrollar correctamente.

1.7. Términos y definiciones básicos

La norma ISO 9001:2015, cuenta con un diccionario de definiciones de lo que abarca el sistema de gestión de calidad, dentro de los cuales los principales son:

- Organización

“También definido como empresa, puede ser individual o un grupo de personas reunidas que realizan actividades que les permiten cumplir con los objetivos de desarrollo”. (ISO 9000, 2015, p. 11)

- Contexto de la organización

Se considera “los aspectos internos y externos que puedan afectar el desempeño de la organización, los cuales pueden estar relacionados a su composición interna y a los factores macroeconómicos”. (ISO 9000, 2015, p. 12)

- Parte interesada

“Son las personas o entidades relacionadas al giro de negocio de la organización, que tienen efecto en la misma”. (ISO 9000, 2015, p. 12)

- Planificación de la calidad parte de la gestión de la calidad

“Esta acción tiene como objetivos establecer objetivos que permitan desarrollar los productos de manera que puedan satisfacer los requisitos establecidos por el cliente”. (ISO 9000, 2015, p. 10)

- Proceso

“Se incluyen dentro de este concepto a las actividades que pueden realizar una organización, las cuales pueden ser medidas de acuerdo a indicadores establecidos”. (ISO 9000, 2015, p. 8)

- Procedimiento

“Es la forma detallada en la cual se debe realizar las actividades de la organización en los diferentes puestos y áreas de trabajo”. (ISO 9000, 2015, p. 13)

- Política

“Son las directivas de la organización presentadas por los niveles gerenciales que permiten el correcto desarrollo de esta”. (ISO 9000, 2015, p. 9)

- Requisito

“También conocido como requerimiento, es aquello que es solicitado por las partes interesadas y debe ser cumplido”. (ISO 9000, 2015, p. 8)

- No conformidad

Se define al “no cumplir alguno de los requerimientos de las partes interesadas”. (ISO 9000, 2015, p. 14)

- Trazabilidad

“Es la medida en la cual los resultados y evidencias de los procesos puedan ser corroborados”. (ISO 9000, 2015, p. 14)

1.8. Estructura de la Norma ISO 9001:2015

La norma ISO 9001:2015, desarrollada por la organización internacional de normalización que fue publicada en el 2015 en Ginebra, considera en su estructura 10 capítulos en los que debe basarse un sistema de gestión de calidad que permita el desarrollo integrado en una organización.

- Capítulo 1 al 3. Sistema de Gestión de la Calidad: Presenta el espacio donde se aplica principalmente la norma, referencias normativas, términos y definiciones de la norma, además de otras normas relacionadas a esta.
- Capítulo 4. Contexto de la organización: Presenta las condiciones con las que debe cumplir la organización referente a los aspectos tanto internos y externos, determinación de partes interesadas, las cuales son las relacionadas a la organización y sus necesidades. Se incluye también al alcance, que hasta dónde puede llegar los límites del sistema de gestión en una determinada organización, definición y mapeo de los procesos, así como todo lo relacionado a la gestión documentaria.
- Capítulo 5. Liderazgo: Contiene las pautas necesarias que una organización debe de desarrollar con respecto a un sistema de gestión de calidad. Asimismo, la empresa debe demostrar que existe un compromiso y liderazgo para poder cumplir con aspectos tales como la política de calidad, enfoque al clientes y comunicaciones.
- Capítulo 6. Planificación: En este capítulo se desarrolla como es que la organización debe de tomar en consideración el análisis de los riesgos, dentro de los cuales existen riesgos positivos y negativos. Asimismo, se enfoca también en cómo se puede determinar los objetivos para conseguir un bien o servicio de calidad, para lo cual la planificación forma uno de los pilares más importantes en cada proceso.
- Capítulo 7. Soporte: En la norma se consideran los requisitos que la organización debe tener para la elección de recursos tales como personas, infraestructura y ambiente, para lo cual se debe generar una trazabilidad; es decir, que exista una relación entre las mediciones de conocimiento, comunicación, concientización.
- Capítulo 8. Operaciones: En este capítulo se indican cuáles son los requisitos necesarios para la planificación, control y mejoras de proceso si es que existieran, de igual manera si es que se cumple todo lo necesario relacionado al proceso de elaboración del bien o al servicio. Analiza también la forma en la que el servicio puede ser brindado.
- Capítulo 9. Evaluación del desempeño: De igual manera en la que se evalúa la percepción del cliente, se toma en consideración el grado de cumplimiento de las normas en la organización, para lo cual se deben realizar auditorías internas de seguimiento, análisis y mediciones y revisiones del sistema completo por la dirección.

- Capítulo 10. Mejora: En el capítulo final de la norma ISO 9001, esta se enfoca en cómo se deben determinar y elegir apropiadamente las oportunidades de mejora. Además, también incluye la forma en la que se deben tratar las no conformidades o salidas no conformes, las cuales generan un grado de insatisfacción por parte del cliente. Dentro de ella se incluyen acciones correctivas necesarias.

1.9. Enfoque de Procesos

Comprender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización para lograr los resultados deseados. Este enfoque permite a la organización controlar las relaciones y la interdependencia entre los procesos del sistema, lo que puede mejorar el rendimiento general de la organización.

Según la norma ISO 9001:2015, la aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad dentro de una organización permite desarrollar los siguientes puntos, desarrollados en la figura 1.

- Conocimiento y coherencia en la respuesta a las solicitudes.
- Revisión de operaciones de valor agregado
- Lograr la eficiencia del proceso de desempeño
- Mejora de procesos basada en la evaluación de datos e información.
- La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

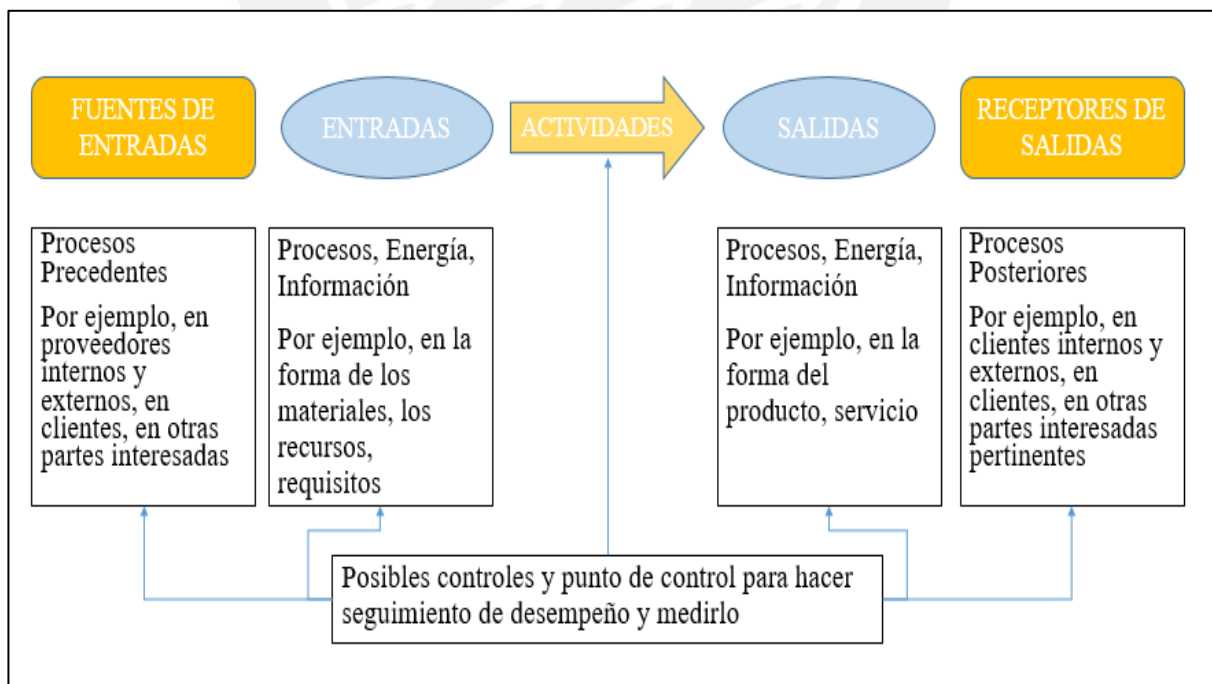


Figura 1: Representación esquemática de los elementos de un proceso
Fuente: Adaptado de la norma ISO 9001:2015

1.10. Ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar)

El ciclo PHVA se puede aplicar a todo el Sistema de Gestión de Calidad y se pueden relacionar de acuerdo a lo desarrollado en la figura 2.

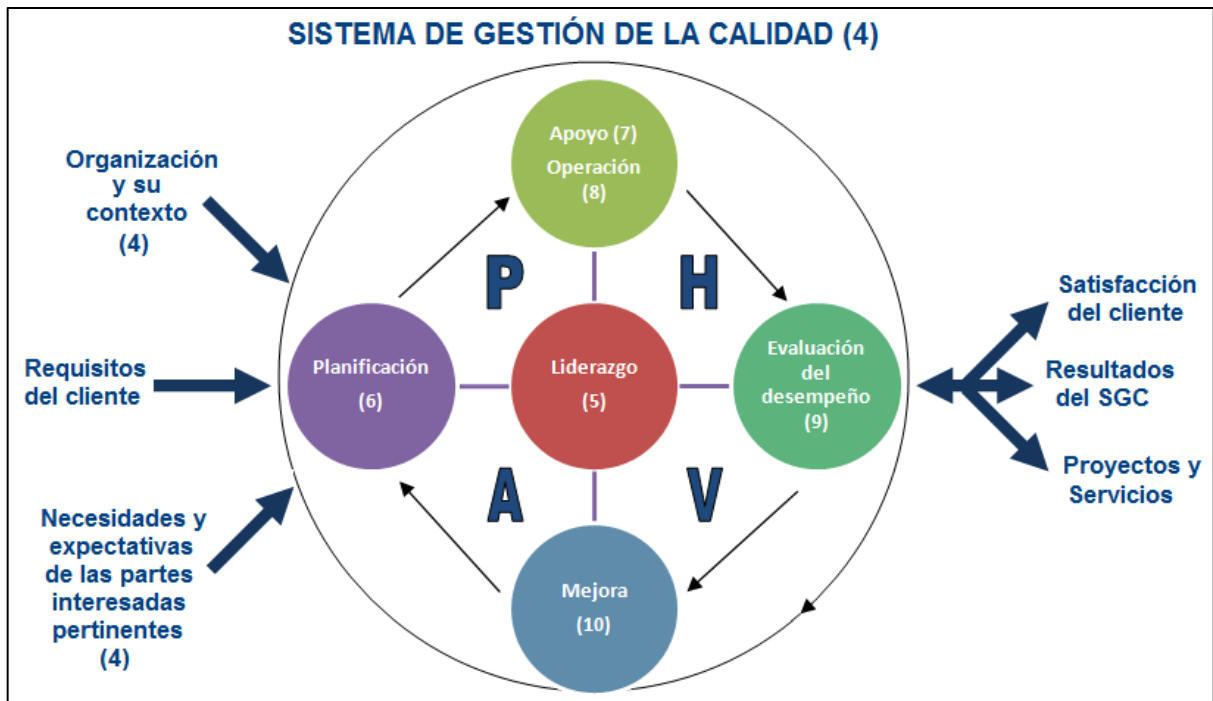


Figura 2: Ciclo PHVA
Fuente: Adaptado de la norma ISO 9001:2015

El ciclo PHVA se puede explicar de la siguiente manera:

- Planificar: establecer los objetivos y procesos del sistema, así como los recursos necesarios para producir y entregar resultados consistentes con los requisitos del cliente y las políticas organizacionales, e identificar y abordar riesgos y oportunidades.
- Hacer: implementar lo planificado para cada uno de los procesos involucrados en la organización.
- Verificar: realizar el seguimiento, control y monitoreo de cada uno de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados a las áreas pertinentes.
- Actuar: Establecer acciones para mejorar el desempeño de la organización, solo cuando sea necesario.

1.11. Pensamiento Basado en Riesgos

Este pensamiento es importante para gestionar los procesos en el Sistema de gestión de Calidad. Para ser conforme con los requisitos de esta Norma Internacional, una organización necesita planificar e

implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Esto incluye establecer indicadores y plazos para corroborar que se hayan abordado de manera eficiente.

Según la norma ISO 9001:2015, “el riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos”. En efecto, los riesgos deben ser identificados y tratados, para lo cual existe una herramienta conocida como la matriz de riesgos de calidad. Las oportunidades pueden surgir a partir del tratamiento de los riesgos negativos.

Objetivos del pensamiento basado en riesgos

Los objetivos del pensamiento basado en riesgos del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2015 son los siguientes:

- Determinar el riesgo de las cuestiones Externas e Internas¹, y de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- Asegurar que el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), pueda alcanzar los resultados previstos al identificar los riesgos y oportunidades de los procesos, productos, servicios y toma de decisiones que se pueden controlar y de los que se puede influir.
- Evaluar el riesgo, determinar aquellos no aceptables para prevenir o reducir los efectos indeseados
- Determinar los controles necesarios para la mejora continua.

1.12. Relación con otros sistemas de gestión

Esta Norma Internacional se relaciona con la Norma ISO 9000 y la Norma ISO 9004 como sigue:

1.12.1. ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad

Fundamentos y vocabulario, proporciona el material de referencia necesario para la correcta comprensión e implementación de esta Norma Internacional.

1.12.2. ISO 9004 Gestión para el éxito sostenido de una organización

La norma ISO 9004:2009 tiene como objetivo garantizar el éxito sostenido dentro de una organización y está basado en la norma ISO 9001:2015 con las premisas de mejora continua y satisfacción del cliente, aunque considerando como la supervivencia económica como el concepto más importante; es decir, considera un enfoque de gestión de la calidad, pero a su vez, proporciona orientación para las organizaciones que eligen superar los requisitos de esta Norma Internacional.

1.13. Herramientas de Gestión de Calidad

Existen diversas herramientas que pueden ser utilizadas para la implementación de un sistema de gestión de calidad, en el caso de una empresa de servicios las que son frecuentemente utilizadas se desarrollan a continuación.

1.13.1. Matriz de Riesgos de Calidad

Herramienta que sirve para abordar los riesgos más significativos de los procesos de fabricación o desarrollo de servicios de una empresa. A través de ella se puede realizar un diagnóstico y tratamiento de los riesgos identificados. Las características de la matriz son:

- Debe ser flexible para cada uno de los procesos de la organización.
- De fácil consulta para cualquier miembro de la organización.
- Que permita realizar un diagnóstico certero de los riesgos dentro de los procesos de la organización.

1.13.1.1. Identificación y evaluación de riesgos

- Se identifican los riesgos asociados a los procesos de la organización
- Se evalúa cuantitativamente los riesgos a través de la probabilidad y frecuencia de los mismos. En el caso de probabilidad, los riesgos se evalúan de 1 a 3 dependiendo de la frecuencia con la que ocurran, donde 1 significa poca frecuencia y 3 demasiada, tal como se observa en la Tabla 1.

A. PROBABILIDAD. - GRADO EN QUE UN SUCESO PUEDE TENER LUGAR,

Tabla 1: Grado de Probabilidad por riesgo

Nivel	Cal.	Oportunidad (Riesgo Positivo)	Amenaza (riesgo negativo)
Alta	3	Cuando existen controles para aprovechar o facilitar una oportunidad y se cumple.	Cuando no existen controles para controlar los riesgos.
Media	2	Cuando existen controles, pero son insuficientes o no se aplican para aprovechar o facilitar una oportunidad.	Donde existen controles, pero esos controles no se respetan o son ineficaces.
Baja	1	Cuando no existen controles para aprovechar la oportunidad o facilitarla.	Cuando las medidas de control están en su lugar y son efectivas.

Fuente: Adaptado de la norma ISO 9001:2015

Mientras que para la severidad se evalúa de 1 a 3 también, donde 1 significa que produce consecuencias leves, y 3 que se producen graves, tal como se observa en la Tabla 2.

B. SEVERIDAD. -RESULTADO DE UN SUCESO

Tabla 2: Grado de Severidad por riesgo

Nivel	Cal.	Oportunidad (Riesgo Positivo)	Amenaza (riesgo negativo)
Alta	3	Cuando el impacto positivo es importante para la organización.	Daño permanente a las imágenes. Pérdida de reputación y/o financiera.
Media	2	Al estimar que el impacto positivo no tiene nada que influir dentro de la organización.	Cuando el impacto se considere reversible en la organización. Daños temporales y/o circunstanciales.
Baja	1	Cuando el impacto positivo se estima escaso o nulo en la organización.	Cuando se estima que el impacto negativo en la organización es mínimo.

Fuente: Adaptado de la norma ISO 9001:2015

El valor de probabilidad se multiplica con el de severidad para obtener una medición del riesgo en un proceso, a continuación, se muestran los resultados para cada una de las combinaciones posibles, tal como se observa en la Tabla 3.

Tabla 3: Valoración de Riesgo

VALORACIÓN		Probabilidad / Posibilidad		
		Baja	Media	Alta
Severidad (Consecuencia)	Baja	1	2	3
	Media	2	4	6
	Alta	3	6	9

Fuente: Adaptado de la norma ISO 9001:2015

De acuerdo con el resultado obtenido se tomarán los tratamientos correspondientes, en el caso de los que cuenten con grado aceptable no es necesario tomar acciones, mientras que para un grado no aceptable se deben tomar medidas inmediatas, tal como se observa en la Tabla 4.

Tabla 4: Valoración y grado de aceptación por riesgo

Valoración	Grado de aceptación	Tratamiento de Riesgos y Oportunidades
1-2	Aceptable	No son necesario acciones.
3-6	Aceptable con Restricción	Asumir el riesgo para perseguir la oportunidad. Compartir el riesgo. Establecer controles.
9	No Aceptable	Cambiar de probabilidad o las consecuencias. Evitar el riesgo. Eliminar la fuente de riesgo. Establecer controles. Suspender/Detener la actividad.

Fuente: Adaptado de la norma ISO 9001:2015

1.13.1.2. Tratamiento de Riesgos

A partir de la valoración obtenida se pueden plantear diferentes alternativas para abarcar el riesgo, dentro de las cuales se deben tomar en consideración los plazos a establecer, y los responsables de llevar a cabo el tratamiento de estos, en los casos en los que se amerite el cambio. Además, se deben desarrollar estrategias posteriores para ir mitigar cada uno de los riesgos, tal como se observa en la Tabla 5.

Tabla 5: Tratamiento De Riesgos

Tratamiento	Descripción
Aceptar el riesgo	Decisión informada de aceptar las consecuencias y probabilidad de un riesgo en particular.
Eliminar la fuente de riesgo	Aplicación de controles para eliminar fuentes de riesgos.
Compartir el riesgo	Cambiar la responsabilidad o carga por las pérdidas que ocurran luego de la materialización de un riesgo mediante legislación, contrato, seguro o cualquier otro medio.
Evitar el riesgo	Decidiendo no iniciar o continuar con la actividad que genera el riesgo.
Disminuir la probabilidad	Luego de la aplicación de controles, si estos son eficaces, se puede disminuir la probabilidad del riesgo.

Fuente: Adaptado de la norma ISO 9001:2015

Posteriormente, cada cierto periodo se debe revisar si las estrategias utilizadas para mitigar los riesgos han sido efectivas y revisar los nuevos riesgos que pueden encontrarse en un mercado tan cambiante como es el de comercio internacional, el cual está ligado a diversos factores.

1.13.2. Diagrama de Ishikawa

Es una herramienta utilizada para identificar las causas de los problemas en los diferentes procesos de la organización, analizando todos los factores que involucran el proceso, como se observa en la figura 3.

Se utiliza también con las siguientes finalidades:

- Para los procesos con menos eficiencia, para identificar fácilmente de las posibles causas de un problema, viéndolo de manera más sistémica y completa.
- Para elaborar soluciones, utilizando los recursos disponibles de la empresa
- Para generar mejoras en los procesos.

El diagrama de elabora de la siguiente manera:

- Definir el problema (efecto) de cada proceso que se va a analizar.

- Dibujar una flecha horizontal apuntando hacia la derecha y escriba el problema, para luego crear otras flechas dándole la forma de un pescado, como se puede apreciar en el gráfico mostrado abajo.
- Realizar una lluvia de ideas con el personal involucrado en el problema, para levantar las posibles causas que puedan estar generando el problema. Para ello, procure responder a la siguiente pregunta: “¿Por qué esto está sucediendo?”
- Dividir las causas identificadas en diferentes categorías, por ejemplo: máquina, mano de obra, método o de la forma que sea más coherente y conveniente con el problema analizado y el contexto de la organización.
- Luego se definen las sub-causas, es decir, los factores que llevaron aquella causa a suceder.

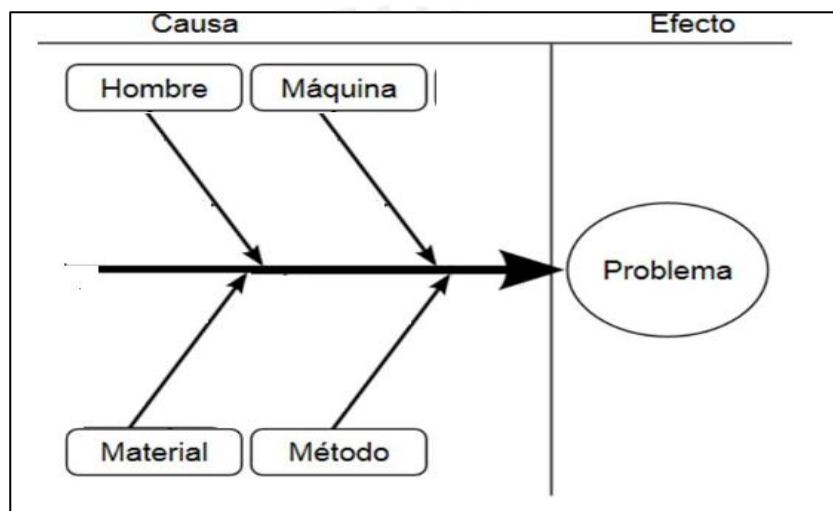


Figura 3: Diagrama de Ishikawa
Fuente: Adaptado de la norma ISO 9001:2015

1.13.3. Caracterización de Procesos

Herramienta utilizada para identificar las entradas y salidas de un proceso y verificar si cumple con los estándares de calidad, como se observa en la figura 4.

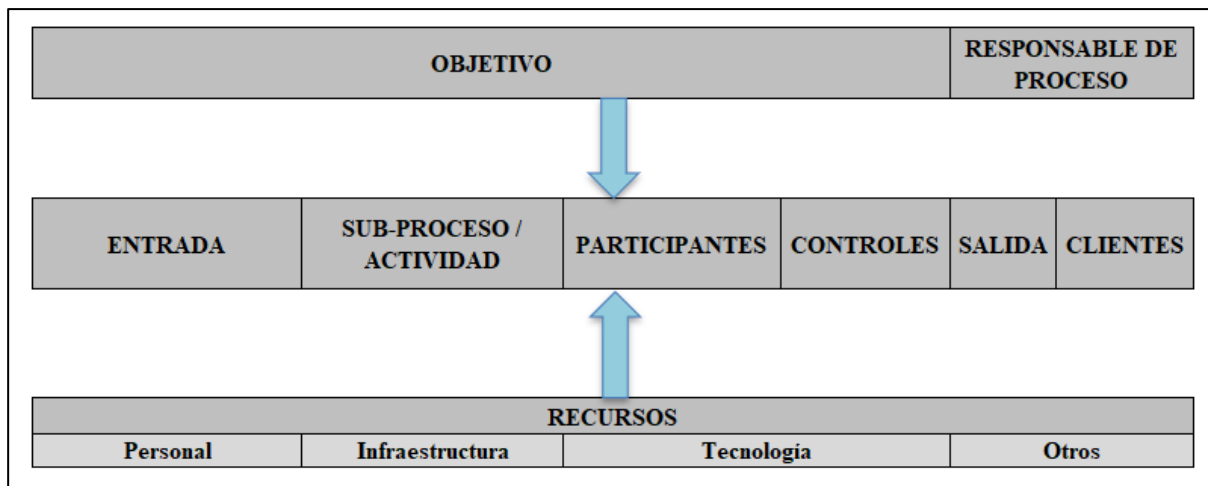


Figura 4: Caracterización de procesos
Fuente: Adaptado de la Norma ISO 9001:2015

En la figura 4 se desarrolla la interacción que tienen las partes de un proceso basado en los puntos del sistema de gestión de calidad, los procesos principales requieren de recursos de apoyo para poder ejecutarse satisfactoriamente y deben tener una persona responsable de velar por el cumplimiento de las actividades. En el capítulo 3 se desarrollarán las caracterizaciones de los procesos detallados en la figura 8.

Para cada proceso importante se debe identificar lo siguiente:

- **Actividades:** Son el conjunto de elementos que conforman los procesos.
- **Entradas:** Para poder iniciar con un proceso este debe recibir entradas y a partir de su tratamiento (actividades) se deben obtener salidas al final del proceso.
- **Salidas:** Son los resultados de las entradas del proceso, suelen ser las entradas del proceso posterior.
- **Clientes:** Son las personas que reciben las salidas del proceso cuando este ha culminado, puede ser interno o externo.
- **Recursos:** Son los elementos utilizados durante el desarrollo de actividades para transformar las entradas en salidas.
- **Proveedores:** Suministran los recursos necesarios de cada proceso para que las entradas puedan transformarse en elementos de salida.
- **Líder:** Es la persona encargada del proceso, para que este se lleve a cabo en óptimas condiciones.
- **Objetivo:** Es lo que se busca lograr con el proceso.
- **Alcance:** Las áreas involucradas en los procesos.
- **Documentos:** Información de soporte relacionada al proceso, tales como los procedimientos o instructivos.
- **Parámetros de control:** Indicadores con los que se puede verificar que el proceso se lleve a cabo en óptimas condiciones.

- Requisitos: Dadas las características del proceso y el área en la que se encuentre, hay requisitos a tener en cuenta.

1.14. Matriz DOFA

Herramienta necesaria para identificar los aspectos internos y externos de una organización; es decir, el contexto en el que se desarrolla la organización. Lo cual es lo primero que se debe hacer al implementar un Sistema de Gestión de Calidad.

Permite identificar los riesgos positivos y negativos de la organización.

Por lo tanto, la Matriz FODA es una herramienta muy útil que una organización puede poner en práctica para identificar problemas externos e internos relacionados con sus objetivos y dirección estratégica, tal como se define en la Cláusula 4 “Contexto Organizacional” de la norma ISO 9001:2015.

Las partes de la herramienta se describirán a continuación:

- Fortalezas: capacidades que tiene la empresa y que le dan una ventaja competitiva con respecto al resto de empresas.
- Oportunidades: son factores que se pueden utilizar para impulsar el crecimiento y desarrollo de la empresa
- Debilidades: Aquellos factores que no le dan una ventaja competitiva a la empresa, falencias dentro de la organización.
- Amenazas: Aquellos factores del entorno de la organización que pueden provocarle pérdidas.

Luego de utilizar la herramienta se producen estrategias para afrontar los riesgos de la organización, las cuales serán revisadas después de un periodo de tiempo para verificar si se han cumplido o si tuvieron algún retraso en su implementación, en la figura 5 se observan los componentes de la matriz DOFA.

	Positivos	Negativos
Internos (factores de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos (factores del ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Figura 5: Matriz DOFA
Fuente: Adaptado de la norma ISO 9001:2015

1.15. Beneficios del Sistema de Gestión de Calidad

La implementación del sistema de gestión de calidad para mitigar los riesgos de sus procesos conlleva beneficios para la organización que serán detallados en los siguientes puntos.

1.15.1. Satisfacción del cliente

El principal objetivo de implantar un sistema de gestión de la calidad es poder cumplir con todas las expectativas planteadas por el cliente.

Tienen en cuenta las necesidades y expectativas de sus clientes, para que su negocio repercuta positivamente en su satisfacción y fidelización.

1.15.2. Obtención de nuevos clientes

Cumplir con los estándares proporcionados por el sistema de gestión de calidad a los clientes potenciales. La captación de nuevos clientes se debe a la buena imagen de la organización de bienes y servicios que aplica un sistema de gestión de calidad que asegura la ejecución de acciones como resultado del proceso productivo.

1.15.3. Mejoras en la organización

Ayuda a agilizar las operaciones y hacer que las operaciones de la empresa sean más eficientes y también ayuda a lograr ahorros, descubrir recursos ociosos y redistribuirlos de manera eficiente.

1.15.4. Diferenciación de la competencia

Una organización certificada ISO 9001 siempre se destaca de la competencia. Tener un sistema de gestión de calidad certificado crea una imagen muy positiva a los ojos de los clientes potenciales, lo que le da a la organización una ventaja sobre los demás.

1.15.5. Reducción de costos sin afectar la calidad

Es necesario mejorar la calidad de un producto o servicio sin afectar su calidad. Esto es para mejorar el proceso y eliminar costos innecesarios en términos de tiempo o recursos (desperdicio).

1.15.6. Compromiso de los colaboradores

Los empleados que trabajan con ISO 9001 son empleados más felices porque trabajan de manera organizada y se tienen en cuenta todas las partes del trabajo. No hace falta decir que muchos estudios muestran que los empleados felices son empleados más productivos.

1.16. Contexto de las agencias de aduana en el Perú

En este punto, se desarrolla la definición y el contexto actual que enfrentan las agencias de aduanas con respecto al comercio internacional en importación y exportación en el Perú.

1.16.1. Definición de Agencia de Aduana

Una agencia de aduana es una empresa con experiencia y conocimiento en importación y exportación de bienes y servicios, sienta intermediario entre una empresa nacional y la SUNAT. (SUNAT, 2019)

La empresa se encarga de asesorar a una persona natural o jurídica que se dedica a exportar o importar bienes y servicios a diferentes países.

Cabe resaltar que de acuerdo a como la agencia de aduana efectúe los procedimientos será el tiempo que se necesite para poder retirar el producto de un Almacén del puerto donde esté ubicado el producto.

El objeto de estudio de esta tesis es una persona jurídica; es decir, una empresa dedicada al rubro de importación y exportación.

Actualmente existen más de 300 agencias de aduana en el Perú, según el listado de la SUNAT. EL desarrollo de este tipo de empresas depende directamente del crecimiento del comercio de importación y exportación, por lo que antes de explicar el contexto actual detallare como se ha ido desarrollando este mercado en el Perú. (El Comercio, 2017)

1.16.2. Antecedentes

Desde el 2014 hasta el 2019, las importaciones y exportaciones han tenido una tendencia hacia arriba, lo cual favorece el desarrollo de agencias de aduana al incrementar el flujo de trabajo a realizar. En el siguiente gráfico se pueden observar las variaciones de los volúmenes los cuales en su mayoría se encuentran bien posicionados. (Exterior, 2019)

Estos negocios se realizan a través de la SUNAT, que a su vez puede hacer disposición a través de la Dirección General de Capitanía y Puertos, de los puertos ubicados en todo el Perú para facilitar la carga y descarga de los bienes y servicios. Los principales puertos son: Callao(Callao), Paita (Piura), Salaverry (La Libertad), Chimbote (Lambayeque), San Martín (Ica), Matarani (Arequipa) e Ilo (Moquegua).

El presente estudio se enfocará en el Puerto de Ilo, ubicado en Moquegua, el cual en proporción es uno de los más pequeños de los puertos mencionados anteriormente, pero que cuenta con uno de los potenciales de crecimientos más altos. Esto se debe principalmente a un acuerdo firmado entre Perú y Bolivia, para afianzar las exportaciones por vía marítima entre el Perú y el país del altiplano. El convenio fue firmado por Juan Arrisueño, presidente de la Empresa Nacional de Puertos S.A. (Enapu), y Martín Salces, gerente general de Cadex, durante las actividades por la Mesa de Negocios del IV Gabinete Binacional Perú – Bolivia. (CADEX, 2018)

El Terminal Portuario de Ilo está ubicado cerca de la ciudad de Ilo, en la provincia de Ilo, departamento de Moquegua, situada a orillas del Océano Pacífico al sur de la desembocadura del río Osmore y al norte de Punta Coles

Este terminal portuario Desarrolla sus operaciones portuarias en un área total de 81,445 m2. inició sus operaciones el 29 de mayo de 1970, con la creación de ENAPU S.A. (ENAPU, 2019)

En la figura 6 se puede observar la evolución de la cantidad de agencias de aduana desde el año 2000 hasta el año 2017, de la cual se obtuvo la siguiente gráfica:

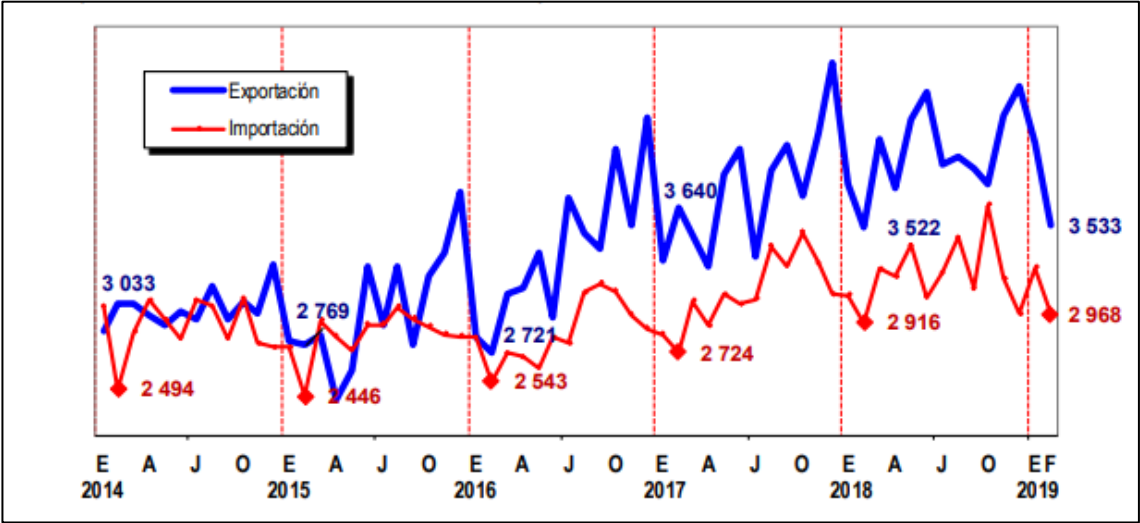


Figura 6: Valor FOB importaciones y exportaciones
Fuente: SUNAT (2019)

Se puede observar que existe una tendencia creciente tanto en las importaciones como en las exportaciones de bienes y servicios a nivel nacional a lo largo de un periodo de 5 años, donde el predominante es la exportación.

1.16.3. Desarrollo Potencial

En el año 2019; durante las tres primeras semanas del tratado entre Perú y Bolivia se han movlizado 10000 toneladas de carga a través del puerto de ILO, por lo que Bolivia se encuentra evaluando la posibilidad de hacer una inversión aproximada de 400 millones para mejorar las vías entre ambos países para incrementar el volumen de exportaciones, además de considerar una evaluación de ampliación del mismo puerto. (MTC, Diario Correo, 2018)

En su mayoría, los principales productos transportados durante esa semana fueron bovinas y planchas de acero, tubería variada y cajones para la ejecución de obras de infraestructura del Gobierno de Bolivia.

Para poder movilizar toda esa carga importada es necesaria la labor de las agencias de aduana que se pueda disponer rápidamente de los productos y estos puedan ser retirados del almacén. Para lo cual se requiere agilidad por parte de este tipo de empresas ya que mientras más tiempo demoren, podrían empezar a cobrarles a las empresas que tiene su producto en almacén por el uso del mismo. (SUNAT, 2008)

1.16.4. Funciones de una agencia de aduanas

Las agencias de aduanas se encargan de manera general del proceso de importación y exportación de bienes y servicios; sin embargo, dentro de ellas existen funciones particulares que son necesarios para llevar a cabo el servicio de manera satisfactoria. (SUNAT, 2014, sección Normas Legales)

Dentro de las principales funciones se encuentran:

1.16.4.1. La clasificación arancelaria

Los aranceles son un tipo de impuesto que se debe pagar cuando se importa un bien o servicio desde otro país, salvo en caso de excepciones.

Dependiendo del tipo de producto o servicio, los precios de los arancelas a pagar tienen variaciones, la agencia de aduanas se encarga de clasificar los aranceles por tipo de producto. En algunos casos algunos países cuentan con aranceles altos, pero es para compensar el precio del producto importado en comparación con productos que se ofrecen en el mercado local. En la mayoría de casos es el cliente quien se encarga de hacer el pago, ya que esta tarea requiere de un elevado grado de responsabilidad, por la cantidad de dinero que se maneja y requiere un trabajo exigente. Una vez realizado esto se mitigan las situaciones de riesgo que afecten el arribo del bien o servicio a una determinada zona.

1.16.4.2. Gestionar el despacho de aduanas de la mercancía

El proceso fundamental para una agencia de aduanas y el más frecuente es el de asesoramiento para el retiro de bienes de un almacén de aduanas.

Resulta de esta manera ya que para hacerlo se requiere realizar declaraciones de los documentos con los que cuenta los clientes, que en muchos casos resulta ser un proceso complicado de realizar por personas naturales o jurídicas simples. El proceso incluye la declaración aduanera de mercancías, hasta el expido de los certificados adicionales, para lo cual la agencia cuenta con proveedores externos que le permiten cumplir con un tiempo de trabajo que permite el temprano levante del producto.

1.16.4.3. Labores de gestión y logística

La agencia se encarga de contactarse con proveedores para que puedan realizar labores, tal y como es el caso de los transportistas, para lo cual la agencia emite documentos con lo cual permite el ingreso y

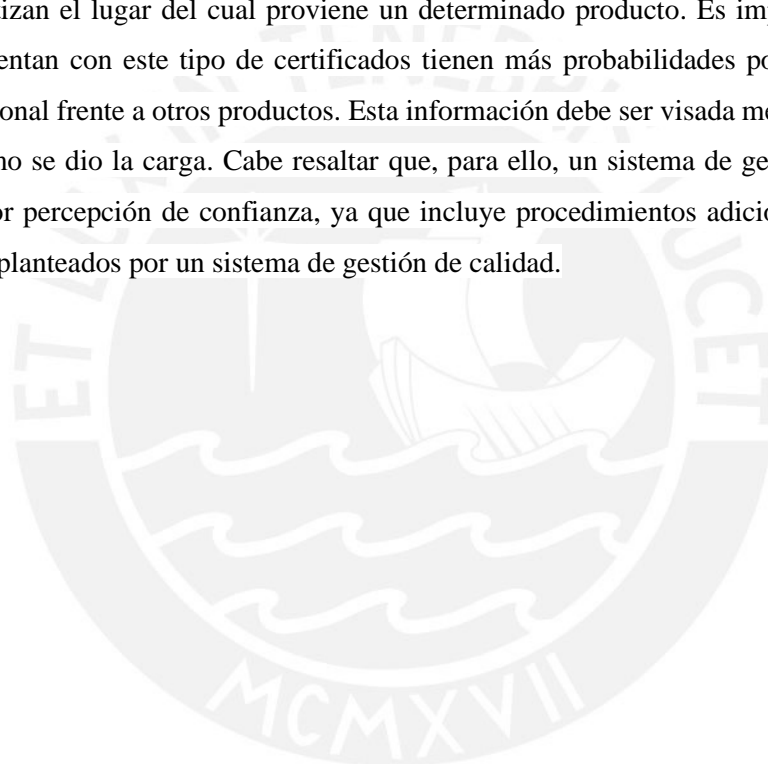
levante de los bienes. Además, puede realizar ágilmente labores con otras entidades para facilitar el levante de un bien de un almacén.

1.16.4.4. Pagar los impuestos (IVA y aranceles)

Una agencia de aduanas se puede encargar de pagar los aranceles e IVA, que son impuestos relacionados a la importación y al uso doméstico de productos. Sin embargo, también puede gestionar los pagos por el uso adicional en los almacenes de destino de mercancías.

1.16.4.5. Expedición de los certificados de origen

La agencia de aduana para el caso de las exportaciones puede emitir certificados de origen, los cuales aseguran y garantizan el lugar del cual proviene un determinado producto. Es importante ya que los productos que cuentan con este tipo de certificados tienen más probabilidades poder competir en el mercado internacional frente a otros productos. Esta información debe ser visada mediante documentos que acrediten como se dio la carga. Cabe resaltar que, para ello, un sistema de gestión BASC, puede generar una mayor percepción de confianza, ya que incluye procedimientos adicionales que son más rigurosos que los planteados por un sistema de gestión de calidad.



Capítulo 2. Descripción de la Empresa

En este capítulo se desarrolla una descripción de la empresa, los cinco principales procesos y la interacción generada entre ellos, con el objetivo de identificar las entradas, salidas y otros elementos involucrados.

2.1. Breve Reseña Histórica

Con fecha 17 de febrero del 2015, la SUNAT aprueba por primera vez a la empresa “TCHANGZU S.A” su permiso para operar como agencia de aduanas en los puertos de Paita y Callao. Posteriormente en el año 2019 inicia sus operaciones en el puerto de Ilo.

“TCHANGZU S.A.” es una agencia de aduanas con 7 años de experiencia que tiene como objetivo principal asesorar en el proceso de comercio internacional de bienes y servicios, que los mismos se encuentren dentro del marco legal vigente y sean nacionalizados satisfactoriamente.

Dentro de los principales servicios de asesorías brindados se encuentran:

- Régimen de importación: importación de consumo
- Régimen de importación: importación de consumo sistema SADA
- Otros regímenes aduaneros o de excepción

Opera a nivel nacional principalmente por los puertos de Ilo, Matarani y Tacna, aunque las dos últimas sedes mencionadas han sido aperturadas recientemente.

Las labores operativas se realizan a cabo en las oficinas administrativas, en las agencias de aduana de la SUNAT y almacenes, los cuales son considerados zonas primarias administradas por la aduana. Todo el personal de la organización se encuentra debidamente capacitados por empresas autorizadas y especializadas, además de estar debidamente clasificado, profesionales con la experiencia debidamente comprobada.

Los principales servicios de importación son los siguientes:

- Importación para el Consumo (Art. 147 COPCI)
- Admisión Temporal para Reexportación en el mismo estado (Art. 148 COPCI)
- Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo (Art. 149 COPCI)
- Reposición de Mercancías con Franquicia Arancelaria (Art. 150 COPCI)
- Transformación bajo control Aduanero (Art. 151 COPCI)
- Depósito Aduanero (Art. 152 COPCI)
- Reimportación en el mismo estado (Art. 152 COPCI)

2.1.1. Visión, misión y valores

- Visión

“Ser una empresa líder en el rubro de agencias de aduana al servicio de la sociedad convirtiéndonos en la principal opción comercial del mercado basado en nuestra alta eficiencia y calidad de nuestro trabajo.”

- Misión

“Satisfacer con el servicio brindado a nuestros clientes siendo respetuosos de la autoridad aplicando la normativa vigente en comercio internacional manteniéndonos como una institución líder en el mercado”.

- Valores

La empresa TCHANGZU S.A. desarrolla la cultura de valores adecuada la cual potenciará el éxito de la organización, creará felicidad para nuestros empleados y nos ayudará a crecer como personas y como organización.

Los Valores son los siguientes:

- Orden

Es la regulación de todos los aspectos de las vidas, los pensamientos y acciones. Da más tiempo. Sea más eficiente y aumente su rendimiento. Aporta calma, confianza y seguridad. El comando tiene un gran valor de formato. Las personas ordenadas transmitirán y promoverán. No es solo un valor, sino también un hábito en la vida cotidiana.

- Respeto

Respetar es aceptar y comprender a los demás tal como son, y aceptar sus ideas y puntos de vista, aunque no los compartas con ellos. Es una consideración por alguien o incluso por algo. Se trata de darse cuenta de su valor y honrar a los demás. Esta es la naturaleza de las relaciones humanas, la vida comunitaria y el trabajo en equipo.

- Tolerancia

La tolerancia es el reconocimiento y reconocimiento de nuestras diferencias y de las cosas que existen entre las personas. Aprende a escuchar, comunicar y comprender a los demás. Es respetar las ideas y opiniones de los demás, no atacar ni insultar sus ideales. Entender que hay otra forma de ver las cosas. Comprender que todos somos parte de una realidad, un mundo.

- Responsabilidad

Es la capacidad de asumir las consecuencias de las acciones, pensamientos y decisiones, y de buscar el beneficio propio y de los demás. Ella hace las cosas correctas para nosotros de la mejor manera.

- Honestidad

En otras palabras, la verdad y actuar con sinceridad. Cumple con tu deber sin hacer trampa y sin que nadie te siga. Decir la verdad debe ser veraz, honesto y objetivo. Muestra respeto por ti mismo y por los demás. Expresa sin miedo lo que sentimos y pensamos.

- Lealtad

Aporta valor, honor, honestidad y respeto a lo que hacemos. Es la capacidad de hacer frente a la verdad y la moral frente a la sociedad. Es ser consciente de lo que hace y dice, y adaptarse a los demás e interactuar.

- Solidaridad

Es la voluntad firme e inquebrantable de luchar por el bien común, es decir, todos somos responsables. Comparte y ayuda a los necesitados sin esperar nada a cambio. Se puede definir como una cooperación mutua entre personas, un sentimiento que mantiene unidas a las personas.

2.2. Organigrama de la Empresa

La estructura de trabajo de la empresa se rige de acuerdo al organigrama presentado en la figura 7.

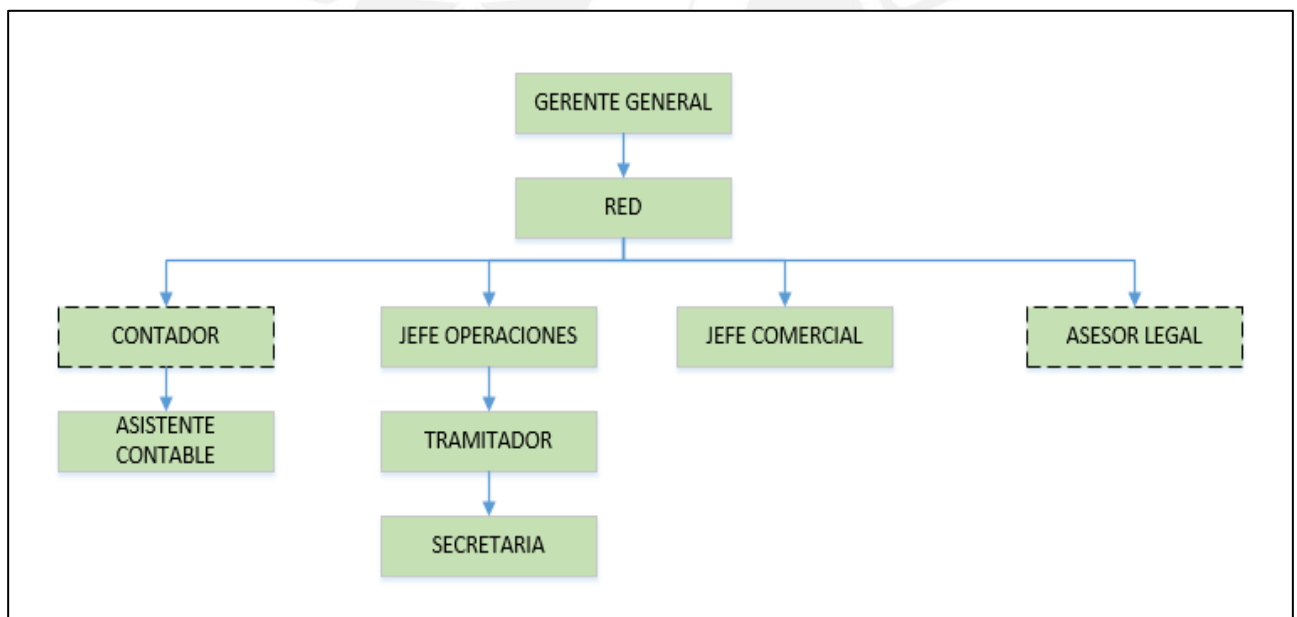


Figura 7: Organigrama de la Empresa

Los puestos punteados son los de servicios tercerizados

Objetivos por puesto:

- Gerente General

Organiza, dirige y coordina el trabajo y desarrollo de TCHANGZU S.A. de acuerdo con la política y objetivos establecidos, ejerciendo su representación legal.

- Representante de Dirección

Garantizar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios y los requisitos reglamentarios relacionados con el Sistema de Gestión de la Calidad para lograr la mejora continua.

- Jefe de Operaciones

Gestionar los procesos operativos, asegurar la disponibilidad de los recursos personales, físicos y de otro tipo, de acuerdo con las necesidades del cliente y de conformidad con las leyes aplicables en materia de importación y exportación de bienes y servicios.

- Tramitador

Realizar los trámites necesarios para la importación y exportación de bienes a través de las agencias de la SUNAT.

- Asistente Contable

Brindar apoyo a todo el personal en el establecimiento, implementación y mantenimiento de los procesos necesarios y requisitos de política relacionados con el Sistema de Gestión de la Calidad para lograr la mejora continua.

- Jefe Comercial

Planificar, dirigir y evaluar las operaciones realizadas por los tramitadores y contactar a los clientes y potenciales clientes con la organización.

2.3. Mapa de Procesos

TCHANGZU S.A. cuenta con un mapa de los principales procesos de la organización, los cuales detallan sobre las entradas y salidas relacionadas al servicio de Importación de consumo. Así como también las relaciones entre áreas, detallada en la figura 8.

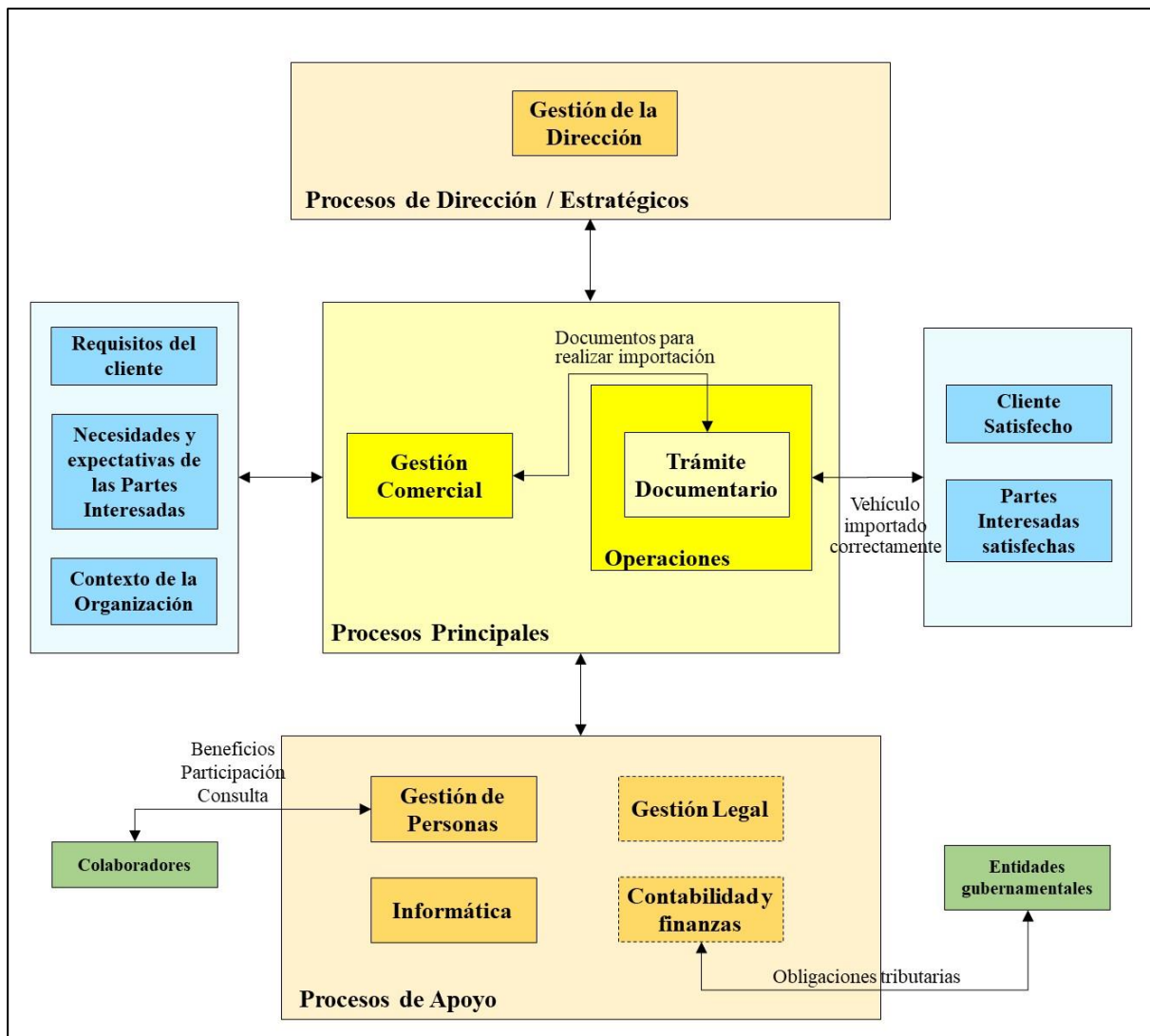


Figura 8: Mapa de procesos

2.3.1. Descripción de Procesos

Los principales procesos de TCHANGZU S.A. son los relacionados a dirección, comercial y personas, los cuales serán detallados en los siguientes puntos.

2.3.1.1. Gestión de la dirección

Describe los pasos de prueba necesarios para realizar regularmente revisiones sistemáticas de la idoneidad, adecuación, eficacia y eficiencia del Sistema de gestión de calidad y los requisitos legales, prescribe los deberes y facultades de los funcionarios encargados de dirigir, dirigir y controlar las actividades de la organización. Así como, Promover el conocimiento de los requisitos del cliente en todos los niveles TCHANGZU S.A.

La Alta Dirección establece los Objetivos y Metas de la organización, que son elaborados periódicamente y monitoreado a través del Tablero de Control en las reuniones de Gerencia y en las revisiones del de dirección.

2.3.1.2. Gestión Comercial

- Búsqueda de clientes

Ofrecer el servicio a los importadores, incluyendo aspectos de calidad, precio y valor agregado.

Dar conocimiento de las normas legales aplicables.

- Contactar al Cliente

Contactar al Cliente por los diferentes medios de comunicación, coordinando una visita para la presentación de los servicios y cobertura.

- Visitar al Cliente (cuando aplique)

Al Cliente Potencial. - Presentar los servicios de TCHANGZU S.A. y explicar los servicios y cobertura que tiene, asimismo realiza lo siguiente:

- Informar de los servicios y condiciones comerciales que ofrece.
- Recabar o confirmar los datos del Cliente.
- Recabar información de los requerimientos del Cliente.

- Análisis del servicio

Cuando se conoce los requerimientos del Cliente, se debe analizar la capacidad que se tiene para atenderlo, identificando recursos, tiempos u otros factores que intervendrán en el servicio.

- Pacta precios con el cliente

Dependiendo de lo establecido en el Tarifario presentado al MTC, y coordinando con el Cliente, se pacta el precio, considerando:

- Plazos exigidos por el cliente.
- Tiempos, disponibilidad, programación de actividades, equipos y otros.

- Comunica al cliente el precio pactado vía correo electrónico o vía telefónica.

2.3.1.3. Gestión de personas

Garantizar que los empleados bajo su control que realicen tareas para él o en su nombre influyan en el cumplimiento de los requisitos del servicio sean competentes con base en la educación, capacitación, creación adecuada y/o experiencia.

Determina cómo se manejan los documentos que certifican la educación, capacitación, entrenamiento y/o experiencias relevantes del empleado.

Asegurar la mejora de la competencia del personal a través de capacitaciones internas o externas, orientados en la búsqueda del incremento de la eficacia en el desempeño de los colaboradores.

2.4.Principal Proceso: Importación de consumo

El proceso de importación de consumo de vehículos en un régimen regular aduanero que permite el ingreso de este tipo de productos a través de puertos como son el caso de Ilo, Matarani, Callao, Paita y también a través de fronteras terrestres como Tacna. Para concretarlo es necesario realizar el pago correspondiente de los aranceles, el cual en este caso suele ser aproximadamente la mitad del precio total del vehículo. Cabe resaltar que este régimen regular solo incluye a vehículos usados.

El importador debe ser una persona registrada en la SUNAT como persona jurídica, ya que sin este requisito no se podría acceder a solicitar este régimen.

Los datos relacionados y la documentación necesaria pueden ser presentados por el importador o en todo caso por una agencia de aduanas. En la mayoría de casos es la segunda la encargada de realizar el proceso, ya que, en algunos procesos como el caso de la numeración, resulta más accesible elaborarlo por alguien que cuente con experiencia en comercio internacional.

2.4.1. Flujograma de Actividades por Fase

Las actividades realizadas del proceso principal de importación son desarrolladas por el área comercial y operaciones. Además, existe la coordinación adicional para realizar un proceso de inspección el cual no es realizado por la empresa.

De igual manera, estas actividades comprenden las cinco fases del proceso de importación:

- Fase Preparatoria
- Fase Arribo-descarga
- Fase Numeración
- Fase Inspecciones
- Fase Levante

En la figura 9 se detallan las actividades realizadas y agrupadas por fase del proceso de importación:

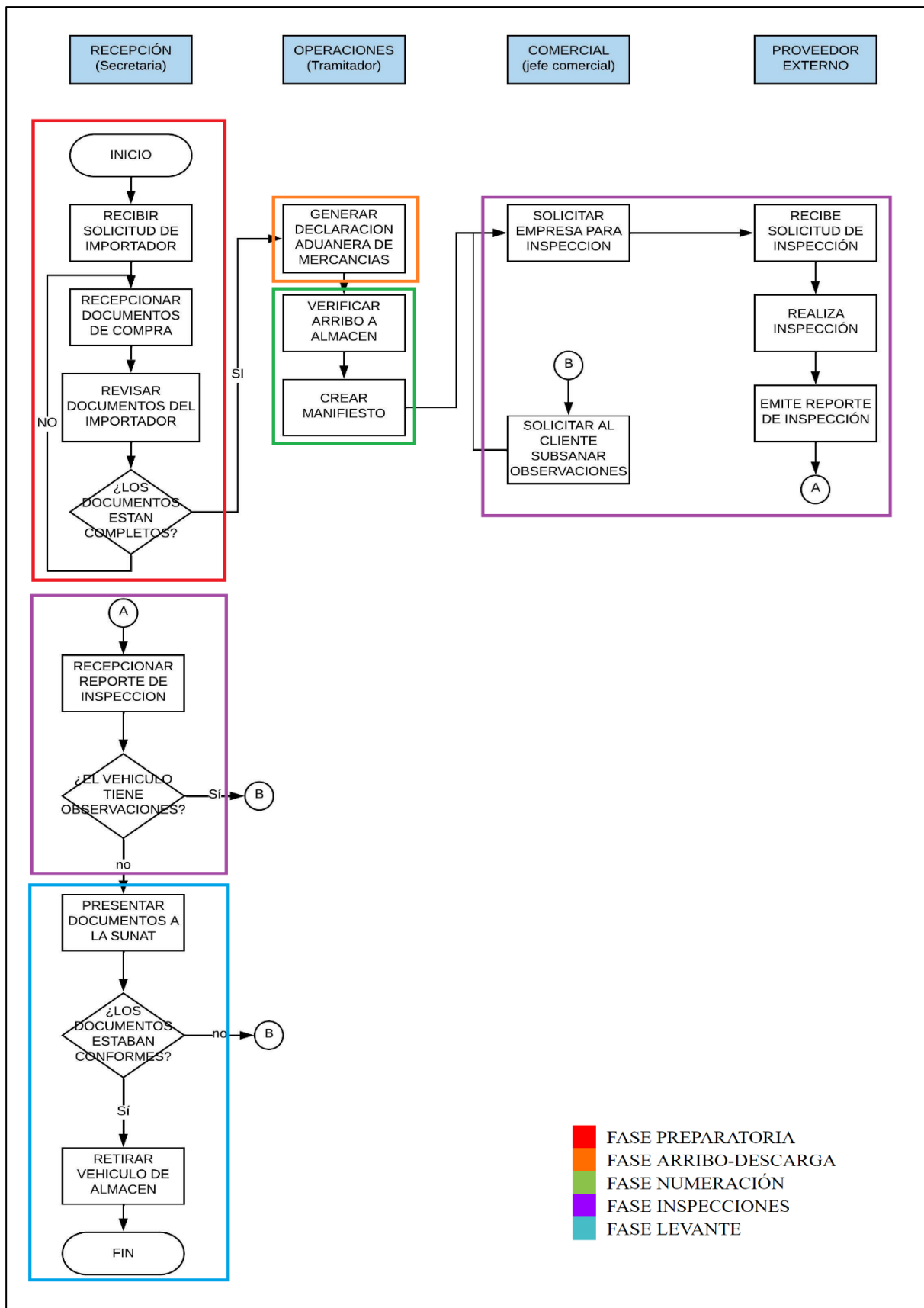


Figura 9: Flujo de Actividades de Proceso

La fase que contiene la mayor parte de las actividades es la de inspecciones, ya que es realizada por un proveedor externo, el cual es una entidad que verifica las condiciones de arribo de los vehículos y, por tanto, se debe tener mayor control sobre la inspección realizada.

En la figura 10 se puede observar el diagrama de actividades de proceso:












































































		DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS						
		Asesoría de importación vehicular						
SIMBOLO		DESCRIPCION						
		OPERACIÓN						
		INSPECCION						
		TRASLADO						
		ESPERA						
		ALMACEN						
							TIEMPO TOTAL	
							17.4 DÍAS	
Pasos	DESCRIPCION	Operación	Inspección	Traslado	Espera	Almacén	Tiempo	OBSERVACIONES
1	RECIBIR SOLICITUD DE IMPORTADOR						5.0	
2	RECEPCIONAR DOCUMENTOS DE COMPRA						4.0	
3	REVISAR DOCUMENTOS DEL IMPORTADOR						0.2	
4	VERIFICAR ARRIBO A ALMACEN						0.2	
5	GENERAR DECLARACION ADUANERA DE MERCANCIAS						0.5	
6	CREAR MANIFIESTO						0.1	
7	GUARDAR MANIFIESTO EN ARCHIVADORES						0.1	
8	SOLICITAR INSPECCION A EMPRESA VERIFICADORA						1.0	
9	ESPERA						2.0	
10	LLEVAR REPORTE A AGENCIA DE ADUANA						0.2	
11	RECEPCIONAR REPORTE DE INSPECCION VEHICULAR						0.1	
12	PRESENTAR DOCUMENTOS A LA SUNAT						1.0	
13	ESPERA						2.0	
14	RETIRAR VEHÍCULOS DE ALMACÉN						1.0	
TOTALES		9	1	1	2	1	17.4	

Figura 10: Diagrama de Actividades de Proceso

Una de las actividades críticas es la relacionada a la coordinación para la inspección de los vehículos importados, ya que es un servicio tercerizado.

2.4.1.1. Fase preparatoria

En la primera fase se toma en consideración a las operaciones a realizar por el importador mediante la asesoría de la agencia de aduanas, antes de la llegada del vehículo al almacén del puerto asignado por la SUNAT. En la figura 11 se detallan las actividades realizadas en la fase preparatoria.

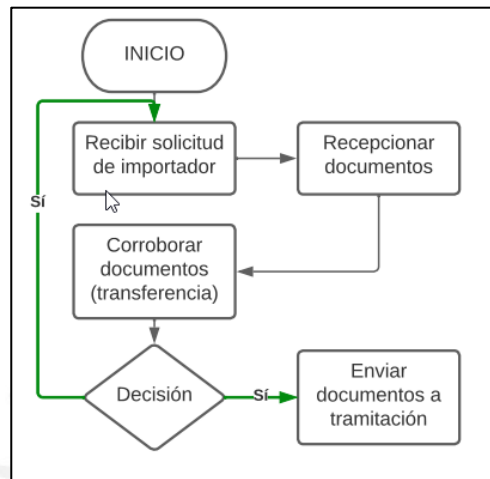


Figura 11: Fase Preparatoria

Es por ello que la primera acción a realizar por el usuario importador es solicitar y enviar los documentos necesarios para la declaración a la agencia.

Luego del contacto entre la Agencia de Aduanas y el usuario, la primera se encarga de corroborar la liquidación del vehículo que se procederá a adquirir, para lo cual, previamente el importador hace una transferencia interbancaria de una cuenta corriente nacional a la de otro país en su respectivo banco; es decir, cuando la agencia efectúa el depósito por el vehículo, este es automáticamente enviado desde el almacén del país proveedor, entre los cuales figuran Corea del Sur o Tailandia como los principales y el vehículo llega al Perú utilizando los puertos de Callao, Ilo, Matarani y Paíta.

La presente agencia asesora a los importadores de vehículos que llegan al puerto de Ilo, aunque también hay vehículos que ingresan a la ciudad por la frontera sur cruzando Tacna provenientes de Chile, las cuales son también asesoradas por agencias de Ilo.

Luego de que el importador envía la documentación necesaria para generar la declaración y numeración, como son en algunos casos pólizas de seguros y comprobantes de pago, la agencia se encarga de remitir la conformidad de los servicios a la siguiente área, es decir, transfiere los documentos revisados sin los cuales no se podrá retirar los vehículos del almacén de aduanas. Posteriormente a la obtención de la conformidad, la agencia solicita al terminal de Ilo la asignación del manifiesto de carga (documento que ampara el transporte de mercancías). Asimismo, antes del arribo de la nave, la agencia de aduanas prepara los documentos necesarios para transmitir la numeración y declaración DAM a la SUNAT.

Cabe resaltar que los vehículos recepcionados en el puerto de Ilo llegan en despacho diferido; es decir, la declaración de la DAM se da luego del arribo de la mercadería al puerto.

2.4.1.2. Fase Arribo- descarga

Esta etapa incluye desde la llegada de la mercadería al puerto hasta la descarga del contenedor. Cabe resaltar que para simular los tiempos de esta fase se considera desde que el arribo a la rada del terminal de ILO o en el caso de traslado por tierra desde la llegada al almacén.

Luego, se toma en consideración el procedimiento de descarga de mercadería del contenedor, lo cual incluye, que el conductor encargado del traslado, la nave o su representación y los depósitos aduaneros generen la nota de tarja vehicular, el cual es el primer documento en el que detallan diferentes atributos de la mercadería tales como marca, modelo, condición y tamaño y peso. De los cuales, la característica más importante es el peso, ya que debe coincidir con la documentación presentada posteriormente, entregando el original de la tarja al agente de transporte marítimo, una copia al transportista terrestre y la última a la superintendencia, solo en caso de que lo necesite.

Para el posterior traslado del vehículo a un depósito, se debe presentar a la SUNAT, la documentación por detallada por los transportistas, la cual a su posterior revisión por esta entidad es enviada al administrador Portuario la cual tiene la responsabilidad de generar los permisos necesarios para que se pueda dar la descarga directa o indirecta.

Posteriormente, para que el contenedor pueda ser retirado del depósito, el conductor que lo traslada debe de presentar en Balanza un permiso para descarga, la cual le fue previamente entregada por el terminal portuario, la Tarja vehicular(documento que registra el peso del vehículo), la cual es previamente visada por la superintendencia de aduanas y el ticket de destare, el cual fue también previamente entregado al conductor cuando ingresó al terminal portuario, posteriormente se procede a realizar un segundo pesaje y para que pueda salir.

Los depósitos a los que llegan los vehículos envían a la Superintendencia, a través del Documento Único de Información de Manifiesto, la información del proceso de recepción de las mercancías y la conformidad por la recepción de este en un documento visado por la SUNAT, en un plazo establecido de cinco días contados a partir de la fecha de término de la descarga.

Después, la agencia se encarga de preparar el proceso necesario para que el vehículo pueda salir del almacén de aduanas, para lo cual la documentación presentada debe estar completa, dentro de los cuales se incluye también el Bill of Lading, un documento otorgado por la nave que transporta el vehículo, este documento debe ser enviado en forma original que este pueda ser presentado por el agencia aduanas a dos proveedores el primer proveedor es la misma SUNAT, que es quien autoriza que el vehículo este en el almacén y la otra es a una entidad verificadora que tiene que contratar para que inspeccione el vehículo, esta entidad adicionalmente debe solicitar a otro documento se encuentran el Intertek, un

documento que asegura que el vehículo haya sido inspeccionado en el puerto de origen eso asegura haya salido en perfectas condiciones del proveedor hacia el destino el vehículo tuviera algún desperfecto eso sería por motivo de algún tipo de accidente que sufrió en el transporte por barco o por vía terrestre.

En la figura 12 se detallan las actividades realizadas en la fase arribo descarga.

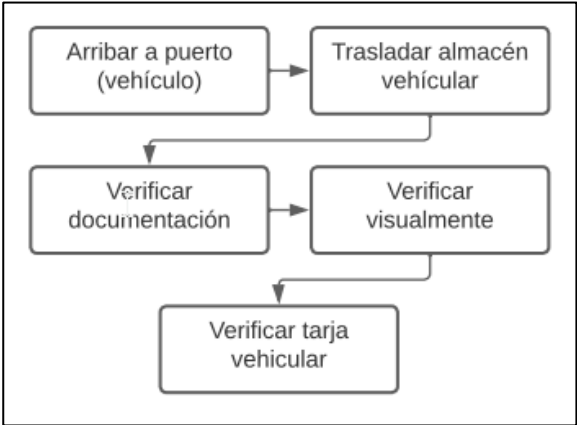


Figura 12: Fase arribo descarga

2.4.1.3. Fase numeración- Canal

Uno de los procedimientos necesarios para la SUNAT, es la presentación de la DAM; es decir, la declaración aduanera de mercancía y la factura comercial, la cual registra la adquisición de los vehículos a nivel internacional. La numeración de los documentos para la DAM en el caso de las importaciones vehiculares se hace después de la llegada del mismo al puerto de destino. Este tipo de declaración no exime al importador de presentar todos los documentos requeridos, es decir, se presentan los mismos documentos generales para el despacho anticipado, el cual es anterior a la llegada de la mercancía, y de igual manera para los otros despachos.

En la figura 13 se detallan las actividades realizadas en la fase numeración canal.



Figura 13: Fase numeración canal

Aparte de los documentos mencionados, para el caso de excepción que son los vehículos, el importador requiere presentar documentación adicional, las cuales serán detalladas en la siguiente fase.

Al finalizar esta fase, la SUNAT asigna controles según colores dependiendo del riesgo que represente la mercadería importada, ya que en algunos casos los productos pueden estar incumpliendo normas de importación tales como contener mercaderías restringidas.

2.4.1.4. Fase Inspecciones

La mercadería, en este caso vehículos, se dividen según canales en el cual se dividen por los riesgos asociados al producto. Los controles se dan de acuerdo a la siguiente distribución:

Canal Verde: Son para productos que no requieren una revisión de documentos exigentes o una inspección.

Canal Naranja: Este tipo de productos solo necesita un tipo de revisión de sus documentos para que puedan ser levantados desde el almacén de aduanas.

Canal Rojo: Son los tipos de mercadería que requieren una revisión documentaria y al mismo tiempo, una inspección física del bien. Para el caso de los vehículos, estos son revisados no solo por la SUNAT, sino que también por una entidad afiliada al Ministerio de Transportes y Comunicaciones, la cual realiza la inspección en coordinación con la agencia de aduanas y el importador.

Como se menciona en párrafos anteriores, el importador solicita una inspección de un proveedor afiliado al MTC, la cual debe emitir un reporte del estado del vehículo, para lo cual debe cumplir con los siguientes requisitos:

La Declaración de mercancías realizada por la agencia de aduanas en la cual se consideran documentos tales como factura comercial, seguros internacionales, y dependiendo del medio de traslado de mercancías utilizado, un bill of lading o carta de porte terrestre.

Para la realización del proceso de importación de vehículos usados en el régimen regular, además de la declaración de aduanas, factura comercial, carta porte o BL, se deben presentar los siguientes documentos que acrediten estado del vehículo:

- a. Ficha Técnica de Importación de Vehículos Usados y Especiales, en este documento se detallan las principales características del vehículo, dentro de lo cual la más importante es el VIN, el cual es una identificación internacional para todos los fabricados. Esta ficha será responsabilidad integral del importador del vehículo, la cual será avalada por un ingeniero mecánico que este acreditado ante el la DGCT, la cual es una entidad que autoriza a los profesionales encargados de firmar documentos relacionados al transporte terrestre.
- b. Reporte de inspección emitido por la Entidad Verificadora, este documento detalla de manera similar a lo que se menciona es la ficha técnica; es decir, vuelve a detallar característica como el VIN, marca, modelo. Adicionalmente a esto, el proveedor mide la emisión de los gases que

producen los vehículos, para evaluar si cumplen con los límites máximos estipulados por el MTC.

Las entidades pueden reservarse el derecho de no emitir el certificado si el vehículo incumple con las normas estipuladas, ya sea por antigüedad, emisión de gases o daños físicos. Ningún certificado emitido por otra empresa tendría validez.

Para completar el reporte de la empresa verificadora se requiere también:

Título de propiedad del país de origen del vehículo: Es indispensable el certificado o Revisión técnica de origen del vehículo por autoridad autorizada detallando características del vehículo.

Por ejemplo: Intertek, Bureau veritas. Se coloca la fecha de recepción de documento y un visto bueno en OK si todo está conforme. Si el vehículo tuviera resolución este documento no es necesario.

Tarja del vehículo o Volante de despacho: es indispensable para poder entregar el borrador de reporte y el certificado original. Se coloca la fecha de recepción de documento y un visto bueno en OK si todo está conforme.

Si el vehículo tuviera resolución este documento no es necesario.

Resolución Ministerial para diplomáticos y Carta de Ministerio de Comercio de Relaciones Exteriores o Declaración Jurada donde indica el kilometraje.

En la figura 14 se detallan las actividades realizadas en la fase inspecciones.



Figura 14: Fase inspecciones

2.4.1.5. Fase Levante

En esta fase se incluye lo concerniente desde las inspecciones realizadas hasta que la mercancía es liberada desde el almacén de la SUNAT, a partir de este momento, el importador ya puede retirar la mercadería y se considera el proceso de la agencia de aduanas realizado correctamente. Para la entrega

será necesario que el importador presente los documentos originales, siendo el más importante para este caso el reporte de inspección y el Bill of Lading.

La agencia se encarga en este proceso de solicitar el levante de la mercancía del depósito de aduanas, con el objetivo de evitar el pago por días adicionales en el mismo. Para ello previamente debe presentar la declaración aduanera de mercancías.

Con el envío de los documentos el depósito de la SUNAT, esta le entrega a la agencia de aduanas el permiso para retirar la mercancía. De igual manera, previamente, la agencia de aduana, coordina y programa con el importador el levante de la mercancía, dándole el permiso o autorización de salida, este deberá ser presentado para hacer ingreso al depósito. Si el importador decide trasladar el vehículo mediante un camión, este deberá presentar una guía de remisión remitente para la movilización segura del producto.

Al finalizar el servicio la agencia debe preparar la documentación necesaria para comprobar la conformidad del proceso de importación.

Sin embargo, si se encontraran observaciones en los documentos a presentar para el levante tales como el reporte de inspección vehicular o la declaración aduanera, la SUNAT se reserva el derecho de denegar el levante de la mercancía, motivo por el cual se puede empezar a cobrar los días adicionales que tenga que estar el vehículo en almacén, hasta que el importador o la agencia de aduana haya subsanado todas las observaciones.

Si se detectaran observaciones después del proceso de levante, se revierten todos los permisos de circulación otorgados hasta el momento y se prohíbe su tránsito en la ciudad.

En la figura 15 se detallan las actividades realizadas en la fase levante.

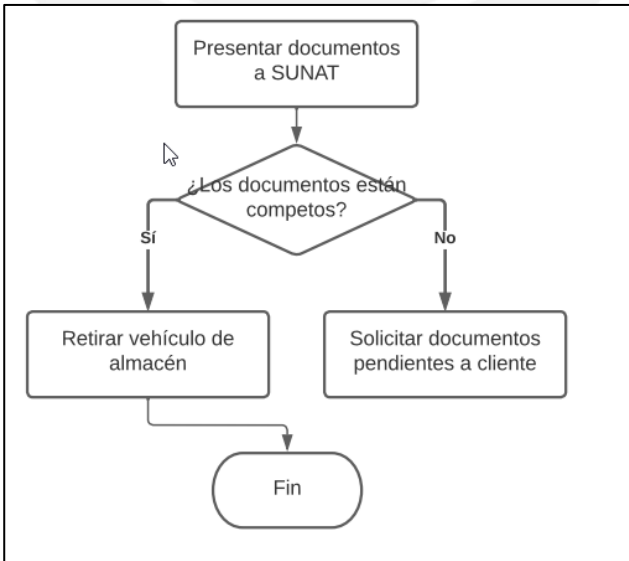


Figura 15: Fase levante

2.5. Indicadores Actuales

La empresa utiliza principalmente dos indicadores relacionados al área de operaciones y comercial para medir el servicio brindado a sus clientes, los cuales son:

- Eficiencia en el trámite de importación de vehículos en el área de operaciones (cantidad total de servicios realizados eficientemente / cantidad total de servicios)
- Satisfacción de clientes (cantidad de encuestas con calificación aceptable/ cantidad total de encuestas)

Los resultados obtenidos para los indicadores durante el año 2021, se detallan en la figura 16:

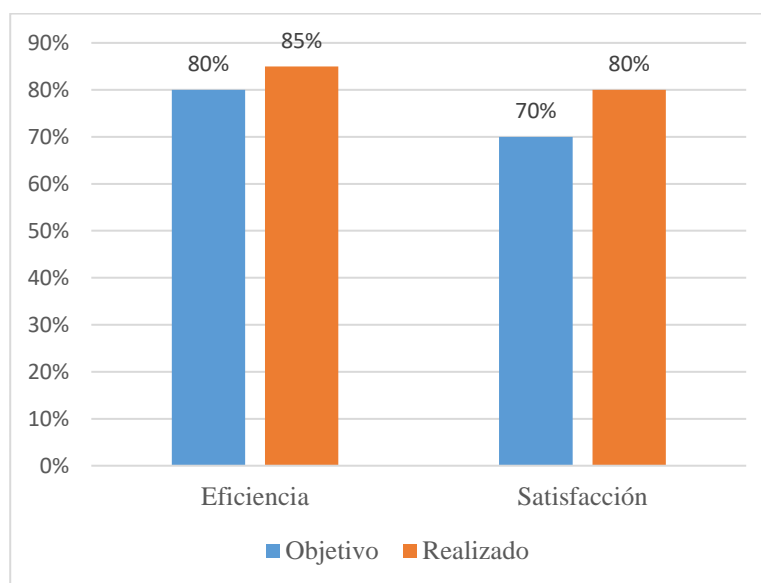


Figura 16: Resultado de Indicadores 2021

La empresa logró obtener resultados por encima de sus objetivos, en el caso de eficiencia se logró cumplir con un 85% teniendo un objetivo de 80%, y en el caso de satisfacción de cliente se obtuvo un resultado de 80% teniendo como objetivo mínimo de 70%.

Sin embargo, los objetivos se han mantenido constantes a lo largo del tiempo y no se han realizado ciclo de mejora continua en ellos.

2.6. Caracterización de Procesos

Una de las herramientas utilizadas descritas anteriormente en el marco teórico es la caracterización de procesos con la cual básicamente se identificarán las entradas y salidas que recursos utilizados a lo largo de cada uno de los procesos que forman parte de la organización los cuales han sido detallados en el mapa de procesos.

2.6.1. Caracterización de Proceso de Informática

La caracterización de informática describe los objetivos, recursos, responsables, registros, entradas y salidas.

- Objetivo del Proceso:

Gestionar los recursos informáticos de la organización para asegurar las operaciones de la empresa.

- Recursos:

Secretaria, tramitadores, oficina para desempeño de actividades, Equipo informático, Presupuesto.

- Responsable:

Secretaria, tramitador

- Registro:

Inventario de Equipos, back ups de información

En la tabla 6 se detallan las entradas y salidas del proceso de informática.

Tabla 6: Caracterización de proceso de informática

Entrada	Sub-proceso / actividad		Participantes	Salida
* Necesidades de atención de Informática	Atención de requerimientos	* Revisión de equipos * Ejecución de mantenimientos correctivos	Proveedor, secretaria, jefe de Procesos	* Servicios / Equipos operativos
Necesidad de asegurar la información	Resguardo de la información	* Ejecución de back ups	Secretaria	* Back up de información
* Requerimiento de hardware	Instalación de hardware	* Revisión de equipos	Proveedor, tramitadores	* Hardware instalado
Requerimiento de los usuarios	Administración de licencias de software	* Seguimiento a caducidad de licencias * Adquisición de licencias * Instalación de licencias	Proveedor, secretaria	* Equipo con software original instalado

Uno de los principales riesgos encontrados en la caracterización es en el aseguramiento de la información a través de los backups que es realizado íntegramente por la secretaria es decir que es la única persona encargada de resguardar la información de la organización asimismo de que la información se actualice correctamente en las diferentes áreas.

La información debería ser asegurada de una manera en la que no solo depende de una sola persona para su resguardo.

2.6.2. Caracterización del Proceso de Gestión Comercial

La caracterización de gestión comercial describe los objetivos, recursos, responsables, registros, entradas y salidas.

- Objetivo del Proceso:

Asegurar la continuidad del servicio manteniendo buenas relaciones comerciales con los clientes.

Recursos:

Representante de dirección, oficina administrativa en Ilo, espacio de Trabajo (escritorio, silla, estantes, anaqueles), sala de reuniones, equipo informático, teléfono móvil multimedia,

- Responsable:

Representante de dirección (RED)

- Registro:

Lista de clientes

En la tabla 7 se detallan las entradas y salidas del proceso de gestión comercial.

Tabla 7: Caracterización de proceso de gestión comercial

Entrada	Sub-proceso / actividad	Participantes	Salida
*Clientes importadores en general *Lista de vehículos que ingresan al país	Negociación	RED/Clientes	* Requerimiento para inspecciones de vehículos * Atención de necesidades de los clientes importadores

Dentro del proceso de gestión comercial uno de los principales riesgos es no llegar a concretar un acuerdo con el cliente por lo cual este termine eligiendo otra opción para poder realizar la asesoría para la importación de bienes por lo cual es la representante dirección que es la persona encargada de contactar a los clientes deberá contar con capacidades que le permitan una comunicación fluida con ellos.

2.6.3. Caracterización del Proceso de Gestión de Personas

La caracterización de gestión de personas describe los objetivos, recursos, responsables, registros, entradas y salidas.

- Objetivo del Proceso:

Asegurar la contratación y mantenimiento de personal competente en el área de comercio internacional, incluyendo la mejora del desempeño de los colaboradores mediante el uso de reuniones y charlas, con la finalidad de mejorar su eficiencia.

- Recursos:

Secretaria, oficina para el personal, espacio de Trabajo (escritorio, silla, estantes, anaqueles), sala de reuniones, equipo informático

- Responsable:

Secretaria

En la tabla 8 se detallan las entradas y salidas del proceso de gestión de personas.

Tabla 8: Caracterización de proceso de gestión de personas

Entrada	Sub-proceso / actividad		Participantes	Salida
* Requerimiento de Personal	Selección y contratación de Personal	* Establecimiento de Perfil	Postulantes secretaria jefe de operaciones	* Personal contratado
		* Publicación de vacante		
		* Revisión de documentos de Postulantes		
		* Entrevista a postulantes		
		* Contratación de Personal		
Necesidad de inducción / capacitación	Inducción / Capacitación	* Evaluación del desempeño.	Postulantes secretaria jefe de operaciones	* Personal con inducción * Personal capacitado
		* Identificación de necesidades de capacitación		
		* Evaluación de la capacitación y de su eficacia.		

Si bien es cierto que la persona de recursos humanos se encarga de revisar que el personal que se contrate cumpla con las competencias de experiencia necesaria, es el único requisito que se toma en cuenta y no se toman en cuenta otros factores tales como las características propias de la persona y formación adicional, trabajo en equipo lo cual puede generar complicaciones al momento de efectuar operaciones en las diferentes áreas.

2.6.4. Caracterización del Proceso de Gestión de Dirección

La caracterización de gestión de dirección describe los objetivos, recursos, responsables, registros, entradas y salidas.

- Objetivo del Proceso:

Asegurar de brindar los lineamientos necesarios para el funcionamiento eficaz de la organización cumpliendo la misión, visión y objetivos establecidos

- Recursos:

Gerente General, Representante de Dirección, oficina exclusiva para Gerente General, espacio de Trabajo (escritorio, silla, estantes, anaqueles), sala de reuniones, equipo informático, teléfono móvil multimedia

- Responsable:

Gerente General, Representante de Dirección

- Registro:

Acta de Reunión

En la tabla 9 se detallan las entradas y salidas del proceso de gestión de la dirección.

Tabla 9: Caracterización de proceso de gestión de la dirección

Entrada	Sub-proceso / actividad	Participantes	Salida
*Filosofía Organizacional (Misión Visión y Valores) *Necesidad de competitividad empresarial por objeto y servicios de la organización	Filosofía Organizacional:	*Comprensión del contexto *Liderazgo y compromiso *Determinar roles Gerente General/RED	*Determinación del FODA *Determinación de las Partes Interesadas *Otorgar responsabilidad y autoridad
* Estado de las actividades anteriores de revisión por la dirección; * Cambios en los problemas externos e internos; las necesidades y expectativas de las partes interesadas, incluidos los requisitos legales y de otro tipo; riesgos y oportunidades;	Revisión por la Dirección:	*Recopilar información *Efectuar convocatoria Gerente General/RED	*Necesidades de implementar acciones de mejora

A pesar de los esfuerzos realizados tanto por el gerente general como el representante de la dirección en la oficina de Ilo, no existe una comprensión clara tanto por parte de los tramitadores como la secretaria e incluso el jefe operaciones con respecto a los objetivos y metas de la empresa, ya que solo el 50% de

ellos presentaban conocimiento previo de la misión y visión de la organización mientras que sólo un 25% tenía claro los objetivos de la empresa.

2.6.5. Caracterización del Proceso de Gestión Logística

La caracterización de gestión logística describe los objetivos, recursos, responsables, registros, entradas y salidas.

- Objetivo del Proceso:

Asegurar de brindar los lineamientos necesarios para el funcionamiento eficaz de la organización cumpliendo la misio, visión y objetivos establecidos

- Recursos:

Jefe de Operaciones, oficina, espacio de Trabajo (escritorio, silla, estantes, anaqueles), equipo informático.

- Responsable:

Jefe de Operaciones

- Registro:

Lista de proveedores

En la tabla 10 se detallan las entradas y salidas del proceso de gestión logística.

Tabla 10: Caracterización de proceso de gestión logística

Entrada	Sub-proceso / actividad		Participantes	Salida
Necesidad de productos / servicios	Selección de Proveedores	* Cotizar productos / servicios * Establecer requisitos para el proveedor	RED	* Proveedor seleccionado
Requerimiento	Compras	* Ejecutar compra al proveedor seleccionado	RED	* Producto o servicio adquirido
Necesidad de conocimiento de desempeño de proveedores	Evaluación del desempeño del proveedor	* Realizar la evaluación a los proveedores	RED / jefe de Operaciones	* Proveedor evaluado * Proveedor reevaluado
Necesidad de equipos operativos	Gestión del Mantenimiento	* Programar mantenimiento de equipos de medición	Proveedor, jefe de operaciones	* Equipos operativos

Se puede observar en la siguiente caracterización de procesos que a pesar de que se evalúa a los proveedores los resultados no son comunicados y tampoco se hace un seguimiento sobre eso.

El proveedor principal es básicamente el que realiza el proceso de inspección vehicular y solo se encuentran dos de esos proveedores a nivel nacional, por lo que ellos tienen la capacidad de colocar los precios de acorde a mercado.

2.6.6. Caracterización del Proceso de Gestión Operativa

La caracterización de gestión operativa describe los objetivos, recursos, responsables, registros, entradas y salidas.

- Objetivo del Proceso:

Realizar la importación de bienes, en especial de vehículos de importación bajo el régimen regular, bajo cumplimiento de la normativa legal aplicable.

- Recursos:

Secretaria, jefe de operaciones, Oficina administrativa en Ilo, almacenes de importaciones, teléfono móvil multimedia

- Responsable:

Jefe de Operaciones, tramitadores

- Registro:

Registro de control de importaciones

En la tabla 11 se detallan las entradas y salidas del proceso de gestión operativa.

Tabla 11: Caracterización de proceso de gestión operativa

Entrada	Sub-proceso / actividad	Participantes	Salida	
*Requerimientos de inspección de vehículos para importación.	Trámite documentario	*Apertura file de cliente *Recolección y archivo de documentos	Secretaria/Cliente	*Files de cliente llenos con los documentos completos
*Autorización de almacén	Inspección vehicular	*Realizar la inspección vehicular del bien importado	Empresa verificadora	*Reporte de inspección de bien
*Emisión de orden de liberación de mercadería	Emisión de documento de levantamiento	* Elaborar el documento para el levantamiento del bien importado	Tramitador / Cliente	*Reporte de Inspección (Oficial)

Dentro del proceso de gestión operativa lo que se puede observar en la caracterización del proceso es que existe un procedimiento realizado por proveedor que afecta la gestión operativa ya que para poder generar el documento de levantamiento de un bien importado se debe realizar algunas inspecciones.

En el caso de los vehículos de importación que son las que genera una mayor cantidad de ingresos para la organización este debe ser realizado por una empresa verificadora los cuales muchas veces demoran entre 1 o 2 días para la entrega de un reporte lo cual puede generar retrasos en algunos casos para el levantamiento de vehículos para entregarlo al importador.



Capítulo 3. Diagnóstico de la empresa

En el presente capítulo se desarrollarán las herramientas de calidad de la ISO 9001:2015 mencionadas anteriormente en el marco teórico. Sin embargo, antes de empezar a utilizar las herramientas se examinará el contexto en el cual se encuentra la empresa desde que inició sus operaciones.

3.1. Identificación de la problemática de los procesos

Para los procesos detalladas anteriormente en el mapa de procesos se han identificado en algunos de estos cuales son los principales problemas que afectan la calidad del servicio brindado.

3.1.1. Demora en trámite de importación

En la tabla 12 se podrá observar la cantidad de importaciones vehiculares realizadas durante el año 2021 en el cual se podrá analizar la tendencia creciente sobre este mercado en cada uno de los periodos.

Tabla 12: Eficiencia mensual de importaciones para el año 2021

AÑO 2021	Ene	Feb	Mar	Abr	Ma y	Jun	Jul	Ag o	Set	Oct	No v	Dic
Eficiencia	80 %	94 %	92 %	90 %	90 %	89 %	91 %	95 %	94 %	100 %	94 %	100 %
Nro. De importaciones satisfactorias	16	18	24	27	29	26	31	35	30	30	31	34
Nro. Total de importaciones	20	19	26	30	32	29	34	37	32	30	33	34

Como se puede observar en la tabla 12, desde el inicio de las operaciones el 2021, después de un periodo de cierre el 2020 por causa de la pandemia de Covid-19, esta inició con una efectividad del 80% lo cual quiere decir que, de los 20 vehículos importados bajo la asesoría de la Agencia de Aduana durante el mes de enero, 16 se entregaron de manera satisfactoria mientras que los otros 4 no fueron entregados en el plazo establecido por el cliente y acordado con la agencia.

Durante el segundo periodo del mes de febrero se obtuvo una efectividad de 92% en el plazo de entrega.

Durante el tercer mes sucedieron 2 retrasos en el proceso de importación, de igual manera ambos fueron por demora en el tiempo de inspección por los cuales el importador tuvo que esperar unos días más para poder retirar el vehículo del almacén los cuales habían sido solicitados anterioridad al cliente del importador lo cual generó un retraso y un tipo de penalidad que al final fue reflejado con un descuento ofrecido por la agencia por incumplimiento de plazo establecido.

A partir del mes de abril hasta diciembre del periodo 2021 solo en los meses de octubre y diciembre no se obtuvieron reportes con retraso en el tiempo de entrega, mientras que en los otros meses siguieron presentándose retrasos cuyas causas se desarrollaran a mayor profundidad en la figura 17.

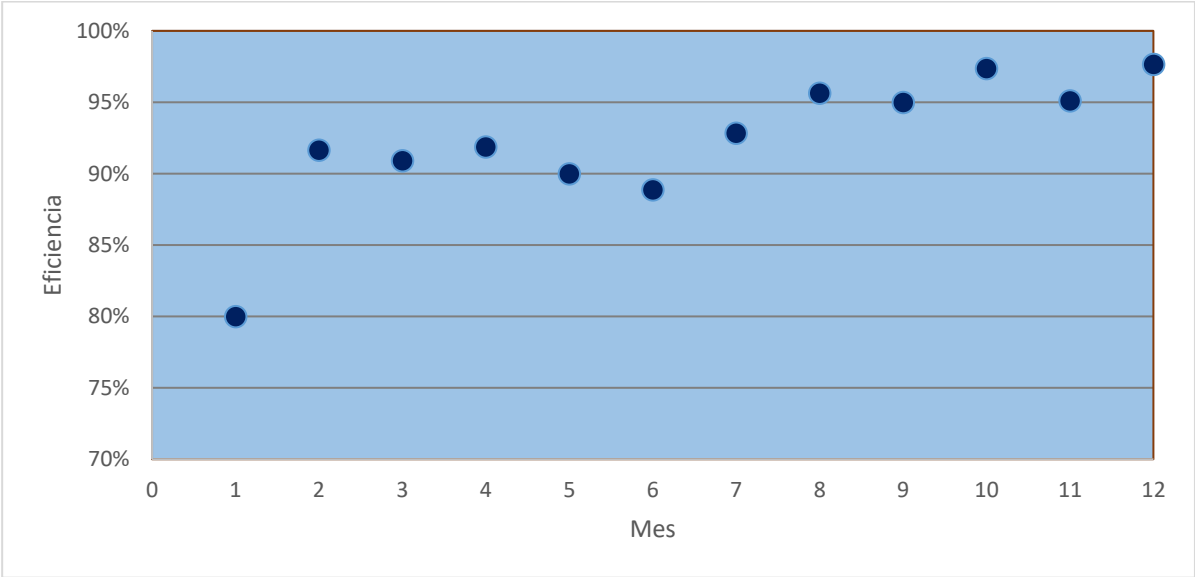


Figura 17: Eficiencia en las importaciones para el año 2021

La tendencia ha ido creciendo con respecto a meses anteriores en el grado de cumplimiento de tiempo de servicio de asesoramiento para la importación de vehículos para régimen regular, ya que durante los primeros meses de pandemia la empresa dedicada a realizar las inspecciones demoraba en entregar los reportes debido a las restricciones realizadas por el estado por la pandemia de COVID-19 en los almacenes de aduanas en dónde los vehículos arriban.

Desde el inicio de las operaciones, la empresa cuenta con 50 clientes entre personas naturales y jurídicas que realizaron las 356 importaciones vehiculares, de los cuales 39 representan al primer grupo mientras que 11 representan al otro grupo que solo importa para uso personal, como se observa en la figura 18.

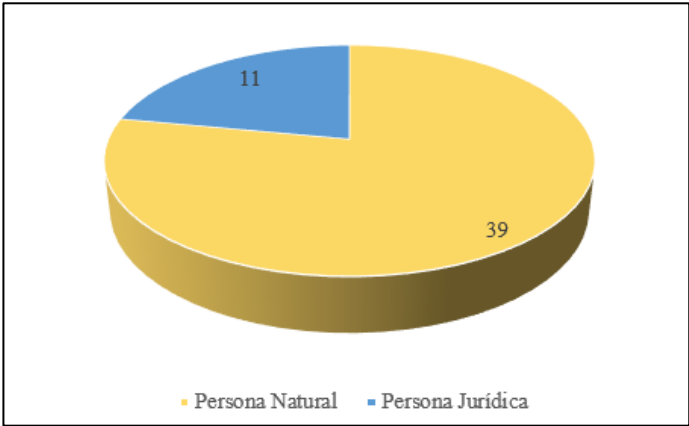


Figura 18: División por tipos de cliente

En la figura 19 se describen las principales causas que originan la demora en el trámite de importación de vehículos.

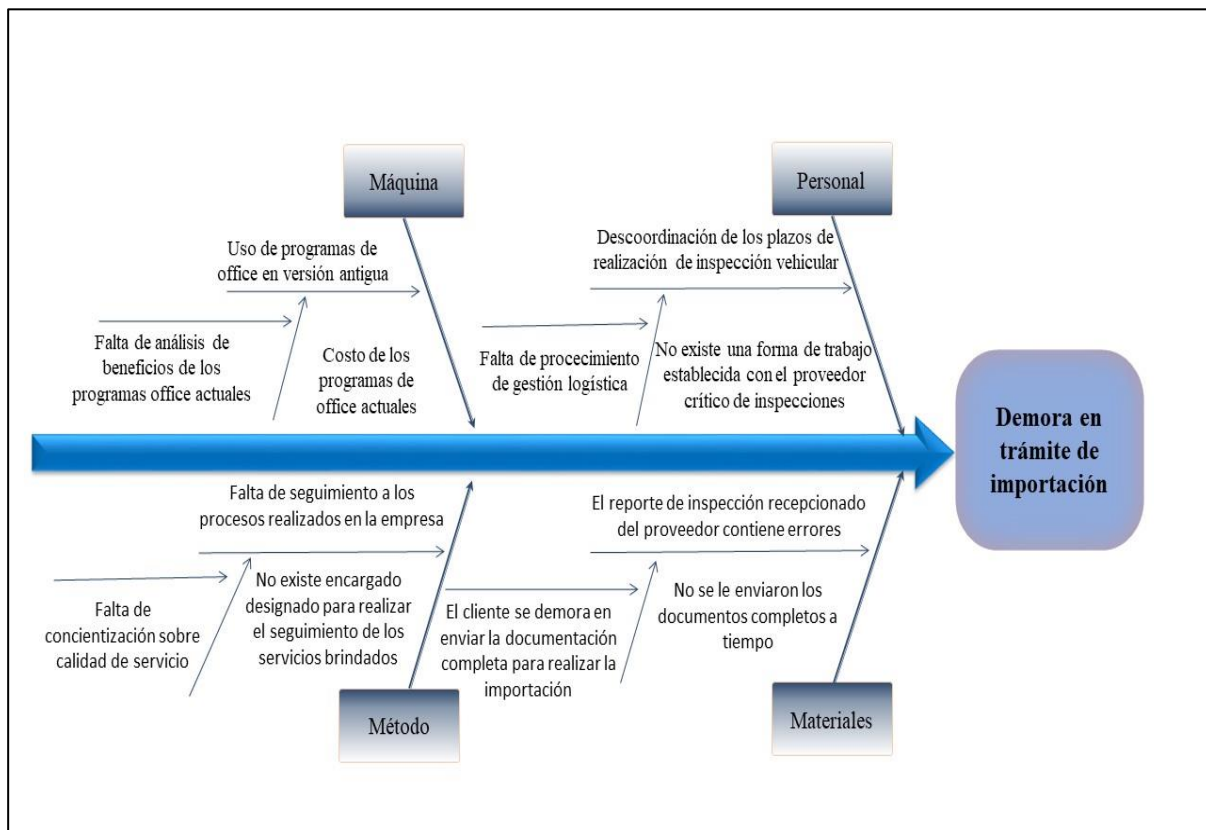


Figura 19: Diagrama de causa de error en trámites de importación

Las causas se agrupan en cuatro diferentes grupos los cuales son:

- **Máquina:** La empresa trabaja con software de office antiguos y no originales, los cuales suelen funcionar de manera incorrecta al ser usados para muchas funciones debido a que no pueden soportar correctamente la información cargada. Esto se debe principalmente a que la empresa considera que los costos de licencias actuales son elevados, y no consideran relevante el impacto que puede tener en el tiempo de trabajo de los colaboradores y los beneficios de trabajar con licencias originales.
- **Personal:** Uno de los proveedores críticos de la empresa es la entidad verificadora de vehículos usados llamada Motor Sport, que realiza las inspecciones, ya que no existe una correcta coordinación para la realización de las inspecciones que muchas veces puede generar retrasos para las verificaciones vehiculares. Ocasionado por no tener un procedimiento estandarizado de logística donde se establezcan los requisitos que se esperan por parte de los proveedores y la manera correcta de trabajo.
- **Método:** El seguimiento del servicio brindado es parte importante para la gestión de calidad, pero en la organización no se da un seguimiento y control de todos los procesos desde el inicio hasta el fin y tampoco cuenta con una persona responsable de verificar que se lleven a cabo de manera satisfactoria.

Esto se puede deber a una falta de concientización de la importancia del seguimiento al servicio brindado al cliente y el impacto que puede tener en la empresa.

- **Materiales:** La entidad verificadora de vehículos requiere previamente que la agencia le envíe la documentación necesaria para poder realizar la inspección. Algunos clientes de la agencia no suelen enviar los documentos en orden y/o completos para realizar el servicio. Esto genera que no se pueda contrastar en primera instancia si el reporte emitido por la entidad verificadora tenga los datos correctos cuando es recepcionado por la agencia. Existen casos en que información relacionada al VIN, que es el identificador internacional de todos los vehículos no coincidía con el reporte de inspección, de igual manera se han identificado otros problemas relacionados al kilometraje o la carrocería del vehículo.

3.1.2. Problema de Satisfacción del cliente por errores en la importación

Como una forma efectiva de medición para la satisfacción del cliente se realizó una encuesta virtual plataforma Google Drive a 16 de los importadores más frecuentes los cuales mostraron los resultados que se pueden ver a continuación en la figura 20:

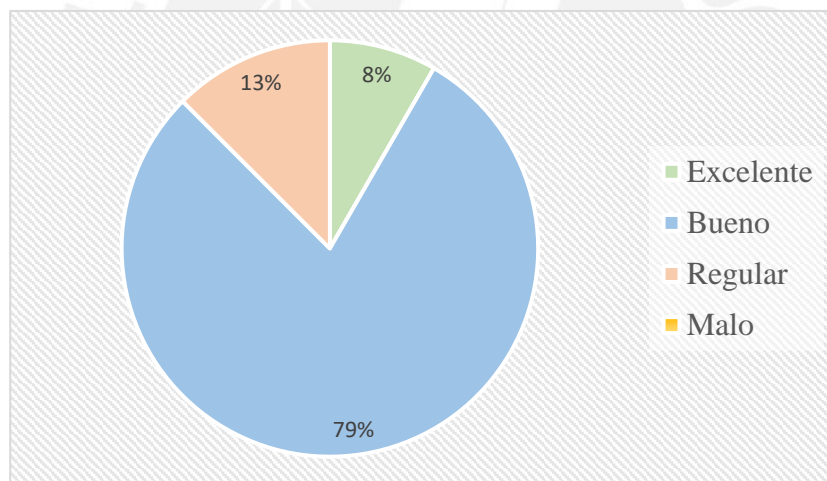


Figura 20: Resultados de encuesta de satisfacción año 2021

Como se puede observar en la figura 20 un 79% de los clientes encuestados considera que el servicio brindado en el proceso de asesoramiento para la importación de vehículos bajo el régimen regular con diferentes países es bueno mientras que un 13% considera que el servicio es regular.

La encuesta fue realizada a las personas sin que éstas tengan que revelar su identidad con el objetivo de que genere mayor confianza para poder realizar un mejor análisis; y se enviaron a través de diferentes medios de contacto con los clientes como son whatsapp y correo electrónico, de tal manera que se pueda tener al menos un control de la cantidad de encuestas que se esperan recibir.

Con respecto a los clientes que consideran que los servicios son regulares, esto puede deberse a los retrasos ocasionados en algunos procesos detallados anteriormente ya sea por problemas para retirar el vehículo del almacén lo cual puede ser originado tanto por la agencia de aduanas como por el proveedor a cargo de realizar el servicio de inspección. Además, ningún cliente respondió que el servicio brindado era malo, lo cual indica que la empresa cumple con el requisito principal del cliente que es poder importar el vehículo; sin embargo, no indica que este cumpla con requisitos que el cliente no solicita pero que son inherentes a satisfacer sus necesidades.

Los principales errores encontrados se presentan en la tabla 13:

Tabla 13: Listado de errores en el asesoramiento de importación vehicular

Error	Descripción	Cantidad		%		Acumulado		% Acumulado	
		2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021
1	Kilometraje diferente	4	6	36.36%	37.50%	4	5	36.36%	37.50%
2	Combustible diferente	3	4	27.27%	25.00%	7	8	63.64%	62.50%
3	Identificación incorrecta	2	3	18.18%	18.75%	9	11	81.82%	81.25%
4	Excede limite de gases	1	2	9.09%	12.50%	10	13	90.91%	93.75%
5	Carrocería chocada	1	1	9.09%	6.25%	11	14	100.00%	100.00%

Las descripciones completas de los errores se detallan a continuación:

- Kilometraje diferente: Se produce cuando la cantidad de recorrido de un vehículo está en millas y no se convierte correctamente a kilómetros.
- Combustible diferente: Se produce cuando no se coloca completamente el tipo de combustible que utiliza un vehículo.
- Identificación incorrecta: Se produce cuando el VIN, el cual es el identificador de todos los vehículos a nivel mundial, tiene un error para poder ser leído por estar borroso u obstruido.
- Excede límite de gases: Se produce cuando se recepciona el reporte y la medición obtenida no cumple con los límites permitidos según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- Carrocería chocada: Se produce cuando el vehículo ingresa con un daño del país de origen y es observado tanto por la entidad verificadora como por la SUNAT.

Como se puede observar en la tabla 8 se detallan las 5 principales errores que se generan en el trámite de importación de vehículos, en el cual los 3 primeros representan el 80% del total de errores.

Los 3 primeros errores siguen representando la misma cantidad a pesar de ser diferentes años.

En la figura 21 se detalla un diagrama Pareto de los errores principales en importación:

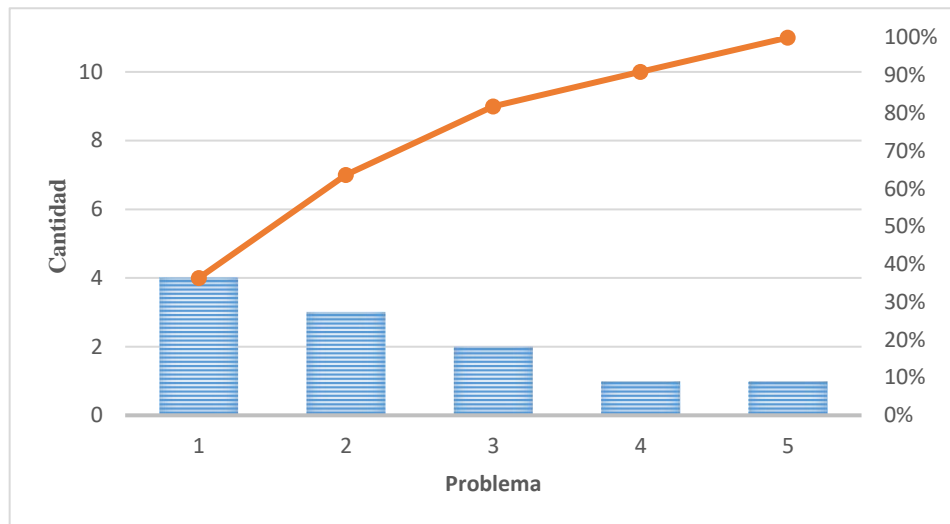


Figura 21: Errores en el proceso de importación

Como se puede observar en el gráfico de Pareto, la mayor parte de los errores en el proceso vienen dados por fallas de los vehículos en el kilometraje, el combustible de origen y la identificación incorrecta, los cuales no han sido corroborados correctamente tanto por la agencia de aduanas como por la entidad que realiza la inspección.

En la figura 22 se describen las causas para el error de trámite de importación.

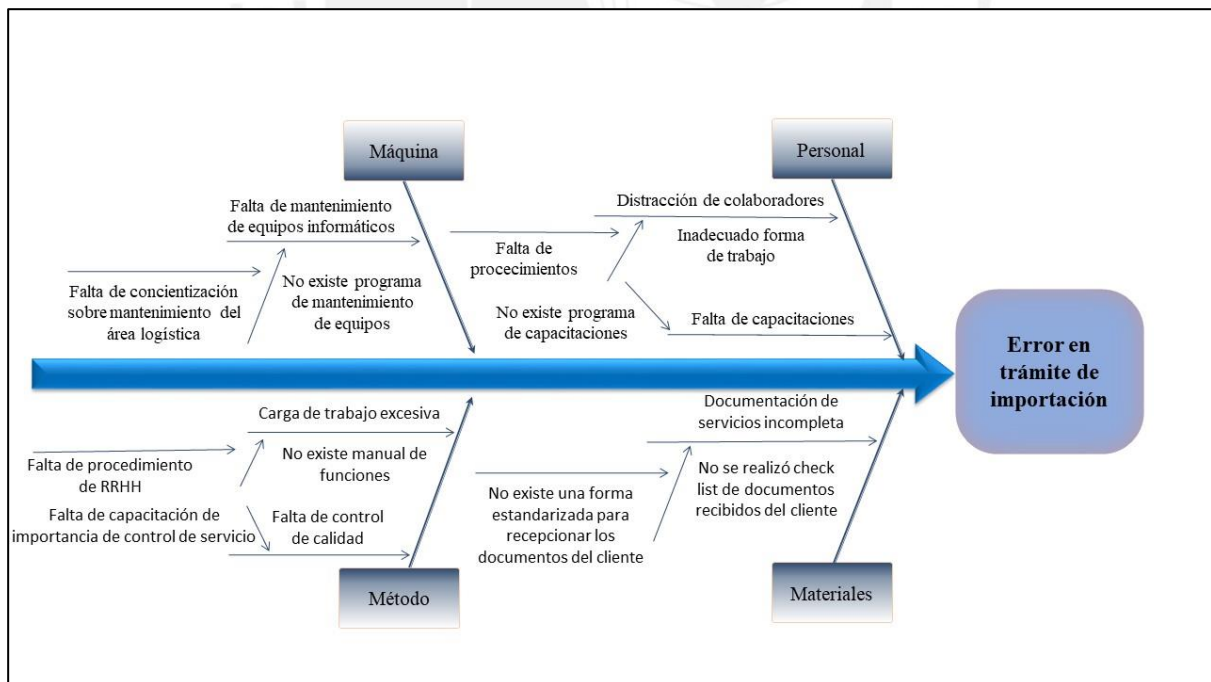


Figura 22: Ishikawa Error en trámite de importación

Las causas para el problema de error en el trámite de importación se agrupan en cuatro diferentes grupos los cuales son:

- **Máquina:** La falta de mantenimiento preventivo de los equipos informáticos genera que no se pueda trabajar de manera correcta, esto puede generar problemas tales como que las computadoras son prendan o se queden con la pantalla inmóvil. También puede afectar a los equipos necesarios para imprimir documentos, reportes, facturas. La falta de concientización sobre el mantenimiento y el efecto que este puede tener sobre la calidad del servicio es la principal causa, ya que tampoco se cuenta con un programa anual de mantenimiento de estos equipos ni un responsable que evalúe cuanto son los errores generados por este inconveniente.
- **Personal:** La empresa no tiene un programa en el cual se consideré la capacitación en la forma que tiene para brindar el servicio, este punto es importante ya que la empresa debe considerar realizar un procedimiento de estandarización de procesos que permita que todos los colaboradores puedan laborar de la misma manera. De igual manera, la distracción de estos generados por una forma inadecuada de trabajo se debe a esa falta de lineamientos y objetivos de procesos. Cabe resaltar que actualmente la empresa no cuenta con ningún procedimiento de trabajo establecido y solo se basan en la experiencia de los colaboradores para realizar el servicio, y para las inducciones de personal nuevo no se realizan registros que verifiquen si están aprendiendo de manera correcta los temas de instrucción.
- **Método:** Dentro de la organización no se ha realizado algún ejercicio como balance de línea, para identificar cuáles son los puestos y personas que cuentan con una mayor carga de trabajo a realizar. Además, no existe manual de organización y funciones en el cual se puedan colocar las responsabilidades de los colaboradores evitando así que tengan unos tiempos de trabajo equilibrados entre todos. Asimismo, no existe un control de calidad entre procesos que valide que el proceso realizado antes se haya realizado correctamente.
- **Materiales:** Existen casos en que los documentos no se reciben completos, ya que no se cuenta con un check list en el que se puedan validar cuales son los documentos necesarios para realizar el trámite de importación por categoría de vehículo, ya que, dependiendo de ello, la cantidad de documentos y los trámites a realizar pueden variar en complejidad. Además, no existe un procedimiento para realizar el trámite operativo de la asesoría en importación, dónde puedan especificarse con mayor detalle los requisitos por categoría de vehículos.

3.1.3. Problema de Falta de Estandarización de Procesos

En el mapa de procesos de TCHANGZU S.A. se pueden observar la relación que existe entre ellos; sin embargo, a pesar de tener conocimiento de ellos no existe un procedimiento en el cual se detalle de forma específica las actividades, definiciones, objetivos y responsables de cada uno de ellos. Esto se puede observar en la tabla 14:

Tabla 14: Procesos sin procedimiento

Proceso	Tiene procedimiento
Gestión de la dirección	No
Gestión comercial	No
Gestión de personas	No
Gestión de operaciones	No
Gestión Informática	No

Además, no existe un proceso de gestión de calidad que garantice eficiencia en el servicio brindado ni un sistema de gestión de proveedores, siendo el proveedor de reportes de inspección mencionado en el flujo de operaciones uno de los motivos por el cual se ha tenido retrasos para el trámite de importación vehicular de los almacenes de aduana.

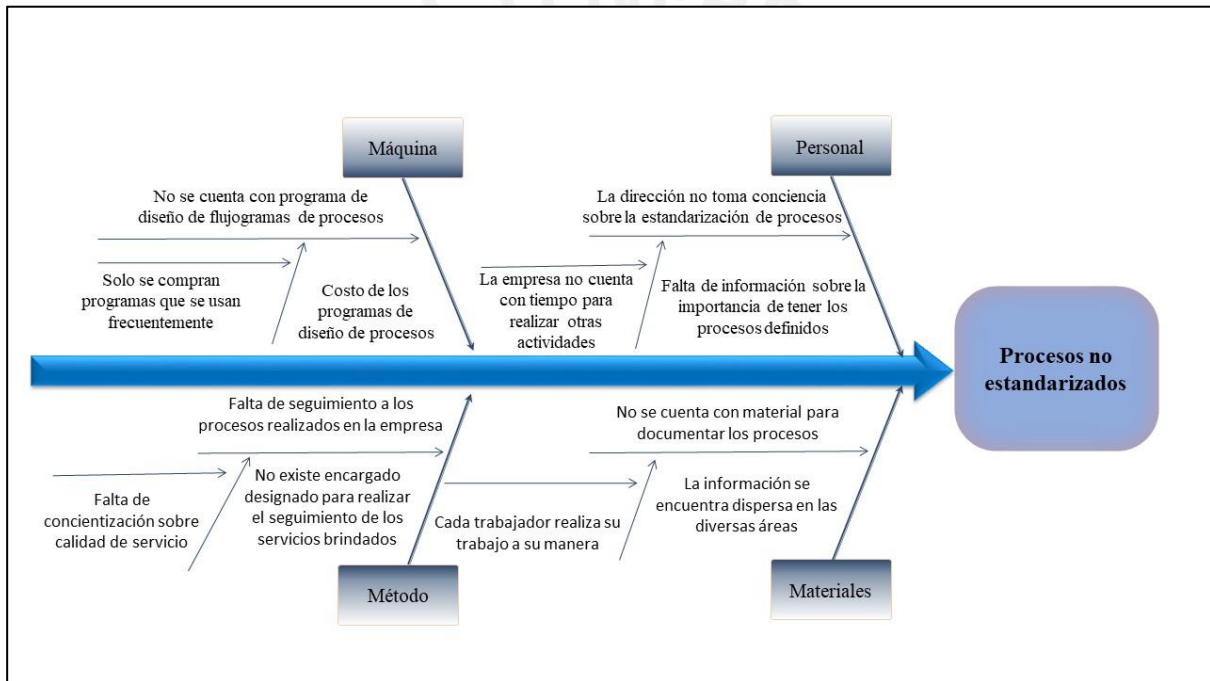


Figura 23: Ishikawa de Procesos no Estandarizados

- **Máquina:** Para el correcto desarrollo de la estandarización de procesos, también es necesario elaborar diagramas en los que se puedan observar las actividades realizadas, entradas y salidas de cada proceso.
- **Personal:** La alta dirección de la organización no considera que la estandarización de procesos sea una mejora significativa debido a que no existe suficiente información sobre su impacto en los procesos de la empresa. Además, los empleados de la empresa no cuentan con el tiempo suficiente para recolectar esta información por sí mismos y no cuentan con un plan de capacitación en esta materia.

- **Método:** La forma en que se hace el trabajo obliga a todos en la organización a hacer el trabajo a su conocimiento, por lo que no hay una persona responsable de verificar si las actividades se realizan de manera consistente y no hay percepción. en la empresa se basa en el concepto global de calidad de servicio, que no incluye el hecho de que el cliente esté satisfecho con el servicio, sino que también tiene en cuenta los riesgos asociados a los procesos.
- **Materiales:** La documentación requerida para implementar la estandarización de procesos no está documentada de manera ordenada, aunque está completa. Esto se debe a que los empleados hacen lo que creen que es óptimo y no necesariamente tienen que hacerlo de la misma manera.

3.2. Análisis FODA

Para el presente análisis, se desarrollará la herramienta denominada FODA mencionada en el marco teórico, para determinar los aspectos internos y externos de la organización.

3.2.1. Fortalezas

1. Permanente asesoría legal especializada en el rubro.
2. Atención al cliente oportuno durante los 7 días de la semana a través de los diferentes canales de comunicación con los que cuenta la empresa.
3. Personal técnico competente e involucrado en la organización.
4. Especialización en el mercado de importación vehicular.

3.2.2. Debilidades

1. Débil seguimiento a los procesos operativos realizados por terceros, tales como la empresa verificadora de los vehículos.
2. Falta de medios de transporte propio para ejecutar inspecciones.
3. Uso de registros en físico guardar la información proporcionada por los importadores

3.2.3. Oportunidades

1. Mejoras en el sector de importaciones, propuestas por el Estado Peruano (Decreto Legislativo 843 para importación del producto principal)
2. Avance tecnológico e incorporación de tecnologías de la información.
3. Auditorías de organismos del Estado permite generar confianza frente a la competencia, por cumplimiento de normativa legal aplicable.

3.2.3.1. Principal Oportunidad: Apertura de entidades de inspección

Durante el año 2021 se habilitó el permiso para dos entidades verificadoras, las cuales realizan las revisiones de los vehículos importados en la fase inspecciones, con lo cual el mercado de estas empresas

paso de ser solo de dos empresas a cuatro, con lo cual los precios para realizar este servicio han disminuido hasta en un 30% con respecto a los años 2018 y 2019.

Además, los requisitos considerados por el MTC para que puedan dar permiso de funcionamiento a este tipo de empresas han disminuido, por lo que existe la posibilidad de que el mercado pueda seguir creciendo y generando precios aún más competitivos.

3.2.4. Amenazas

1. Burocracia para realizar trámites legales en entidades del Estado, tales como la SUNAT.
2. Competencia desleal por parte de las agencias de aduana ubicadas en la ciudad de Ilo
3. Nuevos competidores en el mercado que se inclinen por la importación de vehículos.
4. Proyectos de ley que afecten el mercado del producto principal

3.2.4.1. Principal Amenaza: Resolución Ministerial 933-2018

La presente resolución ministerial 933-2018 MTC/01 02 solicita lo siguiente:

En primer lugar, que los límites de antigüedad y kilometraje sean como se muestra a continuación en la tabla 15:

Tabla 15: Kilometraje y antigüedad de resolución ministerial propuesta
Fuente: Transparencia MTC (2019)

Categoría	Antigüedad (Propuesta)	Kilometraje	Antigüedad (Actual)
L	2	20000	5
M1	2	32000	5
M2	2	36000	5
M3	2	120000	5
M3 Compresor	2	200000	5
N1	2	36000	5
N2	2	120000	5
N3	2	240000	5
N3 Compresor	2	400000	5

En el anterior cuadro se puede observar la cantidad de años propuesta por el legislativo al Ministerio de Transportes y comunicaciones, comparándolo con la cantidad total permitida de 5 años; es decir, se quiere reducir en una cantidad de 3 años lo cual solo permitiría el ingreso de vehículos que cuenten como máximo con 2 años de antigüedad y con las siguientes características de kilometraje mostradas en el cuadro para cada una de las categorías. Si bien es cierto que existen categorías adicionales como la categoría O en la cual se ubican tanto las motocicletas como dos vehículos pesados tales como camiones

o frigoríficos, la mayor parte de vehículos que ingresan al país nacionalizados con ayuda de la Agencia de Aduanas pertenecen a la categoría M1 la cual está siendo abarcada también por la propuesta mostrada.

En la tabla 16 se describe la proporción de vehículos con respecto a su antigüedad.

Tabla 16: Porcentaje de vehículos por antigüedad

N° Vehículos con 2 años de antigüedad o menos	7	6	10	12	13
N° Vehículos Totales	25	24	33	37	40
% Representa	28%	25%	30%	32%	33%
% Vehículos afectados	72%	75%	70%	68%	68%

Dentro de la empresa desde el inicio de su funcionamiento en enero del 2019 la cantidad de vehículos que cuentan con 2 años de antigüedad representa solo entre el 28 y 32% de la cantidad total de vehículos que se recibe mes a mes eso quiere decir que la cantidad de afectados por la norma en presentada por el Legislativo afectaría entre un 67.5 hasta un 75% sobre la cantidad de los actuales eso quiere decir que los importadores de Ilo tendrían que reducir la cantidad de pedidos lo cual afectaría al producto principal de la Agencia de Aduanas que son los vehículos de importación bajo el régimen regular.

De igual manera la ley contempla dos puntos adicionales a la cantidad de años y kilometraje:

- Está libre de vuelco, impacto severo frontal, lateral o trasero, incendio, aplastamiento, desmontaje, inmersión (sumergido, sumergido o exposición prolongada al agua), daños irreparables o restaurables u otros daños sustanciales a la propiedad, que resulten en daños parciales o parciales. pérdida total o por cualquier motivo, se considera pérdida parcial o total en el país de origen o procedencia. Este punto adicional es elaborado a partir del hecho de que en el extranjero los vehículos que han sufrido algún tipo de accidente, han perdido alguna parte de ellos, o, como se mencionaba anteriormente sufrieron de alguna volcadura suelen tener un costo mucho menor que cualquiera de otro de los vehículos usados por lo cual muchas veces son solicitados y adquiridos por los importadores peruanos a través de la Agencia de Aduanas ya que consideran que los costos por la reparación de los vehículos en el Perú es mucho más económica que la reparación en un país extranjero. Además, consideran que el vehículo repara una vez en perfectas condiciones generan un margen de ganancia aceptable.
- Que cumplan con la norma de emisiones EURO, Tier o EPA exigible para la importación de vehículos nuevos al país por la norma legal vigente de emisiones atmosféricas para vehículos automotores.

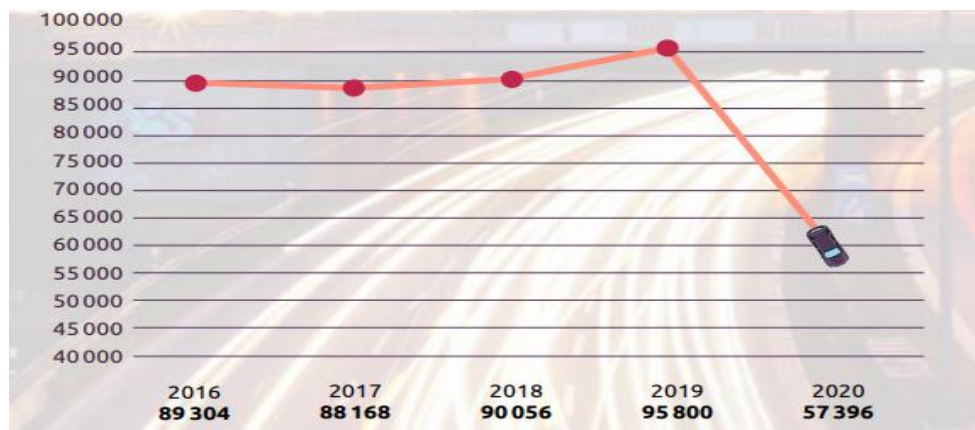


Figura 24: Evolución de accidentes vehiculares
Fuente: MTC (2020)

En la figura 24 se pueden observar que año a año hay una tendencia creciente en la cantidad de accidentes vehiculares, para lo cual el proyecto de ley trata de atribuir esto a vehículos que cuentan con muchos años de antigüedad. La antigüedad del vehículo tiene un efecto en el número de accidentes mortales, al considerar que el 78% de los vehículos de transporte público que participan en el tráfico rodado provocan la muerte a partir de los 10 años; El 62% de los vehículos particulares implicados en muertes en carretera tienen más de 10 años; El 79% de los camiones involucrados en choques fatales tienen más de 10 años. De acuerdo con el manual de seguridad vial del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, un vehículo un automóvil en buenas condiciones y equipado con modernas tecnologías de seguridad tiene menos probabilidades de tener un accidente sin consecuencias graves.

Los automóviles con dirección modificada tienen más probabilidades de verse involucrados en un accidente fatal, ya que 7 de cada 10 automóviles Station Wagon están involucrados en choques fatales con el volante a la izquierda modificado en CETICOS para uso doméstico. Además, el 64% de los coches implicados en accidentes mortales tienen más de 10 años, y 6 de cada 10 coches con volante modificado implicados en un accidente mortal son taxis. (MTC, Transparencia MTC, 2018).

3.2.5. Estrategias Derivadas del DOFA

A partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del DOFA, se desarrollaron las siguientes estrategias para mitigar el riesgo que pueden ocasionar para las actividades de la empresa, las cuales se desarrollan a continuación en la tabla 17:

Tabla 17: Estrategias Derivadas del DOFA

Estrategia	Riesgos de no cumplir con la estrategia	Actividad
1. Búsqueda de posicionamiento de la empresa en mercados/zonas con mayor afluencia de vehículos.	Poco crecimiento en el mercado	Realizar alianzas comerciales
		Realizar llamadas comerciales a los clientes principales
2. Realizar auditorías internas al SGC que consideren la verificación de los requisitos legales	Descontrol e incumplimientos de requisitos	Verificar el cumplimiento legal en las auditorías internas, se realizarán con una frecuencia anual
3. - Generar precios competitivos para los importadores de vehículos.	Fuera del mercado	Evaluar los costos de la empresa para brindar un mejor precio
4. Realizar actividades informativas, avisos publicitarios, de los servicios brindados a través de las plataformas virtuales	No aumentar la cantidad de clientes	Realizar publicaciones en redes sociales sobre el servicio brindado

- La primera estrategia es el posicionamiento de la empresa, en la cual la principal actividad a realizar es la alianza comercial con las empresas que se dedican a realizar inspecciones de los vehículos importados, ya que a través de ello se puede obtener un precio más competitivo al disminuir los costos por reporte de inspección y al mismo tiempo mejorar la calidad de este proceso, necesario para completar la fase de inspecciones y puede ser considerado como parte de la gestión comercial de TCHANGZU S.A. De igual manera se considera la opción de realizar un mayor contacto con los clientes que realizan servicios con mayor frecuencia y brindarles mayores beneficios en el asesoramiento.
- La segunda estrategia es realizar auditorías al SGC en la cual se puedan verificar el cumplimiento de los requisitos legales para brindar el servicio. Durante las auditorías internas se pueden revisar expedientes de manera aleatoria y se puede evaluar cumplimiento de cada uno de los requisitos, ya que toda la información de la empresa debe estar documentada.
- La tercera estrategia parte a partir de la primera, la generación de precios competitivos previa evaluación por parte del área comercial en la cual se puedan disminuir los precios, pero que, a su vez, esta disminución de ingresos pueda ser recuperada a través del aumento de clientes y servicios, lo cual puede ser utilizado también para ingresar a otras ciudades donde realicen importaciones, puesto que los principales clientes de TCHANGZU S.A. se ubican en la zona sur del país.
- La cuarta estrategia, como se menciona en la tercera, se puede realizar la ampliación de las ciudades dónde se puede realizar el servicio a través de publicidad en las redes sociales, información para los potenciales clientes que estén interesados y la empresa les pueda brindar mayor información de todas

las fases de importación a través del área de comercial que pueda tener contacto con los clientes. De igual manera esto ayuda a generar un posicionamiento de la empresa y de la calidad del servicio brindado.

3.3. Matriz de Riesgos

La siguiente herramienta utilizada es la matriz de riesgos de calidad para lo cual se va a considerar el peligro, riesgo, la probabilidad, la severidad, el nivel de riesgo y la aceptación ya desarrollado anteriormente en el marco teórico.

Tabla 18: Matriz de riesgos Proceso de Dirección

Peligro (Amenaza)	Riesgo	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo	Aceptación
- No determinar las cuestiones internas y externas de la organización o hacerlo de manera inadecuada. - No realizar seguimiento a las cuestiones internas y externas	- Deficiente planificación de la gestión organizacional.	2	2	4	Aceptable con restricción
- No determinar las necesidades y expectativas de las partes interesadas o hacerlo de manera inadecuada.	- Deficiente planificación de la gestión organizacional.	2	2	4	Aceptable con restricción
-Falta de seguimiento a los acuerdos	Incumplimiento de los acuerdos	2	2	4	Aceptable con restricción
- Duplicidad en el otorgamiento de roles y responsabilidades - Deficiente comunicación de roles y responsabilidades	- Deficiente desarrollo de roles y responsabilidades	2	2	4	Aceptable con restricción

En la tabla 18 se describen las amenazas y riesgos del proceso de dirección, en los cuales la mayoría de ellos están calificados como aceptable con restricción, por lo cual deben tener un control que permita aumentar el grado de aceptación, ya que si no se controlan adecuadamente pueden llegar a ser considerados como riesgos no aceptables. El principal riesgo evaluado proviene de no hacer un correcto análisis de contexto de la organización, con lo cual no podrían generar estrategias adecuadas para mejorar la calidad el servicio brindado y puede generar un sistema deficiente que no optimiza los procesos que tiene.

Como tercer punto, se evalúa también el seguimiento brindado al servicio, lo cual conlleva al primer riesgo evaluado en este capítulo el cual es no cumplir con los plazos de entrega establecidos o brindar un servicio que no cumpla las expectativas del cliente. De igual manera, al no tener definidas los roles y responsabilidades correctamente, se pueden generar duplicidad de actividades realizadas por diferentes personas dentro de la empresa, con lo cual se pueden generar horas trabajadas de manera incorrecta por parte de los colaboradores.

Tabla 19: Matriz de riesgos de calidad de servicio 1

Peligro (Amenaza)	Riesgo	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo	Aceptación
- Falta de control de Documentos externos, o control deficiente	- Falta de identificación de normativa legal aplicable - Falta de cumplimiento y seguimiento de normativa legal aplicable.	2	2	4	Aceptable con restricción
- Falta de conocimiento de los canales de comunicación establecidos por parte del personal	- Comunicación ineficaz y/o inoportuna	2	2	4	Aceptable con restricción
- Falta de implementación de metodología para gestionar riesgos - Falta de conocimiento e involucramiento del personal	- No gestionar riesgos ni establecer controles - Establecer controles deficientes	2	3	6	Aceptable con restricción
- No determinar y/o no cumplir con los requisitos del cliente.	- Quejas y reclamos	2	2	4	Aceptable con restricción
- Falta de implementación de metodología para establecer acciones de mejora - Falta de involucramiento del personal	- No identificar mejora	2	2	4	Aceptable con restricción

La empresa no cuenta con un área de calidad; sin embargo, algunos conceptos de calidad si deben ser aplicados y gestionados en la organización. En la tabla 19 se puede observar que existe el riesgo de no

gestionar correctamente los riesgos ni establecer controles. Este se fundamenta en que la empresa no ha considerado importante mitigar riesgos y dar un seguimiento de estas actividades, al no conocer el impacto que esto puede conllevar en el desarrollo de la organización.

Tabla 20: Matriz de riesgos calidad del servicio 2

Peligro (Amenaza)	Riesgo	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo	Aceptación
- Falta de conocimiento o involucramiento del personal para el reporte de desempeño	- Desconocimiento del desempeño de los procesos y objetivos de la organización	2	2	4	Aceptable con restricción
- Demora en la determinación de precios para el cliente. - Precio pactado no se ajusta a los requisitos del cliente	- Pérdida de clientes potenciales	2	2	4	Aceptable con restricción
- Premura por el cliente para ejecutar el servicio de importación	- Documentos incompletos	2	2	4	Aceptable con restricción
- Demora en pago de clientes.	- Limitada liquidez	2	3	6	Aceptable con restricción
- Desconocimiento por parte del personal sobre el tratamiento de quejas y reclamos	- No atender la queja y/o reclamo	2	2	4	Aceptable con restricción
- Documentos no fueron enviados en orden o están incompletos.	- Retraso en despacho de almacén de vehículo.	3	2	6	Aceptable con restricción

Como se puede observar en la tabla 20, muchos de los clientes suelen pagar con cierto retraso. Esto se les permite ya que muchas veces un importador puede traer hasta cinco vehículos de manera simultánea por lo que solicita un tiempo de espera para ejecutar el pago total del mismo.

De igual manera si un documento no es presentado por el importador tal como es certificado de verificación de otro país como el Intertek o el certificado Bureau Veritas, el vehículo no podrá salir del almacén hasta que el documento original sea remitido a la agencia de aduana. Sin embargo, la responsabilidad no es directamente de la Agencia de Aduanas, pero le genera un margen de retraso.

Luego está el riesgo de que los documentos no sean enviados en completos, ya que muchos de los documentos tales como el BI, tarja, volante y ticket de peso no son enviados de manera oportuna por el importador a la agencia de aduanas por lo cual la agencia no puede proceder con el proceso de numeración inspección por lo cual el vehículo demoraría más tiempo en poder salir del almacén.

Tabla 21: Matriz de riesgos Operaciones - Personas

Peligro (Amenaza)	Riesgo	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo	Aceptación
- No solicitar el permiso al almacén con la anticipación correspondiente para las inspecciones	- Acceso denegado del personal inspector al almacén	2	3	6	Acceptable con restricción
- Lugar de inspección (Almacén) no cuenta con fluido eléctrico	- Retraso y reprogramación en la inspección	2	3	6	Acceptable con restricción
- Equipos de medición sin calibración	- Certificado con datos errados	2	3	6	Acceptable con restricción
- Premura de los clientes por recibir el borrador	- Posibles errores en la digitación	2	3	6	Acceptable con restricción
- Reporte de Inspección con datos errados o ilegible	- Insatisfacción del Cliente - Quejas o reclamos - PNC	2	3	6	Acceptable con restricción
- Evaluación incorrecta del postulante	- Postulantes que no cumplen con requisitos para el puesto	1	2	2	Acceptable
- Falta o incorrecta evaluación del desempeño del personal	- Personal con desempeño deficiente no identificado	2	2	4	Acceptable con restricción

En la tabla 21 una de las amenazas en la parte operativa con mayor nivel de riesgo es generar un retraso cuando la agencia no solicite el permiso correspondiente para que el inspector de la entidad verificadora del vehículo pueda acceder a realizar la inspección del vehículo por lo cual se deberá esperar como mínimo un día más para poder realizar el reporte de acción vehicular que permitirá generar el documento de Levante de vehículo.

De igual manera si uno de los almacenes donde se va a realizar la inspección no cuenta con fluido eléctrico para utilizar las máquinas que se miden eso generará una reprogramación en la inspección los cuales repercutirá con un retraso en entrega del vehículo al cliente.

Tabla 22: Matriz de riesgos Logística - Personas

Peligro (Amenaza)	Riesgo	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo	Aceptación
- Falta o incorrecta identificación de las necesidades de capacitación	- Capacitaciones no alineadas a las necesidades de la organización	1	2	2	Aceptable
-No elaborar el plan de capacitación	- Desconocimiento de la planificación de las capacitaciones	1	2	2	Aceptable
- Falta de evaluación de eficacia de la capacitación	- Desconocimiento de mejoras en la gestión de capacitaciones	2	2	4	Aceptable con restricción
- No programar y/o ejecutar los mantenimientos preventivos	- Posible parada de actividades por mal funcionamiento de equipos informáticos	1	2	2	Aceptable
No atender los requerimientos de mantenimientos correctivos	- Posible parada de actividades por mal funcionamiento de equipos informáticos	1	2	2	Aceptable
- No contar con licencias - Utilizar software ilegales - No contar con antivirus	- Pérdida de información sensible para la organización	2	2	4	Aceptable con restricción

En la tabla 22 relacionada a los riesgos de Logística se incluye la calibración de los equipos del proveedor, los cuales, si no cuentan con una calibración correspondiente el certificado del reporte de inspección vehicular no estará listo y por tanto se debería pedir un programa de calibración o un certificado que permita corroborar el buen estado de los equipos.

A partir de las matrices de riesgo elaboradas para procesos se puede observar que la empresa aún no cuenta con la metodología correcta para poder gestionar los riesgos en la empresa. El sistema de gestión basado en la norma ISO 9001:2015, se basa en poder garantizar la satisfacción del cliente a través de gestionar los riesgos de la organización. A pesar de no contar con riesgos no aceptables, en el capítulo 4 de implementación se establecerán los controles y responsabilidades para mitigar los riesgos de los que cuenten con una calificación de aceptable con restricción.

3.4. Análisis de Causas

De acuerdo a los puntos 3.1, 3.2 y 3.3 en el cual se describen las causas de los tres principales problemas, se ponderan las causas que las originan.

Para la ponderación de las causas principales, se utiliza la información detallada en la tabla 23.

Tabla 23: Porcentaje por criterios

Factor	Frecuencia	Severidad	Satisfacción	Beneficio	Puntaje	Ponderación
Frecuencia		0	0	1	1	8%
Severidad	2		1	2	5	42%
Satisfacción	2	1		1	4	33%
Beneficio	1	0	1		2	17%
Total					12	100%

Para lo cual, en la tabla 24 se describen cuáles fueron los puntajes para realizar la matriz de enfrentamientos de las causas utilizadas para clasificar la prioridad de las causas.

Tabla 24: Criterios de puntuación para matriz de enfrentamiento

Criterio	Significado
0	Menor importancia
1	Igual importancia
2	Mayor importancia

Los criterios utilizados sirven para comparar los factores entre ellos y poder evaluar cuál será el porcentaje ponderado para cada uno de ellos.

En la tabla 25 se ponderan las principales causas del 1 al 10 en cuanto a los factores utilizados y se agrupan con una letra, la cual indica que las causas son similares.

Tabla 25: Clasificación de Priorización de causas

Letra	Causa	Fr.	Se.	Sa.	Be.	Total
C	Falta de concientización sobre mantenimiento del área logística	10	4	7	8	7.25
B	No existe programa de mantenimiento de equipos	10	6	8	7	7.75

Letra	Causa	Fr.	Se.	Sa.	Be.	Total
B	Falta de mantenimiento de equipos informáticos	10	5	4	7	6.5
B	No existe programa de capacitaciones	6	5	5	7	5.75
A	Falta de proceimientos	10	6	8	8	8
B	Falta de capacitaciones	10	8	4	8	7.5
D	Inadecuado forma de trabajo	8	8	6	8	7.5
D	Distracción de colaboradores	7	3	8	4	5.5
B	Falta de capacitación de importancia de control de servicio	10	6	8	8	8
A	Falta de procedimiento de RRHH	10	5	8	8	7.75
H	Falta de control de calidad	1	2	2	3	2
A	No existe manual de funciones	8	8	6	8	7.5
D	Carga de trabajo excesiva	8	6	4	4	5.5
A	No existe una forma estandarizada para recepcionar los documentos del cliente	7	3	6	8	6
L	Documentación de servicios incompleta	1	2	2	3	2
M	No se realizó check list de documentos recibidos del cliente	3	1	2	1	1.75
E	Uso de programas de office en versión antigua	8	5	7	4	6
E	Falta de análisis de beneficios de los programas office actuales	8	7	4	4	5.75
E	Costo de los programas de office actuales	8	8	4	8	7
K	Descoordinación de los plazos de realización de inspección vehicular	1	2	2	3	2
A	Falta de procedimiento de gestión logística	10	6	4	8	7
A	No existe una forma de trabajo establecida con el proveedor crítico de inspecciones	10	5	6	8	7.25
A	Falta de seguimiento a los procesos realizados en la empresa	10	3	5	8	6.5
C	Falta de concientización sobre calidad de servicio	10	6	6	8	7.5
F	No existe encargado designado para realizar el seguimiento de los servicios brindados	3	3	2	3	2.75
G	El reporte de inspección recepcionado del proveedor contiene errores	3	2	3	1	2.25
I	El cliente se demora en enviar la documentación completa para realizar la importación	3	1	1	3	2
J	No se le enviaron los documentos completos a tiempo	2	1	2	3	2
E	No se cuenta con programa de diseño de flujogramas de procesos	3	2	4	3	3
E	Solo se compran programas que se usan frecuentemente	2	2	2	4	2.5
E	Costo de los programas de diseño de procesos	3	2	1	5	2.75
C	La dirección no toma conciencia sobre la estandarización de procesos	7	5	4	7	5.75
D	La empresa no cuenta con tiempo para realizar otras actividades	4	8	3	7	5.5
A	Falta de información sobre la importancia de tener los procesos definidos	10	6	8	8	8
D	Cada trabajador realiza su trabajo a su manera	5	7	5	5	5.5

Letra	Causa	Fr.	Se.	Sa.	Be.	Total
N	No se cuenta con material para documentar los procesos	1	2	1	3	1.75
D	La información se encuentra dispersa en las diversas áreas	5	7	3	7	5.5

Como se observa en la tabla, las principales causas están relacionadas entre sí y figuran en los principales problemas. Estas se agrupan en la tabla 26 y se realiza un gráfico de Pareto para identificar cuáles serán tratadas en el capítulo 4.

Tabla 26: Priorización de causas

Letra	Causa	Total	Porcentaje	Acumulado
A	Falta de procedimientos establecidos y documentados en todos los procesos y que puedan ser medidos	7.25	14.50%	14.50%
B	Las capacitaciones y mantenimientos preventivos no están programados, solo se realizan correctivos	7.1	14.20%	28.69%
C	Colaboradores no concientizados sobre la importancia de la calidad del servicio	6.83	13.66%	42.35%
D	El clima laboral no es adecuado en la organización	5.83	11.66%	54.01%
E	Los sistemas informáticos utilizados en la empresa son deficientes o no cumplen con las expectativas	4.5	9.00%	63.01%
F	No existe encargado designado para realizar el seguimiento de los servicios brindados	2.75	5.50%	68.51%
G	El reporte de inspección recepcionado del proveedor contiene errores	2.25	4.50%	73.01%
H	Falta de control de calidad	2	4.00%	77.00%
I	El cliente se demora en enviar la documentación completa para realizar la importación	2	4.00%	81.00%
J	No se le enviaron los documentos completos a tiempo	2	4.00%	85.00%
K	Descoordinación de los plazos de realización de inspección vehicular	2	4.00%	89.00%
L	Documentación de servicios incompleta	2	4.00%	93.00%
M	No se realizó check list de documentos recibidos del cliente	1.75	3.50%	96.50%
N	No se cuenta con material para documentar los procesos	1.75	3.50%	100.00%

En la tabla 26 se agruparon las principales causas, las 5 primeras se agruparon de acuerdo a su similitud y se ordenaron con las letras A, B, C, D, E.

En la figura 25 se desarrolla el diagrama de Pareto para identificar las causas principales que deben ser mejoradas en la organización.

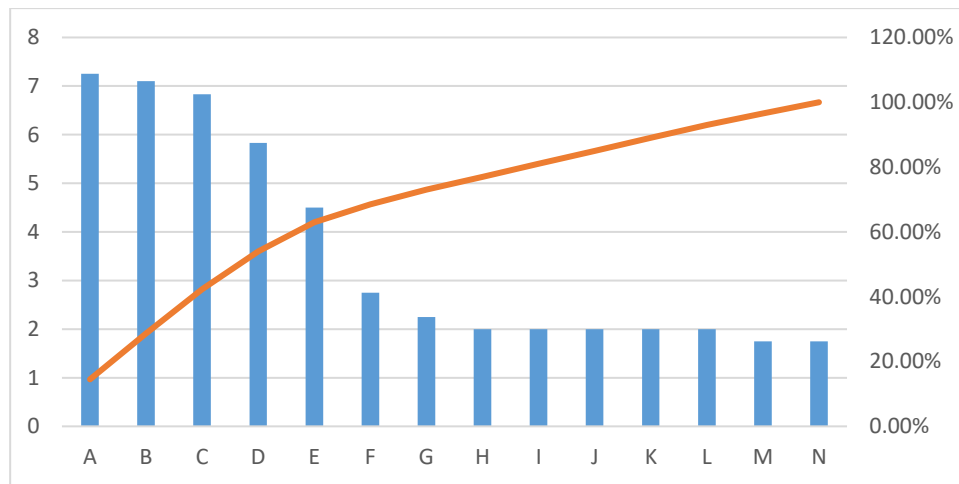


Figura 25: Pareto de causas

Las 5 primeras causas representan el 60% del total de problemas de la organización, los cuales serán tratados en el capítulo 4. A continuación, se detallan las problemáticas de las causas:

- **Causa Raíz 1: Falta de procedimientos establecidos y documentados en todos los procesos y que puedan ser medidos:**

Los procesos principales de la organización no cuentan con un procedimiento en el cual se puedan establecer la forma de trabajo específica, los responsables, alcance, y los files documentados de que se están cumpliendo adecuadamente el servicio. Esta falta de estandarización produce que la información documentada de la organización no se encuentre ordenada. Además, se generan salidas no conforme al no tener estipulado los requisitos que el cliente espera del servicio brindado.

Asimismo, hacen falta manuales en los cuales se detallen las funciones específicas de las personas para evitar repetir las funciones y poder identificar a los responsables cuando un servicio no cumpla con las expectativas de las partes interesadas.

- **Causa Raíz 2: Las capacitaciones y mantenimientos preventivos no están programados, solo se realizan correctivos**

Al no existir un manual en donde se establezcan las funciones de la persona responsable de gestión de personas o recursos humanos, no se hace una programación de las capacitaciones necesarias para mejorar las competencias de los colaboradores, además de no tener un registro documentado de los requisitos de las personas, en el cual se puedan observar también las competencias y/o habilidades requeridas para cada puesto de trabajo.

En este contexto, algunos colaboradores pueden ser inducidos al error al no recibir la correcta capacitación para los servicios brindados y por no actualizarse con las normativas vigentes para los tipos de importación.

- **Causa Raíz 3: Colaboradores no concientizados sobre la importancia de la calidad del servicio**

La falta de concientización es un factor clave para realizar correctamente el servicio. Si un colaborador no está comprometido con la organización el servicio no va a cumplir con todas las expectativas para garantizar la satisfacción del cliente. Sin embargo, el compromiso debe partir también de la dirección de la organización. En este caso, la empresa solo está preocupada por generar ingresos con el menor costo y que se logró cumplir con el servicio, lo cual no contempla las demás actividades asociadas que puedan garantizar la calidad del servicio brindado.

- **Causa Raíz 4: El clima laboral no es adecuado en la organización**

El clima laboral dentro de la organización es deficiente, el ambiente de trabajo es cargado ya que trabajan en un lugar sin optimizar bien los espacios y tienen acceso a programas que pueden distraerlos mientras laboran, tales como redes sociales y YouTube, lo cual genera que se equivoquen mientras están elaborando los documentos a presentar y mientras archivan los mismos en files.

- **Causa Raíz 5: Los sistemas informáticos utilizados en la empresa son deficientes o no cumplen con las expectativas**

La empresa no cuenta con licencias de software originales, utilizan otras versiones de los principales programas de office que no trabajan de manera correcta. Esto produce retrasos para guardar la información brindada por los clientes. Además, no cuentan con otros programas que permitan realizar acciones tales como diseño de flujogramas de procesos.

Las problemáticas anteriormente descritas son las que han tenido un mayor impacto en el servicio de asesoría en importación vehicular, ya que han obtenido el mayor puntaje ponderado en el Pareto y representan el 60% de los problemas de la organización. Estas serán desarrolladas en el capítulo 4 para poder mitigar el impacto que representan dentro de la empresa.

3.5. Grado de cumplimiento del SGC basado en la norma ISO 9001:2015

La organización tiene un cierto grado de cumplimiento de la norma ISO 9001:2015, para detallar el grado de cumplimiento se desarrolló en el anexo 8: Grado de cumplimiento del SGC. Los criterios desarrollados para calificar cada uno de los capítulos del SGC se desarrollan en la tabla 27:

Tabla 27: Criterio de calificación ISO 9001:2015

Criterio de calificación	Puntaje
No cumple con los criterios o no es aplicable	0%
Cumple mínimamente con los criterios	25%
Cumple parcialmente con los criterios	50%
Cumple con gran parte de los criterios	75%
Cumple completamente con los criterios	100%

A partir de los criterios detallados por capítulo se calcula un promedio general, el cual será evaluado en la tabla 28 para obtener el resultado final del nivel de cumplimiento.

Tabla 28: Criterio para Diagnóstico General

Criterio General Cumplimiento	Puntaje Total SGC
Deficiente	[0% - 25%[
Regular	[25% - 50%[
Aceptable	[50% - 75%[
Adecuado	[75% - 100%]

En esta tabla se han establecido rangos con el objetivo de poder tomar como base el nivel de cumplimiento actual para poder completar los requisitos que aún no se cumplen, de tal manera que pueda tener todos los requisitos de la norma implementados.

En la figura 26 se pueden observar el grado de cumplimiento de la norma ISO 9001 por cada uno de los capítulos, para poder obtener información más precisa de los aspectos a mejorar en ellos.

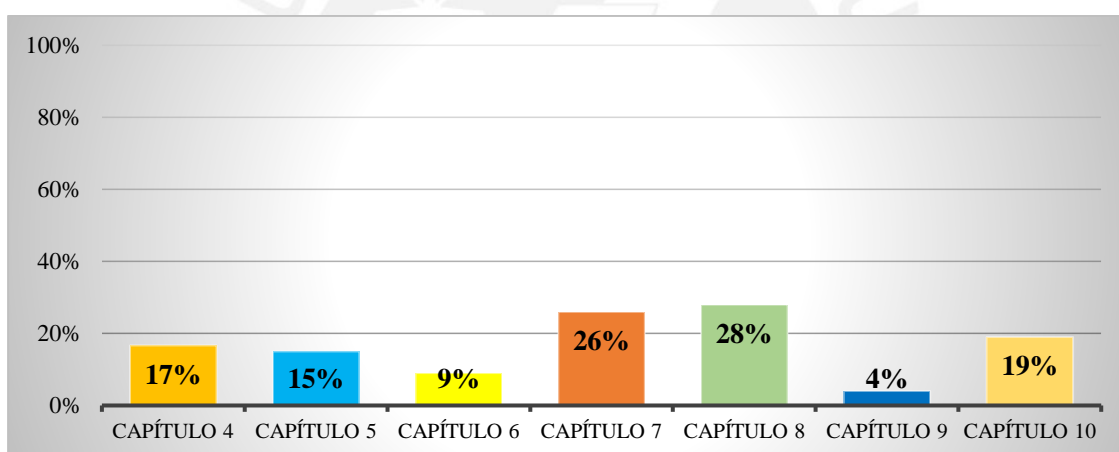


Figura 26: Porcentaje de cumplimiento ISO 9001:2015 por capítulo

De acuerdo con la figura 26, el resultado de cumplimiento general de la norma ISO 9001:2015 en la organización es de 19%, en algunos capítulos hay mayor cumplimiento que en otros, principalmente en los procesos operativos y de apoyo.

En los siguientes puntos se van a describir los resultados indicando los aspectos que la empresa cumple dentro de cada uno de ellos y que podrían mejorar:

- **Capítulo 4: Contexto de la organización – Deficiente**

La alta dirección tiene altos conocimientos sobre el rubro del negocio en el que está involucrada la empresa; sin embargo, no desarrollan estrategias que permitan desarrollar la organización ni toman acción para las amenazas del entorno.

Además, no considera a todas las partes involucradas pertinentes, ya que solo considera a los clientes como principal parte a satisfacer y no cuenta con documentos tales como alcance y política orientada a la calidad.

- **Capítulo 5: Liderazgo – Deficiente**

El liderazgo de la organización recae solo en la dirección, no entregan responsabilidades entre áreas, no realizan programas ni planes para mejorar las competencias de los colaboradores, por lo cual la forma en la que realizan el trabajo. Además, solo están enfocados en cumplir el servicio, sin tener en consideración otros requisitos que pueda solicitar el cliente como el plazo de entrega.

- **Capítulo 6: Planificación - Deficiente**

La empresa no ha realizado un análisis de riesgos para mitigarlos ni ha establecido los controles necesarios para que no ocurran con frecuencia en la organización. Además de no tener un procedimiento establecido para el tratamiento de las salidas no conformes de la empresa ni tener objetivos de calidad.

- **Capítulo 7: Apoyo - Regular**

La organización cuenta con recursos de apoyo que complementan el servicio que ellos brindan, tales como la parte de gestión de personas, logística; sin embargo, hace falta documentar correctamente las evaluaciones, planificar actividades de mantenimiento preventivo y capacitar al personal constantemente en los aspectos relevantes para la organización.

- **Capítulo 8: Operación - Regular**

Dentro del capítulo existe el punto 8.3, que se refiere al diseño y desarrollo del servicio, el cual no sería aplicable a la organización, ya que la forma de trabajar es de acuerdo a lo solicitado por la SUNAT y el MTC para realizar la importación vehicular. De igual manera, la empresa no tiene una retroalimentación correcta para saber el grado de satisfacción del cliente y aspectos a mejorar.

Además, el control que tienen sobre los servicios brindados se encuentra archivado físicamente y no ordenado de tal manera que se pueda dar un seguimiento a todo el servicio brindado.

- **Capítulo 9: Evaluación del Desempeño - Deficiente**

No se realizan evaluaciones del desempeño laboral de los colaboradores, por lo que no existe una retroalimentación que permita realizar mejoras en la forma de trabajo de los colaboradores. La empresa solo está interesada en aumentar sus ventas y toma eso como principal indicador. Además, no se han realizado auditorías internas ni revisiones de dirección de todos los procesos de la empresa debido a que la dirección no las considera necesarias.

- **Capítulo 10: Mejora - Deficiente**

La empresa no considera un ciclo de mejora continua, es por ello que existen muchos problemas y errores que suelen repetirse durante todos los años. Solo realizan actividades de acciones correctivas, pero no de preventivas para mejorar el servicio.

Capítulo 4. Propuestas de Mejoras para Causas Raíz

En el presente capítulo se resumen las estrategias para el tratamiento de las 5 principales causas raíz, de tal manera, que los principales problemas de la organización puedan mitigarse y se puedan utilizar como base para el desarrollo de la propuesta de implementación desde el capítulo 4 al 9 del SGC.

4.1. Implementación de procedimientos e instructivos

La empresa TCHANGZU S.A. se encuentra realizando el servicio de asesoría para importación vehicular sin tener procedimientos para sus servicios, ni si quiera para los procesos principales como son el comercial y el operativo. Para realizar el trabajo de una manera óptima se proponen las siguientes mejoras:

- Elaborar un procedimiento de la gestión operativa PR-12-01, detallada en el anexo 18, en el cual se consideren como anexos los requisitos necesarios por categoría de vehículo, ya que los camiones, camionetas, grúas, tienen algunos requisitos diferenciados. Esto facilitaría la labor ya que se le podría brindar apropiadamente la información cada vez que un cliente lo solicite. Además, se debe considerar todas las actividades realizadas por el área, considerar un responsable de que todo el proceso operativo se lleve a cabo de manera satisfactoria y que permita registrar evidencia ya sea documentada o en otro formato, de que se está llevando a cabo de manera ordenada.
- Elaborar un procedimiento de la gestión comercial PR-11-01, detallado en el anexo 29, en el cual se puedan evaluar la percepción que tiene el cliente, a través de encuestas de satisfacción elaboradas de tal manera que puedan considerar los aspectos importantes del servicio brindado, y no solo especificar de manera general si el servicio es bueno. De esta manera, se podrán tomar acciones para mejorar la calidad del servicio. Igualmente, se debe considerar aumentar las formas de interacción con el cliente, de tal manera que este proceso pueda seguir mejorando y aumentando la cantidad de servicios que se puedan brindar, a través de estrategias comerciales y el uso de redes sociales.
- Elaborar instructivos y/o procedimientos de los recursos o áreas de apoyo como logística PR-23-01, detallada en el anexo 19, capacitación de personal PR-21-01, detallada en el anexo 27 las cuales no están involucradas directamente con el servicio operativo, pero influyen en la percepción que tienen los colaboradores y clientes con respecto al servicio brindado, tales como el tema de la gestión con proveedores. Esta empresa cuenta con un proveedor crítico que debe ser evaluado a través de un formato de evaluación de proveedores y en caso de no obtener resultados óptimos, considerar evaluar nuevos proveedores.

4.2. Programación de capacitaciones y mantenimientos

La organización no considera como importante la realización de capacitaciones, ya que consideran que las habilidades de cada persona que labora en la empresa son suficientes para que el servicio se pueda llevar a cabo de manera satisfactoria; sin embargo, es debido a esto que se pueden producir errores, al no tener conceptos de cómo gestionar correctamente los riesgos que puedan presentarse a lo largo del servicio, para lo cual se han desarrollado las siguientes mejoras:

- Un programa anual de capacitaciones, detallado en el anexo 10, de acuerdo a las necesidades de capacitación del personal en temas de calidad y en temas específicos para el área de trabajo, el cual debe ser aprobado por la dirección de la empresa, en la cual se consideren temas que puedan ayudar a mejorar las competencias de los colaboradores, relacionadas no solo al rubro del servicio, sino a la calidad de este, como puede ser la gestión de riesgos, el mapeo de procesos, las cuestiones internas y externas de la organización. Estas a su vez deben poder ser evaluadas y documentadas, de tal manera que pueda corroborarse que el tema ha sido interiorizado por los colaboradores y los registros deben quedar guardados como evidencia de ello. Este programa debe ser actualizado de acuerdo con las necesidades que presente la organización con el paso del tiempo y considerar fechas exactas para la realización de estas.
- Un programa de mantenimiento realizado a partir del procedimiento de logística PR-21-01, detallado en el anexo 19, el cual no debe ser correctivo, ya que la organización no puede esperar a que un equipo deje de funcionar para poder arreglarlo y/o reemplazarlo, ya que esto puede afectar el tiempo de servicio al cliente, sino que debe realizar un mantenimiento preventivo de todos los equipos, para verificar que se encuentren en óptimas condiciones para seguir trabajando. A su vez, este debe considerar que los equipos utilicen programas con licencias originales de programas de Office, ya que las licencias que no son legales normalmente suelen dañar el equipo y disminuir su rendimiento con el paso del tiempo.
- Evaluación del desempeño del procedimiento de capacitación de personal PR-21-02, en el cual, posterior a las capacitaciones realizadas durante un periodo, la dirección pueda evaluar que otros aspectos pueden ser mejorados por los colaboradores en el trabajo. Este puede considerar diversos aspectos y entregar una retroalimentación al colaborador. Estos criterios pueden ayudar a incrementar la productividad de los colaboradores; así como mejorar las relaciones entre la dirección y ellos para mejorar el clima laboral.

4.3. Mejora en la velocidad de atención de servicio

La velocidad de atención dentro de la empresa es un factor importante para que se pueda garantizar la satisfacción del cliente; sin embargo, TCHANGZU S.A. no realiza el trabajo de manera óptima para la entrega del servicio. Con respecto a las causas encontradas de este problema se proponen las siguientes mejoras:

- Check list de cliente, detallado en el anexo 9, en el cual se coloquen todos los documentos necesarios que debe entregar el importador dependiendo de la categoría del vehículo, tales como Bill of Lading, volante, ficha técnica, entre otros. Con esto se llevaría un mejor control de los documentos recepcionados y se informaría al cliente de los documentos faltantes para que los pueda regularizar en corto plazo.
- De igual manera, en el caso del proveedor crítico, se realizará una evaluación constante del servicio brindado con el reporte de inspección a través del formato “Reevaluación de Proveedores”, el cual está detallado en el anexo 21, así como solicitarlo el reporte en formato digital previamente a la entrega del original para evitar traslados innecesarios en el caso de que el reporte contenga errores.
- El ambiente de trabajo se ordenará y optimizará, los documentos con una antigüedad mayor a 5 años serán desechados, mientras que los nuevos serán archivados de manera digital según el procedimiento de información documentada PR-02-04-01, de tal manera que se pueda trabajar de manera más ordenada y se puedan ubicar fácilmente los archivos en caso de auditorías.

4.4. Disminución de los errores en trámites de importación

En la actualidad existen 5 principales errores que se dan cuando se realiza el proceso de importación, tanto por la agencia de aduanas TCHANGZU S.A., como por el proveedor de esta, por lo cual se proponen las siguientes mejoras para mitigar los problemas:

- Realizar un control de calidad enfocado en la revisión de los datos al finalizar cada proceso, este puede ser corroborado a través de un encargado de proceso y validado a través de una firma de acuerdo al procedimiento de Gestión de Operaciones PR-12-01, el cual está detallado en el anexo 18. Con ello, se reducirán la cantidad de errores realizadas por los colaboradores que pueden llegar al cliente final, lo cual afecta la imagen de la empresa ante el cliente.
- De igual manera, de acuerdo al Programa anual de capacitaciones, las capacitaciones se realizarán de acuerdo a los lineamientos del procedimiento de capacitación de personal PR-21-02, los cuales contemplan temas relacionados a calidad como gestión de riesgos y procesos, los cuales involucran a toda la organización, como también capacitaciones específicas para las áreas de trabajo de tal manera que se puedan mejorar las competencias de los colaboradores.

- Finalmente, se puede evaluar el clima laboral de la empresa detallada en el anexo 25, de manera que se pueda obtener retroalimentación por parte de los colaboradores en las que se puedan analizar cómo mejorar el ambiente de trabajo para que no existan distracciones que puedan generar errores por parte de los trabajadores y al mismo tiempo, optimizar la carga de trabajo que puedan tener los mismos. (Identificado en la propuesta de mejora 4.4)

4.5. Plan de transformación digital

Como parte de la mejorar la forma de trabajo en la organización se han desarrollado las siguientes mejoras:

- Adquirir licencias originales de office 365 que permitan a los colaboradores trabajar correctamente y que no dejen de funcionar mientras se están utilizando.
- Digitalizar los expedientes de la empresa en la nube para que puedan tener un respaldo en caso de que la información documentada se deteriore, de acuerdo con el procedimiento de gestión informática PR-22-01.

Después de analizar los problemas y las propuestas de mejorar, siguiendo los objetivos de esta tesis, se desarrollará un Sistema de Gestión de Calidad en la organización ISO 9001:2015, el cual no solo desarrollará las mejoras descritas, sino que también, generará un ciclo de mejora continua en la organización a través de lograr la satisfacción del cliente gestionando efectivamente todos los riesgos.

De esta manera, la empresa TCHANGZU S.A. podrá desarrollar satisfactoriamente sus servicios basándose en procedimientos, instructivos, listas de verificaciones e información documentada que mejoren el servicio de asesoría en importación de vehículos que brinda.

Capítulo 5. Propuesta de implementación del SGC

En el quinto capítulo se detallan las acciones a realizar para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en los capítulos 4 al 9. Así como describir los beneficios que tendría la adaptación de este sistema en la organización para tener 100% de nivel de cumplimiento.

5.1. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

En los siguientes puntos se desarrollará la propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad en la empresa TCHANGZU S.A. Estos lineamientos son los que se deben llevar a cabo para asegurar la satisfacción del cliente en el servicio brindado.

5.2. Contexto de la organización

El análisis del entorno de la organización involucra varios aspectos que pueden indicar el estado en el que la organización se encuentra, los factores que influyen de manera directa tanto interna como externamente en la organización y la interacción de sus procesos, los cuales serán detallados a continuación:

5.2.1. La organización y de su contexto

Este primer punto hace referencia a que la organización debe tener un análisis de las cuestiones internas y externas del entorno, de tal manera que puedan estar preparados ante un eventual cambio, sobre todo en los asuntos externos de la empresa. Se pueden utilizar diferentes herramientas para realizar el análisis, pero por motivos de practicidad y facilidad de uso se realizó el análisis DOFA, la cual fue detallada en el marco teórico.

El análisis realizado en el punto 3.2, describe las principales oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que tiene la organización para seguir desarrollando correctamente su trabajo. A partir del mismo se desarrollaron estrategias que permitan mitigar los riesgos asociados.

5.2.2. Necesidades y expectativas de las partes interesadas

Este requisito hace mención de que la organización debe poder cumplir con lo esperado por las partes interesadas, cumpliendo con sus necesidades y expectativas y darles seguimiento al cumplimiento de estas, los cuales pueden contemplar tanto al cliente como a entidades encargadas de la parte legal con respecto a las actividades que realiza la empresa.

En la tabla 29 se detallan las necesidades y expectativas de las principales partes interesadas de la organización.

Tabla 29: Partes Interesadas del SGC

Parte Interesada	Necesidades y/o expectativas de las Partes Interesadas	Riesgos de incumplir con las necesidades y/o expectativas de las partes interesadas
Ministerios del Estado	- Cumplimiento de la normativa legal establecida.	- Incurrir en multas - Suspensión de actividades. - Cierre temporal o definitivo de la empresa.
SUNAT y otras entidades gubernamentales.	- Cumplimiento de pagos de impuestos.	- Incurrir en multas - Suspensión de actividades. - Cierre temporal o definitivo de la empresa.
Cliente	- Precio acorde al mercado	- Pérdida de clientes
	- Servicios realizado según requerimientos.	- Insatisfacción del cliente
	- Atención permanente a consultas y/o requerimientos,	- Insatisfacción del cliente - Pérdida del cliente
Colaborador	- Respeto a los derechos laborales.	- Insatisfacción de colaboradores
	- Buen clima organizacional.	- Mal desempeño de actividades, desmotivación
	- Pago puntual de salario	- Mal clima laboral, molestias, desmotivación
	- Responsabilidades y funciones claramente definidas	- Mal desempeño laboral
	- Capacitaciones	- Falta de mejora de desempeño. - Limitación en el crecimiento profesional
Competencia	- Ingreso a nuestro mercado.	- Pérdida de clientes - Disminución de ventas
Proveedores de Bienes y Servicios	- Cumplimiento de Contratos.	- Pérdida de proveedores calificados

Como se puede observar, ahora se consideran como partes interesadas no solo al cliente y al Estado, sino también a los colaboradores, competencia y proveedores.

5.2.3. Alcance del sistema de gestión de la calidad

La norma indica que la organización debe determinar los límites, para ello se realiza un alcance el cual contempla la aplicabilidad del sistema de gestión de calidad.

Para TCHANGZU S.A., el alcance sería: “Sistema de Gestión de Calidad abarca los procesos involucrados para el servicio de importación de vehículos que incluye los procesos de gestión comercial, trámite documentario y desaduanaje de carga”

En este caso, el punto 8.3 no está dentro del alcance del sistema de gestión, ya que las actividades deben realizarse de acuerdo con la normativa vigente de la SUNAT y del MTC.

5.2.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

Para la norma es necesario tener una gestión por procesos en la organización, para poder realizar un ciclo de mejora continua en ellos y en las interacciones que puedan tener entre ellos y con las partes interesadas.

TCHANGZU S.A. considera los siguientes procesos dentro del sistema de gestión de calidad a implementar:

- Gestión de la Dirección, detallado en el anexo 38.
- Gestión de Calidad, detallado en el anexo 30, 31, 33, 37, 38.
- Gestión Comercial, detallado en el anexo 29, (Identificado en la propuesta de mejora 4.1)
- Gestión de Operaciones, detallado en el anexo 18. (Identificado en la propuesta de mejora 4.1 y 4.5)
- Gestión de Personas, detallado en el anexo 27. (Identificado en la propuesta de mejora 4.1 y 4.2)
- Gestión Logística, detallado en el anexo 19. (Identificado en la propuesta de mejora 4.1 y 4.2)

5.3.Liderazgo

5.3.1. Liderazgo y compromiso

En este punto de las normas, la alta dirección de TCHANGZU S.A. deben dedicarse al desarrollo e implementación de un sistema de gestión de calidad y mejora continua a través de:

- Informar a todos los empleados de la organización sobre la importancia de atender las solicitudes de servicio y de los clientes.
- Establecer la política y los objetivos de la calidad, comunicándolos periódicamente a todos los empleados de la organización en sus operaciones diarias.
- Cambios introducidos por la dirección en el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Disponibilidad de recursos para el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se identifiquen y cumplan para lograr la satisfacción del cliente.

5.3.2. Enfoque al cliente

La Alta Dirección de TCHANGZU S.A. verifica que los requisitos de los clientes sean identificados, conocidos y cumplidos a fin de asegurar su satisfacción, para ello se ha identificado lo siguiente:

Se han definido los siguientes requisitos del usuario:

Requisitos especificados por el cliente:

- Servicio de asesoría de importación vehicular de Calidad
- Cumplimiento del horario establecido
- Documentos presentados sin errores

Requisitos no establecidos por el cliente

- Personal competente y comprometido con la organización
- Infraestructura y equipamiento con tecnología de vanguardia.

Requisitos legales y reglamentarios

- Directivas del SUNAT y MTC con una frecuencia de revisión anual.

5.3.3. Política

Según la norma, la alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de calidad apropiada al propósito y contexto de la organización, y que la misma se encuentre disponible para las partes interesadas pertinentes, de tal manera que a partir de ellos puedan establecerse los objetivos de calidad.

La empresa TCHANGZU S.A. no cuenta con una política de calidad, por lo cual se propone establecer la siguiente:

“En TCHANGZU S.A. ofrecemos el servicio de Importación Vehicular de Régimen Regular de alta calidad y cultivamos una estrecha relación con nuestros clientes, en la búsqueda de la calidad en el servicio.

Somos conscientes que para lograr la satisfacción del cliente nuestro pilar fundamental son nuestros colaboradores con quienes reforzamos día a día nuestra cultura organizacional.

Nuestro compromiso con la calidad se fundamenta en:

Optimizar la gestión de los procesos para la satisfacción de nuestros clientes y la eficacia de nuestros servicios.

Garantizar el cumplimiento de los requisitos legales, normativa y otros acuerdos suscritos.

Promover la competencia y la toma de conciencia, así como la eficacia y mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.”

Alta Dirección

La política de calidad será publicada en las redes sociales de tal manera que las partes interesadas puedan tener acceso libre al documento. Además de estar en formato físico dentro de la organización para que los colaboradores puedan estar informados y cumplan con la misma.

Además, la Alta Dirección debe realizar capacitaciones para que los colaboradores puedan seguir trabajando de acuerdo con la política y objetivos de calidad de la organización.

La Política es evaluada en la Revisión por la Dirección, para detectar la necesidad de hacer cambios y asegurar su adecuación, si fuese necesario.

5.3.4. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La Alta Dirección de TCHANGZU S.A. asegura que las responsabilidades y autoridades estén definidas y documentadas en:

- Organigrama, detallado en la figura 7.
- Perfiles de Puesto, detallado en los anexos 11 al 17.
- Procedimientos documentados, detallados en los anexos 18, 19, 22, 24, 27, 29, 30, 32, 33, 35, 37, 38.

Las líneas de comunicación entre las diferentes áreas quedan establecidas en el Organigrama y en los Perfiles de Puesto.

Además, la Alta Dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de calidad:

- Tomando responsabilidad de la eficacia del sistema de gestión de la calidad
- Asegurando que la política de calidad es comunicada, entendida y aplicada dentro de la organización
- Asegurando que se establezcan la política de calidad y objetivos de calidad y que estos sean compatibles con la dirección estratégica de la organización y el contexto de la organización.
- Asegurando la integración de los requisitos del sistema de gestión de calidad en los procesos de negocio de la organización.

Asimismo, la organización debe considerar a una persona responsable del SGC, quién independientemente de otras responsabilidades, debe:

- Asegurarse de que ha sido establecido, implementado y mantiene los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Asegurar que el sistema de gestión de la Calidad cumple los requisitos en todos los sitios y esferas de operación dentro de la organización.

5.4. Planificación

La Alta Dirección de TCHANGZU S.A. debe asegurarse de que la planificación del SGC sea realizada con el fin de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, así como con los Objetivos, a través de toda la Base Documentaria establecida para el Sistema de Gestión de la Calidad, considerando como cimientos del Sistema:

- El Mapa de Procesos, en el cual se identifican los procesos del SGC, y se determina su secuencia e interacción, detallado en la figura 8.
- Los Indicadores de gestión para realizar el seguimiento y/o medición de los procesos respecto a los objetivos de Calidad y resultados planificados. Así también se cuentan con objetivos por Procesos, para realizar seguimiento a los mismos.
- Procedimientos documentados que sirven para el ordenamiento de los procesos, detallados en los anexos 18, 19, 22, 24, 27, 29, 30, 32, 33, 35, 37, 38.

5.4.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades

TCHANGZU S.A. ha identificado los riesgos y su tratamiento para asegurar el cumplimiento de los requisitos del SGC en el procedimiento “Gestión de Riesgos” (PR-02-01-01), del anexo 30.

El objetivo de este requisito de la norma es asegurar que el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), pueda alcanzar los resultados previstos al identificar los riesgos y oportunidades de los procesos, productos, servicios y toma de decisiones que se pueden controlar y de los que se puede influir, evaluar el riesgo, determinar aquellos no aceptables para prevenir o reducir los efectos indeseados; y determinar los controles necesarios para la mejora continua.

5.4.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

Para cumplir con este requisito de la norma ISO 9001:2015, TCHANGZU S.A. se propone un Tablero de Control detallando las acciones en función a la Política de Calidad, con los objetivos de calidad y los objetivos por procesos en la tabla 30.

Tabla 30: Objetivos e Indicadores de Calidad

Objetivo de Calidad	Proceso	Indicador	Meta	Frec-Medic.	Fórmula
Brindar un servicio de calidad, en búsqueda de la Satisfacción de los clientes.	Operaciones	Eficacia en los Servicios	90%	Mensual	$(\text{Nro. De Servicios Ejecutadas sin errores} / \text{Nro. De Servicios Totales}) * 100$

Objetivo de Calidad	Proceso	Indicador	Meta	Frec-Medic.	Fórmula
	Gestión Comercial	Nivel de Satisfacción del Cliente	90%	Anual	(Nro. De Encuestas con resultados mayor o igual a 90%/ Total de Encuestas) *100
Cumplimiento de la Normativa legal aplicable	Gestión de la Calidad	Identificación y Cumplimiento de la Normativa Legal Aplicable	95%	Anual	(Nro. De Normativas cumplidas/Nro. Total de Normativas identificadas) *100
Mejorar la competencia de nuestros colaboradores	Gestión de Personas	Cumplimiento del Programa Anual de Capacitación	90%	Mensual	(Nro. De Capacitaciones ejecutadas / Nro. De Capacitaciones programadas) *100
Contar con un SGC eficaz y de constante mejora continua.	Gestión de la Calidad	Eficacia de las Acciones de Mejora	90%	Mensual	(SAMs tratadas correctamente / SAMs identificadas) *100
	Gestión de la Calidad	Eficacia en el Tratamiento del SNC	90%	Mensual	(Nro. De PNC cerrados / Nro. De PNCs Totales) *100
NA	Gestión de la Dirección	Cumplimiento del Programa Anual de Calidad	95%	Mensual	(Nro. De actividades ejecutadas / Nro. Total de actividades programadas) *100
NA	Logística	Eficacia en la evaluación de Proveedores	90%	Mensual	(Nro. De Proveedores Aptos /Nro. Total de Proveedores calificados) *100
NA	Mantenimiento y Servicios y Sistemas	Cumplimiento de Programa de Mantenimiento Preventivo	90%	Mensual	(Nro. De actividades ejecutadas / Nro. Total de actividades programadas) *100

NA: No Aplica objetivo de calidad

5.4.3. Planificación de los cambios

Cuando la Dirección de TCHANGZU S.A. determine la necesidad de cambios en su SGC, estos se identificarán en el programa anual de calidad y se tendrá en consideración lo siguiente:

- El propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales.
- La integridad del Sistema de Gestión de Calidad
- La disponibilidad de recursos.
- La asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades

El procedimiento PR-02-02-01, detallado en el anexo 31 de Gestión del cambio describe la metodología a seguir para la planificación de cambios que puedan afectar al SGC de la empresa.

5.5. Apoyo

Los recursos de apoyo utilizados por la organización brindan soporte y complementan a los procesos operativos, los cuales se describen detalladamente en los siguientes puntos.

5.5.1. Recursos

TCHANGZU S.A. asigna los recursos necesarios para los servicios que presta, así como para implementar y mantener el SGC, mejorar continuamente su eficacia y aumentar la satisfacción del cliente.

5.5.1.1. Personas

Se han establecido los Perfiles de Puesto de todos los colaboradores en la organización:

- Perfil de puesto Gerente General, detallado en el anexo 11.
- Perfil de puesto Representante de dirección, detallado en el anexo 12.
- Perfil de puesto de supervisor- coordinador de SGC, detallado en el anexo 13.
- Perfil de puesto secretaria, detallado en el anexo 14.
- Perfil de puesto jefe de Operaciones, detallado en el anexo 15.
- Perfil de puesto Tramitador, detallado en el anexo 16.
- Perfil de puesto Asistente Contable, detallado en el anexo 17.

Además, se realiza la evaluación de clima laboral, detallado en el anexo 25, para obtener la percepción que tiene el colaborador sobre la organización.

5.5.1.2. Infraestructura

La Alta Dirección, asigna los recursos necesarios para el mantenimiento y mejora de la infraestructura. Además, cuentan con las siguientes áreas:

- Contabilidad, 1 computadora, 2 muebles para archivos.
- Tramitación, 4 computadoras, 4 muebles para archivos.
- Recepción, 2 computadoras, 2 mueble para archivos, 2 teléfonos.
- Dirección, 1 computadora, 1 muebles para archivos.

5.5.1.3. Ambiente para la operación de los procesos

TCHANGZU S.A. a través de la Alta Dirección, gestiona la adquisición de bienes y/o servicios para que los espacios de trabajo sean adecuados para el desarrollo de las operaciones.

5.5.1.4. Recursos de seguimiento y medición

Se ha establecido el Tablero de Control en la tabla 31, para realizar el seguimiento y monitoreo de los procesos del SGC.

Tabla 31: Tablero de control de Calidad

Indicador	Fórmula	Plan de acción
Eficacia en las importaciones	$(\text{Nro. De Servicios Ejecutadas sin errores} / \text{Nro. De Servicios Totales}) * 100$	1. Capacitar a los involucrados en el uso de formatos. 2. Enviar borradores a los clientes para verificación de datos.
Nivel de Satisfacción del Cliente	$(\text{Nro. De Encuestas con resultados mayor o igual a } 80\% / \text{Total de Encuestas}) * 100$	3. Aplicar las encuestas de satisfacción. 4. Atender quejas y reclamos de suscitarse.
Identificación y Cumplimiento de la Normativa Legal Aplicable	$(\text{Nro. De Normativas cumplidas} / \text{Nro. Total de Normativas identificadas}) * 100$	5. Planificar la revisión de normativa legal aplicable. 6. Ejecutar la revisión de la normativa legal vigente.
Cumplimiento del Programa Anual de Capacitación	$(\text{Nro. De Capacitaciones ejecutadas} / \text{Nro. De Capacitaciones programadas}) * 100$	7. Aplicar evaluación de desempeño a los colaboradores. 8. Establecer las necesidades de capacitación. 9. Programar capacitaciones
Eficacia de las Acciones de Mejora	$(\text{SAMs tratadas correctamente} / \text{SAMs identificadas}) * 100$	10. Capacitar a los involucrados en Identificación y tratamiento de SAMs. 11. Identificar y realizar el seguimiento a las SAMs detectadas.
Eficacia en el Tratamiento del SNC	$(\text{Nro. De PNC cerrados} / \text{Nro. De PNCs Totales}) * 100$	12. Capacitar a los involucrados en Identificación y tratamiento de PNCs. 13. Identificar y realizar el seguimiento a las PNCs detectadas.
Cumplimiento del Programa Anual de Calidad	$(\text{Nro. De actividades ejecutadas} / \text{Nro. Total de actividades programadas}) * 100$	14. Planificar actividades necesarias para el correcto desarrollo del SGC. 15. Migrar el SGC a la nueva versión de la norma.
Eficacia en la evaluación de Proveedores	$(\text{Nro. De Proveedores Aptos} / \text{Nro. Total de Proveedores calificados}) * 100$	16. Identificar a los proveedores de la organización. 17. Evaluar el desempeño de los proveedores. 18. Retroalimentar sobre los resultados a los proveedores.
Cumplimiento de Programa de Mantenimiento Preventivo	$(\text{Nro. De actividades ejecutadas} / \text{Nro. Total de actividades programadas}) * 100$	19. Identificar a todos los equipos 20. Programar el mantenimiento de los equipos. 21. Contactar al proveedor de ser necesario. 22. Ejecutar el mantenimiento de los equipos.

5.5.1.5. Conocimientos de la organización

La organización tiene orden y control sobre sus documentos. En la tabla 32 se describe detalladamente el proceso, tipo de documento, código y título.

Tabla 32: Lista Maestra de Documentos

Proceso	Tipo de Documento	Código	Título
Gestión de la Dirección	Filosofía Organizacional	PR-01-DG-01	Misión, Visión y Valores
	Filosofía Organizacional	PR-01-DG-02	Reseña Histórica
	Filosofía Organizacional	PR-01-DG-03	Organigrama
	Filosofía Organizacional	PR-01-DG-04	Mapa de Procesos
	Filosofía Organizacional	PR-01-DG-05	Política de Gestión de Calidad
	Filosofía Organizacional	PR-01-DG-06	Requisitos del Cliente
	Filosofía Organizacional	PR-01-DG-07	Partes Interesadas
	Filosofía Organizacional	PR-01-DG-08	Responsabilidad y autoridad
	Filosofía Organizacional	PR-01-DG-09	Aspectos internos y externos
	Manual	MGC-01-01	Manual de Calidad
	Procedimiento	PR-01-01-01	Gestión de la Dirección
	Formato	PR-01-FR-01	Acta de Reunión
	Formato	PR-01-FR-01	Acta de Revisión por la Dirección
Gestión de la Calidad			
Gestión del Riesgo	Procedimiento	PR-02-01-01	Gestión del Riesgo
	Formato	PR-02-FR-01	Matriz de Riesgos de Calidad
Objetivos y Planificación	Formato	PR-02-FR-02	Programa Anual de Calidad
Comunicaciones	Procedimiento	PR-02-03-01	Comunicaciones
Información Documentada	Procedimiento	PR-02-04-01	Información Documentada
	Formato	PR-02-FR-03	Lista de Documentos Internos
	Formato	PR-02-FR-04	Cuaderno de Cargo
	Formato	PR-02-FR-05	Normativa y Otros Requisitos
	Formato	PR-02-FR-06	Cumplimiento de la Normativa Legal Aplicable
Salida No Conforme	Procedimiento	PR-02-05-01	Salida No Conforme
	Formato	PR-02-FR-07	Salida No Conforme
	Formato	PR-02-FR-08	Control del Producto No Conforme
Satisfacción del Cliente	Procedimiento	PR-02-06-01	Satisfacción del cliente
	Formato	PR-02-FR-09	Control de quejas y reclamos del cliente
	Formato	PR-02-FR-10	Encuesta de Satisfacción
	Formato	PR-02-FR-11	Informe de Medición de la Satisfacción
Auditoría Interna	Procedimiento	PR-02-07-01	Auditoría Interna
	Formato	PR-02-FR-12	Programa Anual de Auditorías
	Formato	PR-02-FR-13	Plan de Auditoría

Proceso	Tipo de Documento	Código	Título
	Formato	PR-02-FR-14	Lista de Auditores Internos
	Formato	PR-02-FR-15	Evaluación del Auditor Interno
	Formato	PR-02-FR-16	Informe de Auditoría Interna
Mejora y acción correctiva	Procedimiento	PR-02-08-01	Mejora y Acción Correctiva
	Formato	PR-02-FR-17	SAM
Medición y Monitoreo	Formato	PR-02-FR-18	Tablero de Control
Gestión Comercial	Procedimiento	PR-11-01	Gestión Comercial
	Formato	PR-11-FR-01	Lista de clientes
Gestión de Operaciones	Procedimiento	PR-12-01	Trámite Documentario
	Formato	PR-12-01	Check List Cliente
Capacitación del Personal	Formato	PR-21-FR-01	Ficha de Inducción
	Formato	PR-21-FR-02	Informe de Evaluación del Postulante
	Formato	PR-21-FR-03	Ficha de Datos Personales
	Formato	PR-21-FR-04	Carta de Competencia
	Formato	PR-21-FR-05	Lista de Personal
	Formato	PR-21-FR-06	Perfil de Puesto Gerente General
	Formato	PR-21-FR-07	Perfil de Puesto RED
	Formato	PR-21-FR-08	Perfil de Puesto Coordinador del SGC
	Formato	PR-21-FR-09	Perfil de Puesto Secretaria
	Formato	PR-21-FR-10	Perfil de Puesto Jefe de Operaciones
	Formato	PR-21-FR-11	Perfil de Puesto Tramitador
	Formato	PR-21-FR-12	Perfil de Puesto Asistente de Contabilidad
	Formato	PR-21-FR-13	Perfil de Puesto Responsable de RRHH
	Procedimiento	PR-21-01	Capacitación de Personal
	Formato	PR-21-FR-14	Programa Anual de Capacitaciones
	Formato	PR-21-FR-15	Lista de Asistencia
	Formato	PR-21-FR-16	Evaluación de la eficacia de la capacitación
	Formato	PR-21-FR-17	Evaluación del Desempeño
Informática	Formato	PR-22-FR-01	Inventario de Equipos
	Formato	PR-22-FR-02	Control de Back ups
Gestión Logística	Procedimiento	PR-23-01	Compras
	Formato	PR-23-FR-01	Listado de Proveedores Críticos
	Formato	PR-23-FR-02	Reporte de Incidencias del Proveedor
	Formato	PR-23-FR-03	Selección del Proveedor
	Formato	PR-23-FR-04	Evaluación, reevaluación y seguimiento del Proveedor

5.5.2. Competencia

La competencia del personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del servicio se evalúa respecto a la exigencia del Perfil de Puesto definido y se proporciona la capacitación requerida o se toman otras acciones para contar con personal competente.

Se encuentran establecidos en los siguientes documentos:

- Perfiles de Puestos, detallados en los anexos del 11 al 17.
- Responsabilidad y Autoridad
- Procedimiento de Gestión de Personas, detallados en los anexos 22 y 27.

Este último procedimiento es para asegurar la mejora de la competencia del personal a través de capacitaciones internas o externas, orientados en la búsqueda del incremento de la eficacia en el desempeño de los colaboradores.

5.5.3. Toma de conciencia

TCHANGZU S.A. ha determinado los siguientes mecanismos para la toma de conciencia:

- Inducciones al personal, del procedimiento de selección de personal
- Reuniones Grupales, incluirlas dentro del programa anual de capacitaciones (Identificado en la propuesta de mejora 4.1 y 4.4c)
- Capacitaciones, referencia del programa anual de capacitaciones (Identificado en la propuesta de mejora 4.1)

5.5.4. Comunicación

Para las comunicaciones internas y externas la TCHANGZU S.A. ha creado el procedimiento “Comunicaciones” (PR-02-03-01), detallado en el anexo 32.

El objetivo de este procedimiento es documentar y definir las responsabilidades y requisitos para:

- Establecer el contenido de la información a comunicar, las acciones para recibir, documentar y responder a las partes interesadas internas y externas relacionadas al SGC.
- Asegurar la comunicación interna de información relativa al desempeño del Sistema de Gestión de Calidad en función a sus estándares de calidad; involucrando a todos los colaboradores y otros grupos de interés.

5.5.5. Información documentada

- La Gestión de la información documentada del SGC de TCHANGZU S.A. se encuentra establecida en el procedimiento “Información Documentada” (PR-02-04-01). (Identificado en la propuesta de mejora 4.3)

A fin de preservar la información relacionada a sus actividades ha diseñado procedimientos que permiten el desarrollo de las operaciones al recurso humano de TCHANGZU S.A.

El objetivo del procedimiento de información documentada es definir las responsabilidades y los requisitos para:

- Establecer, documentar, identificar, aprobar, implementar, revisar, controlar y mantener los documentos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

Además, en él se establecen los niveles del sistema documentario de acuerdo con la siguiente distribución:

- a) Nivel 1.- Normativa Legal y Técnica
- b) Nivel 2.- Política de Gestión de calidad, Objetivos Estratégicos, Filosofía organizacional.
- c) Nivel 3.- Manuales y Reglamentos de la Organización.
- d) Nivel 4.- Procedimientos Documentados, Instrucciones, Especificaciones Técnicas, Estándares y Perfiles de Puesto.
- e) Nivel 5.- Cuando corresponda Formatos para los registros, incluyendo los registros físicos y en medios electrónicos.

5.6. Operación

5.6.1. Planificación y control operacional

El proceso principal de operaciones debe ser planificado y tener controles a lo largo del mismo, es por ello por lo que se ha desarrollado el procedimiento PR-12 de Operaciones, anexo 18.

Además, como complemento al procedimiento se implementarán los siguientes documentos:

- Check list de cliente, detallado en el anexo 9, (Identificado en la propuesta de mejora 4.3)
- Cuadro de control de expedientes, detallado en el procedimiento de Operaciones.
- Cuadro de control de salidas no conformes, detallado en el procedimiento de mejora y acción correctiva.

Además, los documentos se definirán de acuerdo con los siguientes términos:

- Expediente técnico. - conjunto de documentos donde se detallan los antecedentes de identificación de un vehículo usado desde el ingreso y salida de los distintos Almacenes aduaneros (según corresponda).

- Archivo Vivo. - toda documentación que se encuentra en proceso de conformidad, ya sea por la Gestión Comercial y/o la Gestión de Operaciones para su posterior archivo.

Asimismo, para el mejor control de los procesos de la organización, se propone los procedimientos relacionados a la gestión de calidad detallados a continuación:

- Gestión del riesgo, detallado en el anexo 30.
- Gestión del cambio, detallado en el anexo 31.
- Comunicaciones, detallado en el anexo 32.
- Información documentada, detallado en el anexo 24.
- Salidas no conforme, detallado en el anexo 33.
- Satisfacción del cliente, detallado en el anexo 35.
- Mejora y acción correctiva, detallado en el anexo 37.

5.6.2. Requisitos para los servicios

Para la realización eficiente del servicio se deben cumplir con ciertos aspectos, los cuales se detallan en los siguientes puntos.

5.6.2.1. Comunicación con el cliente

Para cumplir con este requisito existen los procedimientos de comunicación y de gestión comercial, el cual tiene como objetivo Describir las actividades para la Gestión Comercial del servicio de asesoría de importación Vehicular de Régimen Regular, con la finalidad de identificar claramente los requisitos del cliente hasta obtener su satisfacción.

De igual manera, se implementarán las siguientes alternativas para aumentar la cantidad de clientes:

- **Conocer a la competencia.** Existen al menos 11 agencias en la región autorizadas por la SUNAT para brindar asesoría en trámites de importación y exportación de bienes y servicios. Para poder mejorar la atención se pueden realizar un seguimiento de la forma en la que atienden las agencias más reconocidas de la región y partir a partir de ello.
- **Utilizar redes sociales.** El uso de las redes sociales puede ayudar a mejorar la interacción con potenciales clientes que aún no conocen el servicio brindado por la agencia, ya que generan una mayor interacción entre cliente y empresa.
- **Segmentar y diferenciar a los clientes.** Actualmente la empresa principalmente se dedica al régimen de importación de bienes, dentro de los cuales se incluyen las de vehículos como el principal servicio brindado. Sin embargo, al trabajar cerca de un puerto importante en el país, la agencia puede empezar a captar la atención de clientes de otros tipos de productos que no sean de excepción e incluso de exportación de bienes.

- **Campañas de marketing.** Se pueden utilizar el envío de correos electrónicos masivos a diferentes importadores para informar de los servicios brindados. Incluso si en ese momento no lo requieren, pero podrían tomarlo en consideración para alguna posterior operación. Estas campañas pueden darse a través de celulares por medio de mensajes SMS o Whatsapp, ya que es más probable tener un acercamiento a los clientes por ese medio. Sin embargo, al inicio solo puede aplicarse a la cartera de clientes que tiene la organización, ya que se necesita un permiso para poder enviar este tipo de información por celular.
- **Descuentos.** Al generar descuentos por volumen de productos que diferencien el precio de la competencia, los clientes preferirían esta opción por el ahorro generado. Sin embargo, este debe estar dentro de un margen permisible para la organización que les permita cubrir sus costos de servicio.

5.6.2.2. Determinación de los requisitos para los servicios

Existen algunos requisitos previos que deben cumplir los vehículos para poder realizar la importación, para lo cual, en la tabla se resumen los requisitos establecidos por categoría de vehículo en la tabla 33:

Tabla 33: Requisitos por categoría vehicular

Categoría	Requisitos Documentarios	Requisitos Físicos	Gases Límites Permisibles
L	<ul style="list-style-type: none"> • BI/Carta Porte • Volante • Título De Origen • Documento Emitido Por Un Ente Del Estado Para Acreditar Km • Ficha Técnica De Importación De Vehículos Usados Y Especiales 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 años De Antigüedad • Vehículos Encendido Por Chispa • Hasta 50.000 Mil Km / Deberá Encontrarse Operativa Mecánica Y Electrónicamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Dióxido de carbono = 12.00 - 15.00 • Hidrato de carbono = 1.0 - 30.00 • Óxido de Carbono = 0.01 - 4.20
M1	<ul style="list-style-type: none"> • BL/carta porte • Volante • Título de origen • Documento emitido por un ente del estado para acreditar km y/o resolución de liberación • Ficha técnica de importación de vehículos usados y especiales 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 años De Antigüedad • Vehículo encendido por chispa no aplica diésel • Hasta 80.000 Mil Km • Deberá Encontrarse Operativa Mecánica Y Electrónicamente • Tener Timón A La Izquierda • Tipos De Carrocería (Sedan, Coupe, Hatchback, Convertible, Station Wagon, Limosina, Suv, Arenero, Tubular, Competencia, Multipropósito Y Multifunción) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dióxido de carbono = 12.00 - 15.00 • Hidrato de carbono = 1.0 - 30.00 • Óxido de Carbono = 0.01 - 4.20
M2	<ul style="list-style-type: none"> • BL/carta porte • Volante • Título de origen • Documento emitido por un ente del estado para acreditar km 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 años de antigüedad • Vehículo encendido por chispa no aplica diésel • Hasta 90.000 mil km 	<ul style="list-style-type: none"> • Dióxido de carbono = 12.00 - 15.00 • Hidrato de carbono = 1.0 - 30.00

Categoría	Requisitos Documentarios	Requisitos Físicos	Gases Límites Permisibles
	<ul style="list-style-type: none"> Ficha técnica de importación de vehículos usados y especiales 	<ul style="list-style-type: none"> Deberá encontrarse operativa mecánica y electrónicamente/tener timón a la izquierda 	<ul style="list-style-type: none"> Óxido de Carbono = 0.01 - 4.20
M3	<ul style="list-style-type: none"> BL/carta porte Volante / título de origen Documento emitido por un ente del estado para acreditar km Ficha técnica de importación de vehículos usados y especiales 	<ul style="list-style-type: none"> 5 años de antigüedad Vehículo encendido por chispa no aplica diésel Hasta 300.000 mil km Deberá encontrarse operativa mecánica y electrónicamente Tener timón a la izquierda 	<ul style="list-style-type: none"> Dióxido de carbono = 12.00 - 15.00 Hidrato de carbono = 1.0 - 30.00 Óxido de Carbono = 0.01 - 4.20
N1	<ul style="list-style-type: none"> BL/carta porte Volante Título de origen Documento emitido por un ente del estado para acreditar km Ficha técnica de importación de vehículos usados y especiales 	<ul style="list-style-type: none"> 5 años de antigüedad Vehículo encendido por chispa no aplica diésel Hasta 90000 mil km Deberá encontrarse operativa mecánica y electrónicamente Tener timón a la izquierda 	<ul style="list-style-type: none"> Dióxido de carbono = 12.00 - 15.00 Hidrato de carbono = 1.0 - 30.00 Óxido de Carbono = 0.01 - 0.30
N2	<ul style="list-style-type: none"> BL/carta porte Volante Título de origen Documento emitido por un ente del estado para acreditar km Ficha técnica de importación de vehículos usados y especiales 	<ul style="list-style-type: none"> 5 años de antigüedad / vehículo encendido por chispa no aplica diésel / hasta 300.000 mil km / deberá encontrarse operativa mecánica y electrónicamente/tener timón a la izquierda 	<ul style="list-style-type: none"> Dióxido de carbono = 12.00 - 15.00 Hidrato de carbono = 1.0 - 30.00 Óxido de Carbono = 0.01 - 0.30
N3	<ul style="list-style-type: none"> BL/carta porte Volante Resolución o pronunciamiento del MTC a favor Ficha técnica de importación de vehículos usados y especiales 	<ul style="list-style-type: none"> 2 años de antigüedad Vehículos encendidos por compresión (diésel) Hasta 400.000 mil km Deberá encontrarse operativa mecánica y electrónicamente/tener timón a la izquierda 	<ul style="list-style-type: none"> Opacidad K (1/M) Hasta 2.10
O	<ul style="list-style-type: none"> BL/carta porte Volante Ficha técnica de importación de vehículos usados y especiales 	<ul style="list-style-type: none"> Deberá encontrarse operativa mecánica y electrónicamente 	<ul style="list-style-type: none"> No Aplica
Especiales	<ul style="list-style-type: none"> BL/carta porte Volante Resolución o pronunciamiento del MTC a favor Ficha técnica de importación de vehículos usados y especiales 	<ul style="list-style-type: none"> Deberá encontrarse operativa mecánica y electrónicamente 	<ul style="list-style-type: none"> No Aplica

5.6.3. Diseño y desarrollo de los servicios

El requisito no es aplicable a la empresa debido a que el servicio brindado se rige de acuerdo con la normativa legal vigente de la SUNAT y MTC.

5.6.4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

La organización debe garantizar que los servicios suministrados por proveedores externos sean conformes, los cuales se desarrollan en los siguientes puntos.

5.6.4.1. Tipo y alcance del control

El alcance del control de proveedores es para todas las compras realizadas por TCHANGZU S.A. y a todos los proveedores que proporcionan productos o servicios que tienen un impacto sobre los productos que ofrece TCHANGZU S.A. y el tipo de control es realizado a través de evaluaciones de proveedores.

5.6.4.2. Información para los proveedores externos

Para cumplir con el requerimiento de la norma, se establece el procedimiento de gestión logística PR-23 del anexo 19, el cual tiene como objetivo los siguientes puntos:

- Adquirir productos con la finalidad de satisfacer los requerimientos solicitados por los diferentes usuarios de la organización.
- Verificar los productos adquiridos.
- Establecer las actividades para desarrollar el proceso de calificación de proveedores; que incluye las etapas de selección, evaluación y reevaluación de proveedores; y se realiza considerando la capacidad del proveedor para suministrar productos o servicios de acuerdo con los requisitos de la organización.
- En la figura 27 se observa el formato de evaluación de proveedores. (Identificado en la propuesta de mejora 4.3)

	EVALUACIÓN, REEVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROVEEDOR	Versión	01
		Fecha de Aprobación	01-07-22

Responsable de Compra _____

Proveedor _____

Productos / Servicios

(1) EVALUACIÓN			
Nº	Criterios	Puntaje	Total
1	Personal competente para atención y/o servicios		0
2	Cumplimiento de los requisitos especificados (calidad, precios, etc)		
3	Cumplimiento de plazos		
4	Cumunicación, atención de consultas, quejas y/o reclamos		
Evaluador		Proveedor*	No Apto
Cargo			
* Proveedor Apto cuando los resultados de su calificación es = 13 puntos.			
Comentarios			

Figura 27: Evaluación de Proveedores

5.6.5. Producción y provisión del servicio

La empresa garantiza el control del servicio; así como la trazabilidad de cada uno de sus procedimientos, los cuales son detallados en los siguientes puntos.

5.6.5.1. Control de la producción y de la provisión del servicio

TCHANGZU S.A. a fin de planificar, implementar y controlar los procesos ha desarrollado información documentada, establecidos en la Lista Maestra de Documentos Internos y Externos, tales como: Manuales, Procedimientos, Protocolos y Registros.

5.6.5.2. Identificación y trazabilidad

TCHANGZU S.A. cuenta con medios para la identificación y trazabilidad del servicio, a través de los diversos registros que refieren con información del cliente, tales como: cotización, orden de servicio interna, Check list del cliente, registro de inspección de vehículos usados, registro de inspección, entre otros.

5.6.5.3. Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos

TCHANGZU S.A. cuida la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma; identificando, verificando, protegiendo y salvaguardando dicha propiedad.

5.6.5.4. Preservación

TCHANGZU S.A., archiva todos los documentos oficiales, relacionados al Servicio brindado, con la finalidad de preservarlos, ante cualquier solicitud requerida.

5.6.5.5. Actividades posteriores a la entrega

TCHANGZU S.A., proporcionará, documentos oficiales, cuando sean requeridos por los clientes que ya culminaron el proceso de importación, y que estén dentro del alcance de TCHANGZU.

5.6.5.6. Control de los cambios

TCHANGZU S.A. revisa y controla los cambios para la producción o la prestación del servicio, a través de los procedimientos y registros establecidos para los procesos.

Así mismo se ha establecido el procedimiento de Gestión del Cambio y la matriz de planificación de los cambios.

5.6.6. Liberación de los productos y servicios

TCHANGZU S.A. ha definido las siguientes responsabilidades para la liberación de los siguientes servicios:

- Gestión Comercial: RED.
- Gestión de Operaciones: jefe de Operaciones

5.6.7. Control de las salidas no conformes

TCHANGZU S.A. ha diseñado el procedimiento de “Control del Producto No Conforme” (PR-02-05-01), el cual tiene como objetivo:

- Establecer los criterios para identificar las salidas no conformes y su tratamiento para prevenir su recurrencia.
- Identificar y controlar las salidas que no son conformes con los requisitos para prevenir su uso o entrega no intencional y que podría afectar la calidad en el SGC.
- Definir los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas para el tratamiento de las salidas no conformes.

5.7.Evaluación del desempeño

La medición del desempeño contribuye para poder analizar si la forma de trabajo cumple con los requisitos del cliente, la cual evalúa diferentes aspectos desarrollados.

5.7.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación

Para la medición y evaluación se realizan diferentes maneras de recopilación de la información, la cual será desarrollada en los siguientes puntos.

5.7.1.1. Satisfacción del cliente

Para cumplir con este requisito de la norma se establece el procedimiento de Satisfacción del Cliente, el cual tiene como objetivo:

- Evaluar la satisfacción del cliente.

Por lo menos una vez al año, se realiza la medición de la satisfacción del Cliente, para lo cual, se establece la siguiente metodología de medición:

- a) Elaboración de la Encuesta: Factores, aspectos o ítems a evaluar acordes con los requisitos establecidos para el servicio o la información que la organización requiera obtener, la encuesta se detalla en el anexo 36.
 - b) Establecer la muestra del universo de clientes a encuestar
 - c) Nombrar al personal designado para la recolección de encuestas.
 - d) Solicitar al personal asignado la aplicación de encuestas y le entrega toda la información del proceso.
- Recibir, analizar y definir el método a aplicar, por parte de la organización, para generar una respuesta a las quejas y reclamos del cliente. En este caso, dependiendo del resultado se pueden tomar las siguientes acciones:
 - e) Si está justificado: Determina las acciones a tomar para la atención de la queja o reclamo y comunican a los responsables involucrados.
 - f) No está justificado: Comunica al Cliente las causas de la no procedencia, por medio escrito.

5.7.1.2. Análisis y evaluación

En este requisito, la norma indica que el sistema de gestión de calidad en la organización debe ser evaluado en cuanto a los siguientes criterios:

- El grado de satisfacción del cliente, el cual se lleva a cabo a partir de las encuestas de satisfacción brindadas a los principales clientes.

- El control que tenga la organización con las salidas no conformes, las cuales deben quedar registradas en el formato de salidas no conformes.
- El desempeño del sistema de gestión de calidad, el cual puede ser corroborado mediante las auditorías internas del SGC y los indicadores del tablero de control.
- Las evaluaciones realizadas a lo implementado en el SGC, para corroborar que hayan sido eficaces para el desarrollo de la empresa.
- La eficacia de las estrategias desarrolladas a partir del análisis interno y externo de la organización.
- Las evaluaciones de desempeño de todos los proveedores de la empresa, especialmente de los proveedores críticos.
- A partir de los resultados de auditorías, desarrollar las oportunidades de mejorar y mitigar las no conformidades detectadas.

5.7.2. Auditoría interna

Este requisito hace referencia de que el sistema de gestión de calidad debe ser evaluado cada cierto periodo para corroborar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015, para lo cual se desarrolló el procedimiento PR-02-07-01 de Auditorías Internas, el cual tiene como objetivo definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías internas del Sistema de Gestión de Calidad.

El principal punto para destacar en el procedimiento son las características que deben tener los auditores para que la información recopilada sobre los hallazgos sea correcta.

- Auditor Interno

Haber aprobado el siguiente curso:

Auditor Interno ISO 9001 (en la versión que corresponda);

Haber participado y/o entrenado en una (01) auditoría interna.

5.7.3. Revisión por la dirección

Mediante el procedimiento “Satisfacción del Cliente” (PR-02-06-01), detallado en el anexo 35, se evaluará el cumplimiento de los servicios y se propone acciones de mejora.

TCHANGZU S.A., principalmente mediante la “Revisión por la Dirección” (PR-01-01) debe asegurar que el SGC sea eficaz y logre los resultados esperados, promoviendo la mejora continua y aplicando el liderazgo mediante el apoyo de la gestión de los procesos, recurso humano y la provisión de los recursos necesarios.

5.8.Mejora

La empresa TCHANGZU S.A. debe implementar acciones para el tratamiento de los hallazgos en la organización, los cuales pueden ser identificados como oportunidades de mejora o no conformidades, de tal manera que la empresa pueda desarrollar un ciclo de mejora continua. En los siguientes puntos se desarrollarán las actividades a realizar.

5.8.1. No conformidad y acción correctiva

Las no conformidades son incumplimientos de los requisitos de la norma ISO 9001:2015, las cuales pueden ser clasificadas como mayores y menores.

La diferencia principal entre ambas es la gravedad del impacto que tienen para el sistema de gestión de calidad; en el caso de las no conformidades mayores son causales para que una empresa no obtenga la certificación ISO, mientras que las menores son usualmente tomadas por los auditores como una herramienta para seguir mejorando el desarrollo de la organización.

En consecuencia, para el tratamiento de las no conformidades se ha desarrollado el procedimiento de Mejora y Acción Correctiva, detallado en el anexo 37. En el se indican las acciones a realizar cuando se detecten las no conformidades, de tal manera que puedan ser controladas y corregidas. Se utilizará el formato de Solicitud de Acción de Mejora como registro del tratamiento de una no conformidad.

5.8.2. Mejora continua

Para Realiza el ciclo de mejora continua, se debe analizar las acciones de mejora para el tratamiento de las no conformidades y revisar si puede cumplir con el ciclo PHVA, de tal manera que a partir de una primera acción realizada la organización pueda mejorar la forma de realizar sus procesos. De igual manera, se debe realiza una evaluación de la alternativa de mejora al finalizar su implementación para verificar el impacto positivo o negativo que haya resultado.

Después de realizada la implementación, las siguientes fuentes podrán ser utilizadas para identificar los hallazgos para proponer mejoras:

- Resultados de la revisión por la dirección.
- Resultados de análisis de datos.
- Resultados de evaluación de satisfacción del cliente.
- Otras fuentes.

Capítulo 6. Evaluación técnica y económica

En este capítulo se realiza una evaluación técnica y económica de la propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad. En la primera parte se analizarán los impactos generados en cada uno de los procesos en conformidad con los puntos de la norma ISO 9001:2105 y la rentabilidad del proceso de implementación mediante el uso de indicadores como el VAN y TIR.

6.1.1. Evaluación de mejora en el proceso de gestión comercial

Durante los últimos años, el impacto de las redes sociales y de páginas web ha influido en la población de diferentes partes del mundo, utilizados no solo para comunicarse sino también para buscar información. De esta manera, al publicar los servicios brindados por la agencia de aduana a través ellas permite alcanzar a un mayor público objetivo, segmentando de acuerdo con el perfil del cliente. La certificación ISO 9001:2015 sobre todo debe tener mayor énfasis en este tipo de difusiones.

Además, el descuento generado a clientes por cantidad de vehículos incentivará a seguir trabajando con la agencia en el proceso de importación de vehículos. Sin embargo, esto debe estar de acuerdo también con los precios brindados con la competencia, para generar precios competitivos acorde al mercado.

Asimismo, se tomó en consideración también a la percepción del servicio por parte de los clientes, con el objetivo de obtener retroalimentaciones que aporten al ciclo de mejora continua de la organización.

6.1.2. Evaluación de mejora en el proceso de Operaciones

Para la recepción de documentos, el check list, es una guía que sirve para comprobar que estén completos y que no tengan algún tipo de observaciones. En él se detalla la fecha de recepción también. Este documento sirve sobre todo para agilizar el proceso de recepción y reducir ese tiempo, de igual manera el proceso de verificación de documentos ya que se sabrá exactamente cuáles son los documentos que debieron ser presentados.

6.1.3. Evaluación de mejora en el proceso de Gestión de la dirección

Principalmente se trata de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para generar estrategias de corto, mediano y largo plazo que permitan abarcar los riesgos negativos y utilizar los riesgos positivos a favor.

De igual manera, los trabajadores tendrán en cuenta tanto la misión, visión, valores y política y estarán más comprometidos con las organizaciones cuando realicen sus labores.

6.1.4. Evaluación de mejora en el proceso de gestión del riesgo

El tener en consideración los riesgos detallados en cada uno de los procesos y ser detectados por todos los colaboradores de la organización permite darles un mejor tratamiento. Además, les transmite un

cierto grado de responsabilidad a las personas y no solo a jefes o representante de dirección. Se necesitan encontrar los riesgos relacionados y generar estrategias para ellos de acuerdo a la norma ISO 9001:2015.

6.1.5. Evaluación de mejora en el proceso de gestión del cambio

Con el cambio tecnológico es importante estar a la vanguardia, sobre todo lo relacionado a los procesos de TCHANGZU S.A. En el caso de las tecnologías de la información y modernización de plataformas, es necesario tener conocimiento de cómo realizar las actividades de una manera más sencilla y efectiva, a través de programas de office o algún otro tipo de tecnología. Si se va a implementar un cambio en la organización es necesario identificar cuáles son los objetivos del cambio y además a las personas involucradas en el proceso, para de esta manera lograr un proceso de adaptación correcto.

6.1.6. Evaluación de mejora en el proceso de Comunicaciones

Establecer los adecuados canales de comunicación tanto interna como externa, permite generar evidencia y trazabilidad de la información enviada a través de las diferentes entidades de la organización. De esta manera siempre se podrá contar con evidencia que relacione la información con las partes respectivas. Esto aporta sobre todo al caso de reclamos por parte de los clientes o cuando se deban presentar los documentos pertinentes a la SUNAT.

6.1.7. Evaluación de mejora en el proceso de Información documentada

El proceso desde la recepción de los documentos hasta el almacén de los mismos se desarrolla de una manera más ordenada y siguiendo el procedimiento de información documentada.

6.1.8. Evaluación de mejora en el proceso de Salidas no Conforme

Todas las salidas no conforme relacionadas el proceso de importación son tratadas de acuerdo a lo planteado en el procedimiento fueron enviadas para evaluar cuales fueron sus causas en el área de gestión de calidad, para posteriormente enviarles un tratamiento que permita subsanar el error incurrido.

6.1.9. Evaluación de mejora en el proceso de Satisfacción del cliente

Luego de implementar las encuestas de satisfacción con el objetivo de conocer la percepción de los clientes sobre el servicio brindado, la empresa pudo generar estrategias de acuerdo a las retroalimentaciones brindadas. Además, esto permite también generar una base de datos de los clientes actuales para mejorar el contacto y comunicación entre ambas empresas.

6.1.10. Evaluación de mejora en el proceso de Auditoría interna

El proceso de auditoría interna realizado una vez al año permite corroborar si el área de SGC se encuentra cumpliendo con lo requerido por la norma y se evalúan si los demás colaboradores siguen también correctamente lo considerado en los procedimientos.

6.1.11. Evaluación de mejora en el proceso de Mejora y acción correctiva

Seguido de la auditoria, cuando se encontraron no conformidades menores se presentó una solicitud de acción de mejora de las que se detallaron las causas y las acciones a realizar para subsanar todas las observaciones.

6.1.12. Evaluación de mejora en el proceso de Medición y monitoreo

Con los indicadores planteados se puede visualizar fácilmente en un tablero de control y monitoreo si se cumplen con los objetivos de calidad establecidos para cada uno del proceso, así como detallar el grado de cumplimiento de estos.

6.1.13. Evaluación de mejora en el proceso de Gestión Logística

Una de las partes interesadas más importante son precisamente los proveedores, a los cuales se evaluó mediante la encuesta de proveedores y a partir de los resultados se planteó seguir trabajando con los mismos. Sin embargo, se definió también que en los casos en los que no lleguen a cumplir con la calificación necesaria, se debe evaluar conseguir a nuevos proveedores de servicios, especialmente de los más críticos, como es el caso de la empresa que entrega los reportes de inspección vehicular.

Además, se puede programar todos los mantenimientos necesarios de los equipos informáticos con los que se realiza el proceso de declaración aduanera y recepción de documentos.

6.1.14. Evaluación de mejora en el proceso de Contratación de Personal

El proceso de contratación de personal es clave cuando se trate de incluir a una nueva persona a la organización, debido a los perfiles de puesto detallados en los anexos para los procesos de la organización, es por eso que el procedimiento de contratación ha ayudado cuando se ha requerido contratar a una persona nueva en la organización.

6.1.15. Evaluación de mejora en el proceso de Capacitación de Personal

Las capacitaciones brindan un mayor conocimiento de ciertos temas relevantes para los colaboradores de TCHANGZU S.A., como pueden ser la política de la empresa, la misión, visión, aspectos internos y externos de la organización, entre otros. Este se evaluó a través de exámenes de conocimiento donde todos obtuvieron una nota aprobatoria.

6.2. Plan de implementación del Sistema de Gestión de Calidad

A continuación, se detallará el plan de trabajo con los tiempos necesarios para la implementación del sistema de gestión de calidad en la tabla 34.

Tabla 34: Plan de implementación

Nº	ACTIVIDADES	ENTREGABLES	DURACIÓN (semanas)
1	Adoptar un Enfoque de Procesos y detallarlos a través de un Mapa de Procesos	- Mapa de procesos	2
2	Determinar el Alcance, Límites y Aplicabilidad del Sistema de Gestión de Calidad	- Informe sobre el alcance del Sistema	2
3	Elaborar el Procedimiento de Revisión por la Dirección	- Procedimiento de Revisión por la Dirección	2
4	Elaborar el Procedimiento de Control de Documentos y Registros (Control de Información Documentada)	- Procedimiento de Control de Documentos y Registros	2
5	Elaborar el Procedimiento de Contratación y Capacitación de personal	- Procedimiento de Contratación y Capacitación de personal	2
6	Elaborar el Procedimiento de Evaluación y Selección de proveedores	- Procedimiento de Evaluación a Proveedores	2
7	Elaborar el Procedimiento de Evaluación del Desempeño de los colaboradores	- Procedimiento de Evaluación del Desempeño	2
8	Elaborar el Procedimiento de Evaluación de los Clientes a la Empresa	- Procedimiento de Evaluación de los Clientes a la Empresa	2
9	Elaborar el Procedimiento para el tratamiento Salidas No Conformes y sus respectivas Acciones Correctivas	- Procedimiento de NC Y AC	2
10	Implementar un Procedimiento de Comunicaciones	- Procedimiento de comunicaciones	2
11	Implementar el Procedimiento de Gestión de Riesgos de Calidad	- Procedimiento de Gestión de Riesgos de Calidad	2
12	Elaborar el Procedimiento de Auditoría Interna	- Procedimiento de Auditoría interna	2
13	Elaborar el Procedimiento de Satisfacción del Cliente / Quejas y Reclamos	- Procedimiento de Satisfacción del Cliente / Quejas y Reclamos	1

N°	ACTIVIDADES	ENTREGABLES	DURACIÓN (semanas)
14	Elaborar y aprobar Procedimiento de Identificación, Acceso y Cumplimiento de la Normativa Legal	- Procedimiento de Identificación, Acceso y Cumplimiento de la Normativa Legal	1
15	Capacitación Inicial: Interpretación de la Norma ISO 9001:2015 basada en Riesgos	- Hoja de asistencia - Examen de Interpretación de la Norma ISO 2015:9001	1
16	Revisión del Análisis del Contexto (FODA) (Taller N° 1 Contexto)	- Hoja de asistencia - Análisis del Contexto de la Organización	2
17	Implementar Planes de Acción de la Organización	- Planes de Acción de la Empresa	1
18	Determinar los riesgos de los Planes de Acción de la Organización	- Informe de Riesgos de Planes de acción	2
19	Revisión de la Identificación de las partes interesadas y sus requisitos (Taller N° 1 Contexto)	- Informe de Partes Interesadas	1
20	Difusión de la Estrategia Filosófica (Misión, Visión, Política, Valores) clara y concisamente	- Correos electrónicos que contienen la Estrategia Filosófica	3
21	Elaborar y Aprobar los Objetivos de Calidad	- Objetivos de calidad actualizados	1
22	Taller N° 2: Enfoque de Procesos	- Hoja de asistencia - Examen de Interpretación de la Norma ISO 2015:9001	2
23	Elaborar las Caracterizaciones de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad	- Caracterizaciones de los procesos del Sistema de Gestión de calidad	4
24	Establecer Objetivos por Procesos (pertinentes)	- Objetivos de procesos pertinentes	4
25	Aprobar y difundir caracterización de los procesos	- Correos electrónicos que contengan la caracterización de procesos	1
26	Elaborar el Tablero de Control de Objetivos e Indicadores por Procesos	- Tablero de control de objetivos e indicadores por procesos	2
27	Identificar la Normativa Legal y Reglamentaria aplicable	- Normativa Legal identificada	1
28	Realizar la Gestión de Riesgos de Calidad mediante herramientas como la Matriz de Riesgos	- Matriz de Riesgos de Calidad por Proceso	15

N°	ACTIVIDADES	ENTREGABLES	DURACIÓN (semanas)
29	Revisar y Actualizar el Manual de Organización y Funciones	- Organigrama - Ficha de Funciones para cada puesto	2
30	Elaborar procedimientos necesarios para la correcta planificación de los procesos (se derivarán de la caracterización de los procesos)	- Procedimientos para las caracterizaciones	6
31	Realizar el monitoreo de los procesos	- Informe para cada proceso	2
32	Elaborar el Manual de la Calidad	- Manual de Calidad	2
Implementación del Sistema de Gestión de Calidad			
33	Generación de Evidencias	- Evidencias físicas disponibles	13
34	Medición de Indicadores de Gestión	- Tablero de control actualizado y completo	13
Evaluación del Desempeño y Revisión de la Dirección			
35	Realizar Auditoría Interna	- Informe de auditoría interna	1
36	Realizar Taller de No Conformidades y Acciones Correctivas	- Hoja de asistencia - Examen del Taller	1
37	Levantamiento de Hallazgos relacionados a la Auditoría Interna	- Subsanación de Hallazgos	2
38	Realizar la Revisión por la Dirección	- Informe de Revisión Firmado	5
39	Solicitud de Certificación ISO 9001:2015	- Plan de Auditoría de Certificación	9
40	Auditoría de Certificación ISO 9001:2015	- Informe de auditoría de certificación - Certificado de ISO 9001:2015	1

6.3. Evaluación técnica y económica de la implementación del SGC

6.3.1. Certificación del SGC

Luego de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se procede a obtener la certificación por parte de una de las empresas acreditadas a nivel nacional en el Perú, las principales empresas son:

- ICONTEC DEL PERU S.R.L.
- SGS DEL PERU S.A.C.
- CERTIFICACIONES DEL PERÚ S.A.
- BUREAU VERITAS DEL PERU S.A.

Sin embargo, en primera instancia se debería realizar el proceso de pre-auditoría en el cual se pueden subsanar hallazgos y no conformidades con el objetivo de llegar con la menor cantidad posible al proceso de auditoría de certificación. Este tipo de auditorías son brindadas generalmente por auditores relacionados a estas empresas certificadoras normalmente a compañías que van realizar la certificación ISO por primera vez.

Se deberá seleccionar una de las cuatro opciones para realizar el proceso de certificación y el costo dependerá de dos factores principalmente, el tamaño de la empresa u organización, ya que la certificación puede darse también a instituciones educativas y el alcance del sistema de gestión de calidad.

Para el caso de TCHANGZU S.A., la aplicación en una sola ciudad para la cantidad de personas que labora debe ser aproximadamente 5000 soles más IGV en ICONTEC S.R.L. para la auditoría de certificación, y 2500 para la pre-auditoría.

Sin embargo, no basta solo con realizar la auditoría de certificación, posteriormente durante un periodo de 3 años se deben realizar auditorías de seguimiento de la norma ISO 9001:2015, el costo es igual al de la auditoría de certificación, finalmente en el último año se debe dar una auditoría de recertificación.

6.3.2.Etapas de la certificación

Contrato: Para iniciar con el proceso de certificación se debe solicitar a la empresa certificadora una cotización del servicio, con lo cual se procederá a firmar el contrato en el cual se establecen las cláusulas necesarias del servicio.

Pre-auditoría: Se realiza esta auditoría previa a la de certificación ya que, con el objetivo de familiarizar a las empresas con el tipo de auditoría, igualmente de esta se entrega un informe en el cual se detallan hallazgos y no conformidades si las tuviesen para que la auditoría de certificación pueda realizarse con la mayor conformidad posible.

Auditoría: Previamente a la auditoría de recertificación se envía el plan de auditoría a la empresa, de tal forma que se puedan organizar correctamente. En esta se desarrollan las siguientes actividades:

- En primer lugar, se realiza una revisión de todos los documentos de la organización de tal manera que se pueda encontrar una trazabilidad entre los documentos necesarios para la importación de bienes; es decir, que correspondan a lo que se declara en la SUNAT.
- En segundo lugar, se revisan los demás procesos detallados en el mapa de procesos, principalmente los operacionales desarrollados tanto por las secretarías como por los tramitadores.
- Al finalizar la auditoría se comunica la ausencia de no conformidades mayores, esto significa que la empresa recibirá la certificación. Posteriormente enviará un informe donde se detalle todo el proceso de auditoría.

Subsanación: En el caso de que se hayan encontrado no conformidades menores, estas deben tener una solicitud de acción de mejora para cada una y luego ser presentadas para su revisión por parte de la empresa certificadora.

Certificación: Después de haber subsanado todas las observaciones, se entrega un certificado que acredite que todos los procesos de la empresa cumplen con los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015.

Seguimiento: Durante los siguientes tres años se realizarán auditoría en las cual se observará si es que la organización hace cumplir los requisitos de la norma; sin embargo, esta revisión es menos exigente y solo se aplica a algunos procesos, especialmente los operativos.

Recertificación: Tras culminar el periodo de seguimiento se vuelven a revisar detalladamente todos los procesos como en la auditoría de certificación.

En la figura 28 se detallan las fases del proceso de certificación ISO 9001:2015.



Figura 28: Fases de la norma ISO 9001:2015
Fuente: Icontec Internacional

6.4. Estado de Resultados del Sistema Sin ISO 9001:2015

Para analizar el impacto económico de la implementación del sistema de gestión de calidad, se debe estudiar en primera instancia, el escenario de los próximos años si no se implementa, para de esta manera comprobar si la implementación del mismo genera una rentabilidad en la empresa.

En el siguiente estado de resultados mostrará la estructura de costos de la empresa.

6.4.1. Ventas Netas

Es la cantidad total de importaciones realizadas por el valor monetario de \$300.00 dólares americanos. Se han realizado pronósticos mediante el método de regresión lineal para calcular los valores de noviembre y diciembre, ya que a la fecha no se cuentan con esos valores. Luego se utilizó un incremento promedio de los meses para calcular el anual, para finalmente tener el crecimiento anual de las importaciones. En la tabla 35 se detallan las importaciones por mes del primer año.

Tabla 35: Importaciones por mes, Año 1

Enero-21	Febrero-21	Marzo-21	Abril-21
20	19	26	30
Mayo-21	Junio-21	Julio-21	Agosto-21
32	29	34	37
Septiembre-21	Octubre-21	Noviembre-21	Diciembre-21
32	30	33	34
Total año 1		356	

La producción de enero y febrero se dedujo a través de la regresión lineal, ya que se observa que el incremento presenta una relación lineal elevada, lo cual se puede corroborar en la figura 29:

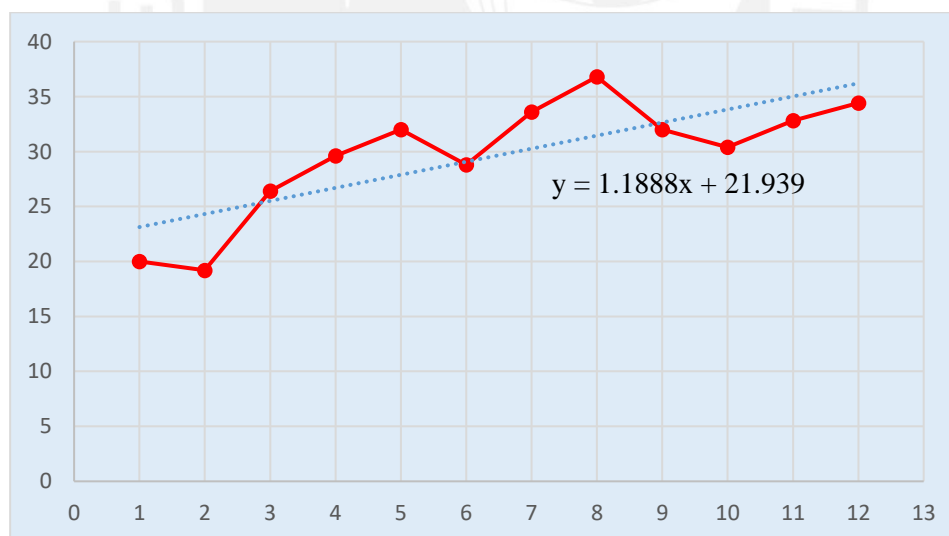


Figura 29: Evolución en las importaciones de TCHANGZU S.A.

Posteriormente se utilizó los valores de incremento mensual promedio para calcular el índice de crecimiento anual de las importaciones, las cuales se pueden observar a continuación en la tabla 36:

Tabla 36: Incrementos Mensuales de importación

	Del 1 al 2	Del 2 al 3	Del 3 al 4
	-4.00%	37.50%	12.12%

Del 4 al 5	Del 5 al 6	Del 6 al 7	Del 7 al 8
8.11%	-10.00%	16.67%	9.52%
Del 8 al 9	Del 9 al 10	Del 10 al 11	Del 11 al 12
-13.04%	-5.00%	7.89%	4.88%

A partir de ellos se obtuvieron los valores utilizados para calcular la cantidad de expedientes atendidas por año.

En la tabla 37 se detallan las ventas netas de la organización.

Tabla 37: Ventas Netas de TCHANGZU S.A.

Año	Importaciones anuales	Costo por Expediente	Total
1	356	\$ 300	S/ 373,800
2	366	\$ 300	S/ 384,784
3	377	\$ 300	S/ 396,092
4	388	\$ 300	S/ 407,731
5	400	\$ 300	S/ 419,713

6.4.2. Otros ingresos operacionales

El servicio principal brindado es la asesoría de importación de vehículos usados bajo el régimen regular; sin embargo, existen otros sub-negocios tales como la venta de fichas técnicas de vehículos de importación, y también el reporte de inspección vehicular. Se sabe que aproximadamente un 30% de los vehículos llegan sin fichas técnicas y que solicitan el servicio, mientras que el reporte de inspección vehicular es solicitado por al menos el 50% de clientes.

En la tabla 38 se pueden observar los ingresos por la venta de fichas técnicas durante un horizonte de 5 años.

Tabla 38: Otros ingresos por Fichas técnicas

Año	Importaciones anuales	Importaciones con fichas	Costo de Ficha	Precio de venta de fichas	Ingreso
1	356	89	S/ 4,450	S/ 26,433	S/ 35,442
2	366	92	S/ 4,581	S/ 27,210	S/ 36,517
3	377	94	S/ 4,715	S/ 28,009	S/ 37,429
4	388	97	S/ 4,854	S/ 28,832	S/ 38,326
5	400	100	S/ 4,997	S/ 29,680	S/ 39,212

En la tabla 39 se pueden observar los ingresos por la venta de reportes de inspección vehicular durante un horizonte de 5 años.

Tabla 39: Otros ingresos por reporte de inspección vehicular

Año	Importaciones anuales	Importaciones con reporte	Costo de Reporte	Precio de venta de reporte	Ingreso	Ingreso
1	356	214	\$ 32,040	\$ 42,720	\$ 10,680	S/ 37,380
2	366	220	\$ 32,982	\$ 43,975	\$ 10,994	S/ 38,478
3	377	226	\$ 33,951	\$ 45,268	\$ 11,317	S/ 39,609
4	388	233	\$ 34,948	\$ 46,598	\$ 11,649	S/ 40,773
5	400	240	\$ 35,975	\$ 47,967	\$ 11,992	S/ 41,971

En la tabla 40 se puede observar los ingresos operativos totales durante un horizonte de 5 años.

Tabla 40: Otros ingresos operativos totales

Año	Ingresos Totales
1	S/ 72,822
2	S/ 74,996
3	S/ 77,038
4	S/ 79,099
5	S/ 81,184

6.4.3. Costo de ventas

Para la prestación del servicio se requerirán ciertos materiales, en primer lugar, para la colocación y archivamiento de documentos, considerado como gasto 1, en segundo lugar, para el mantenimiento de equipos informáticos, considerado como gasto 2 y de la mano de obra directamente relacionada al servicio, los cuales vendrían a ser los tramitadores, considerado el gasto 3.

El primer gasto se asume de 1500 soles mensuales, mientras que el segundo de 1000 soles realizado una vez al año.

En la tabla 41 se pueden observar los costos de mano de obra del año inicial.

Tabla 41: Mano de obra directa

Puesto	Sueldo mensual	Sueldo anual
Tramitador	S/ 2,000	S/ 84,000
Jefe de Operaciones	S/ 2,500	S/ 35,000
	Total	S/ 119,000

En la tabla 42 se pueden observar los costos de ventas para cada uno de los gastos mencionados al inicio, durante un horizonte de 5 años.

Tabla 42: Costo de ventas

Año	Gasto 1	Gasto 2	Gasto 3	Total
1	S/ 18,000	S/ 1,000	S/ 119,000	S/ 138,000
2	S/ 18,720	S/ 1,040	S/ 119,000	S/ 138,760
3	S/ 19,469	S/ 1,082	S/ 119,000	S/ 139,550
4	S/ 20,248	S/ 1,125	S/ 124,950	S/ 146,322
5	S/ 21,057	S/ 1,170	S/ 124,950	S/ 147,177

6.4.4. Gastos administrativos

Dentro de los gastos administrativos de la empresa se consideran salarios de personal administrativo, servicios tercerizados, gastos de mantenimiento de los equipos administrativos, y gastos de alquileres. En la tabla 43 se detallan las salidas de dinero de sueldos de los colaboradores.

Tabla 43: Sueldos de trabajadores administrativos

Puesto	Sueldo mensual	Sueldo anual
Asistente contable	S/ 1,200	S/ 16,800
Secretaria	S/ 1,200	S/ 50,400
Jefe comercial	S/ 2,000	S/ 28,000
RED	S/ 2,500	S/ 35,000
Gerente General	S/ 3,500	S/ 49,000
Gasto 1	Total	S/ 179,200

En la tabla 44 se pueden observar los servicios tercerizados, que son contabilidad, legales y básicos, durante un horizonte de 5 años.

Tabla 44: Costo de servicios tercerizados

Servicio	Costo parcial	Costo total
Contabilidad	S/ 1,200	S/ 14,400
Legal	S/ 2,100	S/ 8,400
Basicos	S/ 400	S/ 4,800
	Total	S/ 22,800

Los gastos de mantenimiento de equipos administrativos son de 1000 soles como en el primer caso. Los alquileres son de 1500 soles mensuales con un incremento de 5% cada año

En la tabla 45 se pueden observar los gastos totales administrativos durante un horizonte de 5 años.

Tabla 45: Gastos Administrativos

Año	Gasto 1	Gasto 2	Gasto 3	Gasto 4	Total
1	S/ 179,200	S/ 14,400	S/ 1,000	S/ 22,800	S/ 217,400
2	S/ 186,368	S/ 14,976	S/ 1,040	S/ 23,712	S/ 226,096
3	S/ 193,823	S/ 15,575	S/ 1,082	S/ 24,660	S/ 235,140

Año	Gasto 1	Gasto 2	Gasto 3	Gasto 4	Total
4	S/ 201,576	S/ 16,198	S/ 1,125	S/ 25,647	S/ 244,545
5	S/ 209,639	S/ 16,846	S/ 1,170	S/ 26,673	S/ 254,327

6.4.5. Gastos de Ventas

Son los descuentos relacionados por el servicio brindado al realizar más de 5 importaciones vehiculares, son de 100 dólares por cada vehículo, y son el 35% de las importaciones totales

Tabla 46: Gasto de ventas

Año	Importaciones anuales	Importaciones con descuento	Valor de descuento	Total en soles
1	356	125	\$ 12,460	S/ 43,610
2	366	128	\$ 12,826	S/ 44,892
3	377	132	\$ 13,203	S/ 46,211
4	388	136	\$ 13,591	S/ 47,569
5	400	140	\$ 13,990	S/ 48,966

A continuación, se muestran los gastos de inversión inicial para poner en funcionamiento a la agencia de aduanas, dentro de ellas se consideran los equipos, útiles, constitución, muebles, gastos de contratación de personal, trámites legales y los gastos del alquiler inicial.

Tabla 47: Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Equipos de computo	S/ 30,000.00
Útiles de Oficina	S/ 10,000.00
Constitución	S/ 5,000.00
Muebles de oficina	S/ 16,500.00
Reclutamiento de personal	S/ 1,000.00
Trámites legales	S/ 5,000.00
Alquiler inicial	S/ 5,000.00
Total	S/ 72,500.00

A partir de los datos mencionados se elaboró un estado de ganancias y pérdidas, en donde se analizó los resultados de la utilidad neta con respecto a la inversión inicial del proyecto.

Tabla 48: Estado de Ganancias y pérdidas

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas Netas	S/ 373,800	S/ 384,784	S/ 396,092	S/ 407,731	S/ 419,713
Otros ingresos Operacionales	S/ 72,822	S/ 74,996	S/ 77,038	S/ 79,099	S/ 81,184
Costo de Ventas	S/ 138,000	S/ 138,760	S/ 139,550	S/ 146,322	S/ 147,177
Utilidad Bruta	S/ 308,622	S/ 321,020	S/ 333,579	S/ 340,508	S/ 353,719

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos Administrativos	S/ 217,400	S/ 226,096	S/ 235,140	S/ 244,545	S/ 254,327
Gasto de ventas	S/ 43,610	S/ 44,892	S/ 46,211	S/ 47,569	S/ 48,966
Utilidad Operativa	S/ 47,612	S/ 50,033	S/ 52,228	S/ 48,394	S/ 50,425
Gastos Financieros	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000
Utilidad antes de impuestos	S/ 42,612	S/ 45,033	S/ 47,228	S/ 43,394	S/ 45,425
Impuesto a la Renta	S/ 12,783	S/ 13,510	S/ 14,169	S/ 13,018	S/ 13,628
Utilidad después de impuestos	S/ 29,828	S/ 31,523	S/ 33,060	S/ 30,376	S/ 31,798
Dividendos	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000
Utilidad Neta	S/ 19,828	S/ 21,523	S/ 23,060	S/ 20,376	S/ 21,798

A partir de esta tabla se calcularon los valores de tasa interna de retorno y de valor neto actual, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 49: TIR y VNA

TIR	14%
VAN	S/11,508.80

Se tomó en consideración un valor de costo de oportunidad de 8%, el cual es valor aproximado de riesgo medio. A partir de ello se observa que el valor de tasa interna de retorno es mayor, por lo cual el proyecto es rentable, de igual manera el valor positivo del valor neto actual indica que el proyecto generará es sostenible, sin embargo, el valor resultante es un bajo.

6.5. Estado de resultados con ISO 9001:2015

En este punto, se analizó como el horizonte del negocio con un sistema de gestión de calidad implementado y certificado. La estructura de costos está basada como en el anterior punto.

6.5.1. Ventas Netas

A diferencia del mencionado en el punto 5.4.1, en el cual solo se consideraba que se puede atender un máximo de 50 vehículos por mes, en este se considera que la cantidad de vehículos a atender puede ser hasta 80, debido a la optimización de tiempos en los procesos, por implementar el ISO.

Proyecciones de ventas del año 2:

Tabla 50: Proyecciones año 2

Enero-22	Febrero-22	Marzo-22	Abril-22
21	20	27	30
Mayo-22	Junio-22	Julio-22	Agosto-22

33	30	35	38
Septiembre-22	Octubre-22	Noviembre-22	Diciembre-22
33	31	34	35

Proyecciones de ventas del año 3:

Tabla 51: Proyecciones año 3

Enero-23	Febrero-23	Marzo-23	Abril-23
21	20	28	31
Mayo-23	Junio-23	Julio-23	Agosto-23
34	31	36	39
Septiembre-23	Octubre-23	Noviembre-23	Diciembre-23
34	32	35	36

Proyecciones de ventas del año 4

Tabla 52: Proyecciones de ventas año 4

Enero-24	Febrero-24	Marzo-24	Abril-24
22	21	29	32
Mayo-24	Junio-24	Julio-24	Agosto-24
35	31	37	40
Septiembre-24	Octubre-24	Noviembre-24	Diciembre-24
35	33	36	38

Proyecciones de ventas del año 5:

Tabla 53: Proyecciones año 5

Enero-25	Febrero-25	Marzo-25	Abril-25
22	22	30	33
Mayo-25	Junio-25	Julio-25	Agosto-25
36	32	38	41
Septiembre-25	Octubre-25	Noviembre-25	Diciembre-25
36	34	37	39

A partir de estos valores se generaron los ingresos netos de la organización

Tabla 54: Ventas netas con ISO 9001:2015

Año	Importaciones anuales	Costo por Expediente	Total
1	356	\$ 300	S/ 373,800
2	366	\$ 300	S/ 384,784
3	377	\$ 300	S/ 396,092

Año	Importaciones anuales	Costo por Expediente	Total
4	388	\$ 300	S/ 407,731
5	400	\$ 300	S/ 419,713

6.5.2. Otros ingresos operacionales

De igual manera, en este apartado se consideraron que la considero que las importaciones con fichas se incrementarían en un 5%, pasando de 25% a 30%.

Tabla 55: Ingresos por fichas técnicas con ISO 9001:2015

Año	Importaciones anuales	Importaciones con fichas	Costo de Ficha	Precio de venta de fichas	Ingreso
1	356	107	S/ 5,340	S/ 31,720	S/ 26,380
2	366	110	S/ 5,497	S/ 32,652	S/ 27,155
3	377	113	S/ 5,658	S/ 33,611	S/ 27,953
4	388	116	S/ 5,825	S/ 34,599	S/ 28,774
5	400	120	S/ 5,996	S/ 35,616	S/ 29,620

Sin embargo, en cuanto a los ingresos por reporte, se mantuvo constante la proporción de 80%, ya que aún algunos clientes prefieren realizar el proceso por sí mismos.

Tabla 56: Ingreso por venta de reportes con ISO 9001:2015

Año	Importaciones anuales	Importaciones con reporte	Costo de Reporte	Precio de venta de reporte	Ingreso	Ingreso
1	356	214	\$ 19,224	\$ 46,992	\$ 27,768	S/ 97,188
2	366	220	\$ 19,789	\$ 48,373	\$ 28,584	S/ 100,044
3	377	226	\$ 20,370	\$ 49,794	\$ 29,424	S/ 102,984
4	388	233	\$ 20,969	\$ 51,258	\$ 30,289	S/ 106,010
5	400	240	\$ 21,585	\$ 52,764	\$ 31,179	S/ 109,125

Debido a estos cambios la proporción calculada en el punto 5.5.2 cambió. A continuación, se muestran los ingresos totales para un horizonte de 5 años.

Tabla 57: Ingresos operativos con ISO 9001:2015

Año	Ingresos Totales
1	S/ 123,568
2	S/ 127,199
3	S/ 130,937
4	S/ 134,784
5	S/ 138,745

6.5.3. Costo de ventas

Para la prestación del servicio se requerirán ciertos materiales, en primer lugar, para la colocación y archivamiento de documentos, considerado como gasto 1, en segundo lugar, para el mantenimiento de equipos informáticos, considerado como gasto 2 y de la mano de obra directamente relacionada al servicio, los cuales vendrían a ser los tramitadores, considerado el gasto 3.

A diferencia del anterior, se contará con un supervisor de calidad que es personal que realiza el seguimiento del SGC.

Tabla 58: Costo de mano de obra directa con ISO 9001:2015

Puesto	Sueldo mensual	Sueldo anual
Tramitador	S/ 2,000	S/ 84,000
Supervisor calidad	S/ 1,500	S/ 21,000
Jefe de Operaciones	S/ 2,500	S/ 35,000
Total		S/ 140,000

A partir de ellos los costos de ventas se desarrollan de la siguiente manera durante un horizonte de 5 años, de acuerdo con la tabla 59.

Tabla 59: Costo de ventas con ISO 9001:2015

Año	Gasto 1	Gasto 2	Gasto 3	Total
1	S/ 12,000	S/ 3,000	S/ 140,000	S/ 155,000
2	S/ 12,480	S/ 3,120	S/ 140,000	S/ 155,600
3	S/ 12,979	S/ 3,245	S/ 140,000	S/ 156,224
4	S/ 13,498	S/ 3,375	S/ 147,000	S/ 163,873
5	S/ 14,038	S/ 3,510	S/ 147,000	S/ 164,548

6.5.4. Gastos administrativos

Los gastos administrativos se mantienen de manera similar al punto 5.3.5, debido a ellos; sin embargo, los gastos por problemas legales por un servicio no conforme ya no se consideran, tomando en cuenta que han sido reducidos en su totalidad, pero se añade el costo de auditorías anuales. En la tabla 60 se detallan los costos de servicios tercerizados.

Tabla 60: Costo de Servicios tercerizados con ISO 9001:2015

Servicio	Costo parcial	Costo total
Contabilidad	S/ 1,200	S/ 14,400
Legal	S/ 2,100	S/ 8,400
Recertificación	S/ 4,000	S/ 4,000

Servicio	Costo parcial	Costo total
Básicos	S/ 400	S/ 4,800
	Total	S/ 31,600

En la tabla 61 se pueden observar los gastos totales administrativos durante un horizonte de 5 años con ISO 9001:2015.

Tabla 61: Gastos Administrativos con ISO 9001:2015

Año	Gasto 1	Gasto 2	Gasto 3	Gasto 4	Total
1	S/ 179,200	S/ 14,400	S/ 6,000	S/ 31,600	S/ 231,200
2	S/ 186,368	S/ 14,976	S/ 6,240	S/ 32,864	S/ 240,448
3	S/ 193,823	S/ 15,575	S/ 6,490	S/ 34,179	S/ 250,066
4	S/ 201,576	S/ 16,198	S/ 6,749	S/ 35,546	S/ 260,069
5	S/ 209,639	S/ 16,846	S/ 7,019	S/ 36,968	S/ 270,471

6.5.5. Gastos de Ventas

Los gastos de ventas solo varían por el incremento en la cantidad de importaciones atendidas anualmente.

En la tabla 62 se pueden observar los gastos totales de ventas durante un horizonte de 5 años.

Tabla 62: Gastos de ventas con ISO 9001:2015

Año	Importaciones anuales	Importaciones con descuento	Valor de descuento	Total en soles
1	356	125	\$ 12,460	S/ 43,610
2	366	128	\$ 12,826	S/ 44,892
3	377	132	\$ 13,203	S/ 46,211
4	388	136	\$ 13,591	S/ 47,569
5	400	140	\$ 13,990	S/ 48,966

La inversión inicial es igual que la mencionada en el punto 5.4.

En la tabla 63 se pueden observar los costos de implementación del SGC durante el primer año.

Tabla 63: Costos de implementación del SGC

Etapa	Costo
Diagnostico	
Revisión de documentos	S/ 1,000.00
Sensibilización de alta dirección	S/ 1,000.00
Diseño	
Equipo de planeamiento	S/ 5,000.00

Etapa	Costo
Auditor líder	S/ 6,000.00
Implementación	
Capacitaciones	S/ 4,000.00
Área de calidad	S/ 4,700.00
Elaboración de procedimientos e instructivos	S/ 1,500.00
Elaboración de registros e indicadores	S/ 1,000.00
Mantenimiento y mejora de equipos	S/ 4,000.00
Documentación física	S/ 1,000.00
Auditoría interna	
Revisión de procesos	S/ 2,500.00
Subsanación de no conformidades	S/ 2,000.00
Certificación	S/ 5,000.00
	S/ 38,700.00

Resultó un valor de 38,700 el costo total de implementación del SGC, donde se tiene en consideración desde el personal requerido para la implementación, hasta la certificación por parte de una empresa externa.

En la tabla 64 se pueden observar la estructura del estado de ganancias y pérdidas con un sistema de gestión de calidad certificado e implementado, el cual un tiempo aproximado de 3 a 4 meses el proceso de implementación hasta certificación.

Tabla 64: Estado de Ganancias y pérdidas con ISO 9001:2015

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas Netas	S/ 373,800	S/ 384,784	S/ 396,092	S/ 407,731	S/ 419,713
Otros ingresos Operacionales	S/ 123,568	S/ 127,199	S/ 130,937	S/ 134,784	S/ 138,745
Costo de Ventas	S/ 155,000	S/ 155,600	S/ 156,224	S/ 163,873	S/ 164,548
Utilidad Bruta	S/ 342,368	S/ 356,383	S/ 370,804	S/ 378,643	S/ 393,910
Gastos Administrativos	S/ 231,200	S/ 240,448	S/ 250,066	S/ 260,069	S/ 270,471
Gasto de ventas	S/ 41,118	S/ 42,326	S/ 43,570	S/ 44,850	S/ 46,168
Utilidad Operativa	S/ 70,050	S/ 73,609	S/ 77,168	S/ 73,724	S/ 77,270
Gastos Financieros	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000
Utilidad antes de impuestos	S/ 65,050	S/ 68,609	S/ 72,168	S/ 68,724	S/ 72,270
Impuesto a la Renta	S/ 19,515	S/ 20,583	S/ 21,650	S/ 20,617	S/ 21,681

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
Utilidad después de impuestos	S/ 45,535	S/ 48,026	S/ 50,518	S/ 48,107	S/ 50,589
Dividendos	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000
Utilidad Neta	S/ 35,535	S/ 38,026	S/ 40,518	S/ 38,107	S/ 40,589

A partir de esta tabla se calcularon los valores de tasa interna de retorno y de valor neto actual, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 65: TIR y VNA

TIR	19%
VNA	S/34,631.52

Se tomó en consideración un valor de costo de oportunidad de 8%, el cual es valor aproximado de riesgo medio. A partir de ello se observa que el valor de tasa interna de retorno es mayor, por lo cual el proyecto es rentable. A diferencia del anteriormente calculado este valor es un 5% mayor, lo cual indica que la implementación del ISO aumenta la rentabilidad. De igual manera el valor positivo del valor neto actual indica que el proyecto generará es sostenible. Además, el valor es cuatro veces mayor que el valor calculado en el punto 5.4.

Esto indica que la implementación de un sistema de gestión de calidad es necesaria para aumentar los ingresos de la organización, además de ayudarla a crecer y ser sostenible en el tiempo.

En cuanto al valor neto actual realizado para ambos escenarios, existe una diferencia de 23122.72 en el año cero en favor de la propuesta con el SGC implementado, por lo que este último proyecto es más favorable para implementar en la organización.

Capítulo 7. Conclusiones y recomendaciones

En este apartado se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones de los capítulos abarcados a lo largo de toda la investigación, para los cuales se toma en consideración principalmente los indicadores calculados en el capítulo 6.

7.1. Conclusiones

En los siguientes puntos se desarrollan las conclusiones del proceso de implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015.

- **Capítulo 2: Descripción de la empresa**

A través de la descripción de la empresa se identificaron cuáles eran los principales entradas, salidas y elementos que afectaban los procesos de la organización mediante la caracterización de procesos, en los cuales solo el 10% de los procedimientos contaba con una forma de trabajo establecida mediante un procedimiento.

- **Capítulo 3: Diagnostico de la empresa**

El diagnóstico de una organización es importante para evaluar los gastos en los que se debe incurrir para que se pueda desarrollar un sistema de gestión de calidad. En este punto se concluye que la empresa necesita de un SGC, ya que actualmente no cuenta con una metodología que le permita el tratamiento de sus riesgos, además de solo tener como máximo un nivel de cumplimiento de alrededor 30% en uno de sus capítulos, además, de no poder garantizar con ello cumplir con las expectativas del cliente, ya que aún continúan presentando errores en el rango de 6 a 10%.

- **Capítulo 4: Propuesta de Mejora**

En este punto, se concluye que, para la empresa analizada, las 5 principales causas raíz encontradas en el diagnostico pueden ser tratadas a través de la implementación de estrategias relacionadas a la forma de trabajo de un sistema de gestión de calidad. Ya que con ello servirá como base para aumentar el grado de cumplimiento de un 30% hasta el 60% al menos, lo cual permitirá generar ahorro en diferentes recursos tales como las horas de trabajo y el uso de papel en la oficina.

- **Capítulo 5: Propuesta de Implementación del SGC**

En la propuesta de implementación de todos los puntos solicitados por la norma ISO 9001:2015, se puede concluir se pueden aplicar todos los capítulos de la norma ISO, de tal manera que la

empresa pueda cumplir al 100% con los estándares de esta norma internacional ordenando la forma de trabajar mediante el uso de procedimientos, instructivos, formatos y estrategias que permitan cumplir con las expectativas del cliente gestionando los riesgos relacionados al servicio.

- **Capítulo 6: Análisis económico**

En el análisis económico realizado mediante un estado de ganancias y pérdidas del negocio proyectado en un horizonte de 5 años con un sistema de gestión de calidad implementado y certificado con el de un negocio sin este sistema, se concluye que, el sistema de gestión de calidad puede ayudar a incrementar los valores de rentabilidad ya que la tasa interna de retorno es de 19%, mientras que la primera es de solo 14%; es decir, a pesar de la inversión adicional que representa el SGC, esta genera a su vez mayores ingresos por servicios. De igual manera, el valor neto actual en el año 0 tiene una ventaja de 23122.72 en el horizonte con SGC, lo cual comprueba la rentabilidad de la propuesta de implementación.

Cabe resaltar que el análisis económico es uno de los factores más importantes en la toma de decisión de implementación; sin embargo, otros factores como el clima laboral y satisfacción del cliente también mejoran con el SGC. Estos factores influyen de manera directa en la prestación del servicio y en la eficiencia con la que se darán.

7.2.Recomendaciones

- A partir del giro de negocio de la organización, se podría empezar a ingresar en el negocio de importación de vehículos no solo usados, sino también de vehículos nuevos, los cuales necesitan una documentación similar a la de los vehículos usados, salvo por el reporte de inspección vehicular. Este tipo de vehículos solo necesita tener un certificado de conformidad de vehículo nuevo.

Esto permitiría aumentar los ingresos de la organización ya que los márgenes de ganancia por certificados de conformidad son de 150 soles por cada uno y son para vehículos nuevos, un mercado al cual la empresa aún no ha iniciado operaciones.

- El servicio podría mejorar incrementando a una secretaria al servicio, ya que son ellas las que tienen la mayor carga de trabajo para realizar la recepción de documentos, tanto del cliente como del proveedor de servicios de reportes de inspección.
- Se debe hacer un seguimiento permanente de las normativas legales relacionadas a la importación de vehículos, ya que durante los últimos años se ha tratado de reducir el tiempo de uso que estos vehículos deben tener antes de ingresar al país.

Bibliografía

- CADEX. (2018). MTC firmó convenio con Bolivia para potenciar exportaciones en Puerto de Ilo. Lima, Perú: Perú 21. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/mtc-firmo-convenio-bolivia-potenciar-exportaciones-puerto-ilo-nndc-431884-noticia/>
- Crosby, P. (1988). *La organización permanece exitosa*, Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Díaz, M. (2011). Administración por Calidad. Recuperado de https://www.academia.edu/37775728/Mar%C3%ADa_In%C3%A9s_D%C3%ADaz_Becerra_administraci%C3%B3n_por_calidad
- El Comercio. (07 de febrero de 2017). SUNAT: de qué países importa más el Perú. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/sunat-paises-importa-peru-234135-noticia/>
- ENAPU. (2019). Terminal Portuario de Ilo. Callao, Perú: *Empresa Nacional de Puertos S.A.* Recuperado de <https://www.deperu.com/medios-de-transporte/puertos-maritimos-fluvial/terminal-portuario-de-ilo-4776>
- Flores, E. y Mas, A. (2015). Aplicación de la Metodología PHVA para la Mejora de la Productividad en el Área de Producción de la Empresa KAR & MA S.A.C.. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1981/1/flores_mas.pdf
- ISO. (2015). ISO 9000 FAMILY - QUALITY MANAGEMENT. Geneva, Suiza: *International Organization for Standardization*. Recuperado de <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- ISO. (2015). ISO 9000:2015 Quality management systems - Requirements. Geneva, Suiza: *International Organization for Standardization*. Recuperado de <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación de la calidad*, Madrid, España: Díaz de Santos.
- Liendo, J. (2018, Octubre 10). Entrevista con Diario Correo. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/tacna/bolivia-recibira-carga-de-13-mil-toneladas-por-el-puerto-de-ilo-846862/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). Reporte Mensual de Comercio. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2019/RMC_Enero_2019.pdf
- Ministerio de Industria y Energía. (2010). *La Seguridad Industrial: Fundamentos y Aplicaciones*. Recuperado de http://www.f2i2.net/web/publicaciones/libro_seguridad_industrial/lsi.pdf
- Nueva ISO 9001:2015. (2017). Pensamiento Basado en riesgos. Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/08/iso-9001-2015-pensamiento-basado-en-riesgos/>
- RAE. (2019). *Calidad Integral*. Recuperado de <https://www.calidadintegral.com/rae.php>
- Resolución Ministerial N° 933-2018 MTC/01.02 (2018). Proyecto de Decreto Supremo que modifica el Decreto Legislativo N° 843. Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Transparencia MTC.
- SUNAT. (2014). Importación para el consumo – Procedimiento General. Lima, Perú: *Superintendencia Nacional de Administración Tributaria*. Recuperado de

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/importacion/importac/procGeneral/ctrlCambios/index.htm>

SUNAT. (2019). Funciones y Atribuciones. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/funciones.html>

SUNAT. (2008). Ley General de Aduanas. Recuperado de <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-03normasoc.htm>

Universidad de Jaén. (2015). Comercialización e Investigación de Mercado. *El Comportamiento del Consumidor y de las Organizaciones*. Recuperado de <http://www4.ujaen.es/~osenise/tema%205.pdf>

Watson, G. (2019, Marzo 10). *Defining Quality* [Archivo de video]. Recuperado de <https://videos.asq.org/defining-quality>



Anexo 1: Bill of Lading vehicular



BILL OF LADING

Shipper (complete name and address) AUTOWINI INC JIIYOUNG HAN 8TH FLOOR, IB TOWER BLDG, 19-7, NAMBUSUNHWAN-RO 350-GIL (YANGJAE-DONG 11-6), SEOCHO-GU, SEOUL, SOUTH ***		B/L No. EUKOICGM589448	
Consignee (complete name and address) <div style="border: 2px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>		Forwarding Agent - EUC 3rd. (This B/L is only drafted for the purpose of checking before original is issued.) This B/L does not give title to the cargo, is not evidence of receipt of the cargo, nor evidence of a transport agreement.	
Notify Party (complete name and address) SAME AS CONSIGNEE ***TEL : +82-2-576-5533		Place of Destination: TRANSOCEANICA S A AVENIDA REFORMA 9 DE SEPTA 10 REPUBLICA REPUBLICA DE GUATEMALA C.A. GUATEMALA CIUDAD DE GUATEMALA E.A. TEL : (802) 3332-1449	
Place of Origin INCHON, KOREA	Port of Discharge PUERTO QUETZAL, GUATEMALA	Gross Weight 1,820 KGS	Measurement 14.446 CBM

Mark and Number	No. & Kind of packages	Description of Goods	Gross Weight	Measurement
	USED CAR		1,820 KGS	14.446 CBM
	MODEL & DESCRIPTION	UNIT		
	2005 HYUNDAI SANTAFE	1		
	VIN. RMHSD81VP5U051256			

DRAFT

** SELF-PROPELLED VEHICLES **

"FREIGHT PREPAID"

Total Number of Packages or Units (in words) **SAY : ONE (1) UNIT ONLY.**

Declared Value (Optional) : US\$ (PACKAGE LIMITATION CLAUSE) Section 4(5) of U.S. Carriage of Goods by Sea Act-1924. Neither the carrier nor the ship shall be responsible for or discharge from liability for loss of or damage to or destruction of or the transportation of goods in so amount exceeding \$500 per package (or) unit of the United States, or in case of goods not shipped in packages, per customary freight unit, or the equivalent of that sum in other currency, unless the nature and value of such goods have been declared by the shipper before shipment and inserted in the Bill of Lading and additional freight has been paid as required. This declaration, if embodied in the Bill of Lading, shall be prima facie evidence, but shall not be conclusive on the carrier. THIS CLAUSE SHALL APPLY ONLY TO GOODS MOVING TO OR FROM PORTS OF UNITED STATES.

Freight/Charge	Reverse Time	Date	No.	Prepaid	Collect
----------------	--------------	------	-----	---------	---------

"AS ARRANGED"

Freight Prepaid at SEOUL, KOREA	Date of Issue 2017, MAY. 08	No. of Original B/L THREE (3)
Freight Payable at LADING ON BOARD in apparent good order and condition unless otherwise stated.	Date: 2017, MAY. 08	Place of Issue SEOUL, KOREA EUKOR Car Carriers Inc. is Clerk AS : as agent to the above named Carrier

Anexo 2: Carta de Porte

Carta de Porte

ORIGINAL

CARTA DE PORTE # 000000

REMITENTE (Nombre, Direccion y Telefono)				AGENTE EMBARCADOR REFERENCIAS			
CONSIGNATARIO (Nombre, Direccion Y Telefono)				LUGAR Y PAIS DE ORIGEN			
DESTINO FINAL:							
CONDUCTOR		PLACAS		MONEDA	CODIGO	PESO VALOR	OTROS VALOR ASEGURADO
DESCRIPCION DE LOS ARTICULOS DADOS POR EL REMITENTE							
MARCAS Y NUMEROS	No. DE BULTOS	DESCRIPCION			PESO UNITARIO (KGS)	PESO TOTAL (KGS)	
PAGADO	FLETES	AL COBRO	OTROS CARGOS				
CARGO DE SEGURO							
OTROS CARGOS		ORIGEN	ALMACEN				
TOTAL PAGADO		TOTAL AL COBRO	DESTINO				
		TOTAL A PAGAR					
<small>La mercadería viaja por cuenta y riesgo del Embarcador, 1 original de este Conocimiento de Embarque ha sido entregado al Embarcador.</small>				18 JUL 2011 <small>PREPARADO POR (FECHA) EN (LUGAR)</small>			

EL COSTO DEL EMBARQUE DEBERA SER PAGADO POR ADELANTADO Y ANTES DE LA ENTREGA EMBARCADOR

Anexo 3: Tarja o ticket de peso

 		SERVICIO AL CLIENTE Y OPERACIONES ADUANERAS Retiro de Contenedor Lleno de Importación																																											
TERMINAL DE CONTENEDORES DE CARTAGENA, CONTECAR S.A. <small>NIT 806.116.164-0 IVA Régimen Común</small>			VALIDEZ: 2010/10/09 A201.635.259																																										
No. NEGOCIO 201.032.944																																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="5">DESCRIPCION DE LA CARGA</th> <th colspan="2">OBSERVACION:</th> </tr> <tr> <th>CONTENEDOR</th> <th>SELLO</th> <th>LONGITUD</th> <th>ESTADO</th> <th>PESO</th> <th>DOCUMENTO</th> <th>R.CAPITANIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MSKU 098226 4</td> <td>ML-</td> <td>40</td> <td>LLENO</td> <td>26540.00</td> <td>170749</td> <td>103274</td> </tr> <tr> <td colspan="2">EMPRESA DE TRANSPORTE</td> <td colspan="2">NIT</td> <td colspan="3">PLACA DEL VEHICULO</td> </tr> <tr> <td colspan="2">DATOS DEL VEHICULO</td> <td colspan="2">TRANSPORTES CARAVANA LTDA</td> <td colspan="3">860.061.76</td> </tr> <tr> <td colspan="3">NOMBRE DEL CONDUCTOR</td> <td>CEDULA</td> <td colspan="3">NÚMERO DE EJES DEL VEHICULO</td> </tr> </tbody> </table>				DESCRIPCION DE LA CARGA					OBSERVACION:		CONTENEDOR	SELLO	LONGITUD	ESTADO	PESO	DOCUMENTO	R.CAPITANIA	MSKU 098226 4	ML-	40	LLENO	26540.00	170749	103274	EMPRESA DE TRANSPORTE		NIT		PLACA DEL VEHICULO			DATOS DEL VEHICULO		TRANSPORTES CARAVANA LTDA		860.061.76			NOMBRE DEL CONDUCTOR			CEDULA	NÚMERO DE EJES DEL VEHICULO		
DESCRIPCION DE LA CARGA					OBSERVACION:																																								
CONTENEDOR	SELLO	LONGITUD	ESTADO	PESO	DOCUMENTO	R.CAPITANIA																																							
MSKU 098226 4	ML-	40	LLENO	26540.00	170749	103274																																							
EMPRESA DE TRANSPORTE		NIT		PLACA DEL VEHICULO																																									
DATOS DEL VEHICULO		TRANSPORTES CARAVANA LTDA		860.061.76																																									
NOMBRE DEL CONDUCTOR			CEDULA	NÚMERO DE EJES DEL VEHICULO																																									
CITA SOLICITADA: Impreso por SPRConLine		BETORIVAS HUB																																											
HORARIO DE RETIRO :																																													



Anexo 4: Volante de despacho



DP WORLD
Callao

VOLANTE DE DESPACHO: 00000003144

Emitido por 1063-AGENCIA DE ADUANA TRANSCONTINENTAL S.A. el día 02/07/2012

3L Master : MSCUX5409516

BL Hijo : MSCUX5409516

Nave : MSC VITTORIA	Pto. Embarque : CNTXG-	Agente : MEDITERRANEAN SHIPPING CO.PERU S.A.C.
Viaje : VITT1221A	Fecha Llegada : 6/30/12 1:00 PM	Consignatario PIMENTEL BIENES Y SERVICIOS GENERALES SA. JR. RUFINO TORRICO N°383 MEZ 1; LIMA-
Linea : MSC-	F. Fin Descarga 7/1/12 10:10 AM	
Ag.Linea: MEDITERRANEAN SHIPPING CO.PERU S.A.C.	Num. detalle 677	Carga : OFFSET PAPER CY/CY FREIGHT PREPAIDCARBONLESS COPY PAER CY/CY FREIGHT PREPAID
Manifest 2012-20531	DUIM : PROCESADO	

Contenedor	Precinto Manif.	Precinto	Tam.	P.Rec.(Kg)	Tara(Kg)	P.Netto(Kg)	Cond	Ubicac.	T-State
TRLU8953958	FEX2902119	FEX2902119	20	5,700.00	2,230	3,470.00	FCL	2B29A.2	YARD
GLDU3533088	FEX2902162	FEX2902162	20	6,570.00	2,160	4,410.00	FCL	2B29A.3	YARD

Total General	Manifestado	Recepcionado	Tara	Recep. Neto	Molde	Faltos	Sobrento
---------------	-------------	--------------	------	-------------	-------	--------	----------

Anexo 5: Factura comercial

FACTURA COMERCIAL

EMPRESA EXPORTADORA: Direccion:..... Telefono / Fax:..... E-mail:.....							
Señores: EMPRESA IMPORTADORA: Direccion:..... Atencion:..... INVOICE (FACTURA COMERCIAL) N°.....			Nombre de Contacto:..... Nuestra referencia:..... N° Cliente:..... N° de Orden de Pedido:..... Fecha:..... ...				
La mercancia ha sido enviada en:							
Dimensiones Embalaje: Grossweight (Peso Bruto): 231,524.60 kg Netweight (Peso Neto): 230,000.00 kg Marks (marcas): CALLAO PERU Via: Maritima Made in: Brasil							
ITEM	CANTIDAD	UNID.	DESCRIPCION DE MERCANCIAS	PARTIDA ARANCELARIA	MONEDA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
01	CONTAINERS 14 (9.200 BAGS)	230	TM DE POLIPROPILENO PROLEM FOB VALUE FREIGHT VALUE CFR CALLAO FREIGHT PREPAID			USD / MT 760.87	USD 175,000.00 175,000.00 25,700.00 200,700.00
INCOTERM: CFR CALLAO			TOTAL FACTURADO				200,700.00

Anexo 6: Ficha técnica

FICHA TÉCNICA DE IMPORTACIÓN DE VEHÍCULOS USADOS Y/O ESPECIALES					
1	Número de Ficha	0002/2019			
DATOS DEL IMPORTADOR					
2	Importador	MORALES MACEDO SAN ROMAN MARGARITA ROSA ELENA			
3	RUC o DNI del Importador	10082351863			
4	Representante Legal del Importador	MORALES MACEDO SAN ROMAN, MARGARITA ROSA ELENA			
5	Documento de Identidad del Representante Legal	08235186			
6	Ficha o Partida de Inscripción				
ESPECIFICACIONES GENERALES					
7	Categoría del Vehículo	L2-VEHICULO MENOR	8	Marca	3PLUSCOCO
9	Modelo	HR-X	10	Versión	
11	VIN	HTT180910130E	12	Número de Motor	HTT180910130E
13	Número de Chasis	HTT180910130E	14	Fabricante del Vehículo	XIAMEN 3 PLUS TECHNOLOGY CO LTD
15	País de Fabricación	CHINA	16	Marca del Motor	NO CORRESPONDE
17	Modelo de Motor	NO CORRESPONDE	18	Combustible	ELECTRICO
19	Tipo de Carrocería	MOTOCICLETA	20	Marca y Modelo de la Carrocería	NO CORRESPONDE
21	Número de Serie de la Carrocería	NO CORRESPONDE	22	Número de Asientos	2
23	Número de Pasajeros	1	24	Número de Puertas	NO
25	Kilometraje	0	26	Color	NEGRO
27	Comentarios	VEHICULO MENOR AÑO DE FAB Y MODELO 2018-VELOCIDAD MAXIMA 35 KM POR HORA			
PESOS Y MEDIDAS					
28	Largo (m)	2.000	29	Ancho (m)	0.950
30	Alto (m)	0.950	31	Distancia entre ejes (m)	1.500
32	Trocha delantera (m)	NO CORRESPONDE	33	Trocha posterior (m)	NO CORRESPONDE
34	Voladizo delantero (m)	NO CORRESPONDE	35	Voladizo posterior (m)	NO CORRESPONDE
36	Peso neto (Kg)	95	37	Peso bruto vehicular (Kg)	245
38	Capacidad de carga (Kg)	150	39	Altura de enganche (m)	NO CORRESPONDE
40	Capacidad de eje(s) delantero(s) (Kg)	125	41	Capacidad de eje(s) posterior(es) (Kg)	125
42	Configuración de eje(s) delantero(s)	SIMPLE 1RS	43	Configuración de eje(s) posterior(es)	SIMPLE 2RS
44	Fórmula rodante	3x2	45	Relación potencia / peso bruto combinado	NO CORRESPONDE

Anexo 7: Resolución Ministerial 933-2018

Resolución Ministerial

933-2018 MTC/01.02

Lima, 23 de noviembre de 2018

VISTO:

El Memorando N° 2318-2018-MTC/15 de la Dirección General de Transporte Terrestre, y el Informe N° 727-2018-MTC/15.01 de la Dirección de Regulación y Normatividad;

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 3 de la Ley N° 27181, Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre, en adelante la Ley, señala que la acción estatal en materia de transporte y tránsito terrestre se orienta a la satisfacción de las necesidades de los usuarios y al resguardo de sus condiciones de seguridad y salud, así como a la protección del ambiente y la comunidad en su conjunto;

Que, el literal a) del artículo 16 de la Ley, establece que el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, es el órgano rector a nivel nacional en materia de transporte y tránsito terrestre, asumiendo entre otras competencias la de dictar los Reglamentos Nacionales establecidos en la Ley, así como aquellos que sean necesarios para el desarrollo del transporte y el ordenamiento del tránsito;

Que, mediante Decreto Legislativo N° 843, se restableció a partir del 1 de noviembre de 1996, la importación de vehículos automotores de transporte terrestre usados, de carga y pasajeros;

Que, el artículo 1 del Decreto Legislativo N° 843, establece que los vehículos usados deben cumplir con requisitos mínimos de calidad, como la antigüedad máxima permitida, el kilometraje máximo permitido, que cuenten con timón a la izquierda de fábrica, que no hayan sufrido siniestro y que cumplan con los límites máximos permisibles de emisiones contaminantes;

Que, los requisitos mínimos de calidad que los vehículos usados deben cumplir para poder ser importados al país, tienen por propósito garantizar que los vehículos usados que se importan, sean en lo posible los más modernos y menos contaminantes, impidiendo así la obsolescencia anticipada del parque automotor, habida cuenta de su incidencia en los niveles de accidentalidad y de contaminación ambiental que afectan la vida y salud de la población;



Anexo 8: Grado de cumplimiento del SGC

CHECKLIST PARA ISO 9001: 2015 (SGC)							
N°	REQUERIMIENTO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO					OBSERVACIONES
		100%	75%	50%	25%	0%	
	4.1 Comprensión de la organización y su contexto				1		
	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas				1		
	4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad					1	
	4.4 Sistema de gestión de Calidad					1	
	4.4.1 Generalidades				1		
	4.4.2 Enfoque basado en procesos				1		
	5.1 Liderazgo y compromiso					1	
	5.1.1 Liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad					1	
	5.1.2 Liderazgo y compromiso con respecto a las necesidades y expectativas de los clientes					1	
	5.2 Política de Calidad					1	
	5.3 Roles de la organización, responsabilidades y autoridades				1		
	6.1 Acciones para abordar los riesgos y oportunidades					1	
	6.2 Objetivos de Calidad y Planificación para alcanzarlos					1	
	6.3 Planificación de los cambios					1	
	7.1 Recursos					1	
	7.1.1 Generalidades					1	
	7.1.2 Infraestructura				1		
	7.1.3 Entorno del Proceso					1	
	7.1.4 Los dispositivos de seguimiento y medición				1		
	7.1.5 Conocimiento			1			
	7.2 Competencia				1		
	7.3 Conciencia					1	
	7.4 Comunicación					1	

CHECKLIST PARA ISO 9001: 2015 (SGC)

N°	REQUERIMIENTO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO					OBSERVACIONES
		100%	75%	50%	25%	0%	
	7.5 Información documentada					1	
	7.5.1 Generalidades					1	
	7.5.2 Creación y actualización					1	
	7.5.3 Control de la Información documentada				1		
	8.1 Planificación y control operacional				1		
	8.2 Determinación de las necesidades del mercado y de las interacciones con los clientes					1	
	8.2.1 Generalidades					1	
	8.2.2 Determinación de los requisitos relacionados con los bienes y servicios					1	
	8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con los bienes y servicios					1	
	8.2.4 Comunicación con el cliente					1	
	8.3 Proceso de planificación operacional					1	
	8.4 Control de la prestación externa de bienes y servicios					1	
	8.4.1 Generalidades					1	
	8.4.2 Tipo y alcance del control de la provisión externa					1	
	8.4.3 Información documentada para los proveedores externos					1	
	8.5 Desarrollo de productos y servicios					1	
	8.5.1 Los procesos de desarrollo					1	
	8.5.2 Controles de Desarrollo					1	
	8.5.3 Transferencia de Desarrollo					1	
	8.6 La producción de bienes y prestación de servicios					1	
	8.6.1 Control de la producción de bienes y prestación de servicios					1	
	8.6.2 Identificación y trazabilidad					1	
	8.6.3 Los bienes pertenecientes a los clientes o proveedores externos.					1	

CHECKLIST PARA ISO 9001: 2015 (SGC)

N°	REQUERIMIENTO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO					OBSERVACIONES
		100%	75%	50%	25%	0%	
	8.6.4 Preservación de bienes y servicios					1	
	8.6.5 Las actividades posteriores a la entrega					1	
	8.6.6 Control de los cambios					1	
	8.7 Liberación de bienes y servicios					1	
	8.8 Bienes y servicios no conformes					1	
	9 Evaluación del desempeño					1	
	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación					1	
	9.1.1 Generalidades					1	
	9.1.2 Satisfacción del cliente		1				
	9.1.3 Análisis y evaluación de datos					1	
	9.2 Auditoría Interna					1	
	9.3 Revisión por la dirección					1	
	10. Mejora					1	
	10.1 No conformidad y acciones correctivas					1	
	10.2 Mejora					1	
Porcentaje Total de Cumplimiento		19%					

Anexo 9: Check list de documentos

	CHECK LIST CLIENTE	Versión	01
		Fecha	31-03-22
		Página	131 - 214

DATOS DEL CLIENTE

CLIENTE:
CANTIDAD DE VEHÍCULOS:
CATEGORÍA
PUERTO:
FECHA DE APERTURA DE FILE:

CHECK LIST

REQUISITOS				Comentarios
Documentos previos	Fecha de entrega del documento	OK	NA	
1. Copia de la Carta porte/BL				
2. Ficha técnica				
3. Título de propiedad del país de origen del vehículo/ certificado/Revisión técnica de origen del vehículo por autoridad autorizada detallando características del vehículo				
4. Tarja del vehículo, Volante, o MIC				
5. Resolución Ministerial para diplomáticos y Carta de Ministerio de Comercio de Relaciones Exteriores o Declaración Jurada donde indica el Km				
6. Reporte de Campo				
Documentos posteriores a la inspección	Fecha de entrega del documento	OK	NA	Comentarios
7. Reporte de inspección				
8. Otros				

Anexo 10: Programa anual de capacitaciones

Puesto	Gerente General
Área/Proceso	Gestión de la Dirección
Supervisa a	Todos
Reporta a	NA
Coordina con	Todos
OBJETIVOS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Organizar, dirigir y coordinar el funcionamiento y desarrollo de TCHANGZU S.A. en concordancia con la política y objetivos establecidos, ejerciendo su representación legal.	
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer la representación legal de la Empresa ante los organismos públicos y privados en el marco de las atribuciones que le son propias. 2. Definir y aprobar la estructura organizacional de TCHANGZU. 3. Difundir, dirigir y aplicar las estrategias de desarrollo de la Empresa, de acuerdo a la visión, misión, objetivos, estrategias, políticas y programas aprobados. 4. Coordinar, controlar e retroalimentar cuando sea necesario, las acciones de las diversas áreas de la Empresa y prestarles el apoyo que requieran para el ejercicio de sus funciones. 5. Revisar y Aprobar los diferentes documentos, normas y procedimientos necesarios para la buena gestión de la empresa. 6. Emitir las directivas necesarias para la buena marcha de la Empresa, dentro del ámbito de su competencia. 7. Delegar las funciones que no sean privativas de su cargo sin perjuicio de la responsabilidad que le corresponde. 8. Formular y proponer estrategias de corto, mediano y largo plazo. 9. Autorizar las compras para la empresa dentro de su autonomía, así como los servicios necesarios para su funcionamiento. 10. Asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, administrativas y laborales de acuerdo a ley. 11. Autorizar la contratación del recurso humano para la empresa, así como fijar la escala de remuneraciones. 12. Aprobar la política y objetivos de la calidad, manual de la calidad y programa anual de capacitación. 13. Proporcionar los recursos necesarios para asegurar la operatividad de la organización, optimizando en todo momento su uso. 14. Representar a la Empresa en cualquier acto público o privado cuando se trate por disposición de la Ley y normas internas. 15. Cumplir y hacer cumplir los documentos del sistema de gestión de la calidad de su competencia. 16. Velar por el cumplimiento de los dispositivos legales, así como comunicar la publicación de las nuevas normas que competan a TCHANGZU S.A. 17. Realizar la revisión del sistema de gestión de la calidad. 	
COMPETENCIAS REQUERIDAS	
Educación	Administrador concluido
Formación	Normas aplicables al Sistema de Gestión de Calidad (Deseable)
Experiencia	3 años en el sector de agencias de aduana
Otro Idioma	Inglés

Anexo 12: Perfil de Puesto RED

Puesto	Representante de la Dirección	
Área/Proceso	Gestión de la Dirección	
Supervisa a	Coordinador del SGC	
Reporta a	Gerente General	
Coordina con	Todo el personal	
OBJETIVOS DEL PUESTO DE TRABAJO		
Asegurar que se establezcan, implementen y se mantengan los procesos necesarios y los requerimientos de la normativa relacionada con el Sistema de Gestión de Calidad, con la finalidad de lograr la Mejora Continua.		
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> - Informar a la Dirección sobre el desempeño del sistema, el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas del SGC y de cualquier oportunidad de mejora. - Revisar las modificaciones o inclusiones de documentos al Sistema de Gestión de Calidad de la organización. - Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, - Contacto con clientes, para ejecución de servicios. - Seguimiento a las ventas. - Otras funciones establecidas en los procedimientos de trabajo y aquellas que le sean asignadas por la Gerencia General. 		
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
Educación	Egresado o Bachiller en cualquier especialidad.	
Formación	Normas aplicables al Sistema de Gestión de Calidad (deseable)	
Habilidades	<input type="checkbox"/> Visión de negocio <input checked="" type="checkbox"/> Optimismo <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de recursos <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de tiempo <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de stress <input checked="" type="checkbox"/> Delegación	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación <input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Manejo de conflictos y negociaciones efectivas <input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad <input checked="" type="checkbox"/> Respeto <input type="checkbox"/> Desarrollo de personas
Experiencia	NA	
Otro Idioma	No requiere	

Anexo 13: Perfil de puesto supervisor SGC

Puesto	Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad	
Área/Proceso	Gestión de la Calidad	
Supervisa a	NA	
Reporta a	Representante de la Dirección	
Coordina con	Todo el personal	
OBJETIVOS DEL PUESTO DE TRABAJO		
Brindar apoyo a todo el personal de TCHANGZU S.A. para que se establezcan, implementen y se mantengan los procesos necesarios y los requerimientos de la normativa relacionada con el Sistema de Gestión de la Calidad, con la finalidad de lograr la mejora continua.		
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar en la gestión de los procesos del SGC de acuerdo a lo establecido por la organización. - Controlar los documentos de origen externo en coordinación con el Gerente General. - Supervisar el control de los registros en todos los procesos del SGC. - Recopilar la información relacionadas con el cumplimiento de los programas de gestión y los indicadores, con la finalidad de informar a la Gerente General el grado de implementación del SGC. - Informar al Representante de la Dirección sobre el desempeño del sistema, el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas del SGC y de cualquier oportunidad de mejora. - Participar en la implementación, mantenimiento y mejora continua del SIG. - Otras funciones establecidas en los procedimientos de trabajo y aquellas que le sean asignadas por la Gerencia General. 		
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
Educación	Egresado o Bachiller en cualquier especialidad.	
Formación	Normas aplicables al Sistema de Gestión de Calidad (deseable)	
Habilidades	<input type="checkbox"/> Visión de negocio <input checked="" type="checkbox"/> Optimismo <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de recursos <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de tiempo <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de stress <input type="checkbox"/> Delegación	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación <input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input checked="" type="checkbox"/> Manejo de conflictos y negociaciones efectivas <input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad <input checked="" type="checkbox"/> Respeto <input type="checkbox"/> Desarrollo de personas
Experiencia	NA	
Otro Idioma	No requiere	

Anexo 14: Perfil de puesto secretaria

Puesto	Secretaria	
Área/Proceso	Gestión de la Dirección	
Supervisa a	NA	
Reporta a	Gerente General	
Coordina con	Gerente General / Personal de Operaciones	
OBJETIVOS DEL PUESTO DE TRABAJO		
Apoyar en todas las actividades administrativas que se le asigne, con la finalidad de contribuir al buen desempeño de la organización.		
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> - Recibir todo tipo de documentos. - Atender llamadas telefónicas. - Atender visitas. - Archivar documentos administrativos y operativos. - Informar todo lo relacionado a la rutina diario que la gerencia no pueda presenciar. - Tener actualizada la agenda, tanto telefónica como direcciones, y de reuniones. - Tener el control de los manifiestos de los servicios realizados - Revisar los certificados de inspecciones. - Comunicar cualquier desperfecto que ocurra en la oficina. - Emitir cajas de ingresos. - Asistir en todas las actividades que a Gerencia General requiera. 		
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
Educación	Técnica o Superior en cualquier especialidad	
Formación	Normas aplicables al Sistema de Gestión de Calidad.	
Habilidades	<input type="checkbox"/> Visión de negocio <input checked="" type="checkbox"/> Optimismo <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de recursos <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de tiempo <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de stress <input type="checkbox"/> Delegación	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación <input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Manejo de conflictos y negociaciones efectivas <input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad <input checked="" type="checkbox"/> Respeto <input type="checkbox"/> Desarrollo de personas
Experiencia	NA	
Otro Idioma	No requiere	

Anexo 15: Perfil de puesto jefe de operaciones

Puesto	Jefe de Operaciones	
Área/Proceso	Gestión de Operaciones	
Supervisa a	Tramitador	
Reporta a	Gerencia General	
Coordina con	Clientes	
OBJETIVOS DEL PUESTO DE TRABAJO		
Gestionar el proceso operativo, asegurando la disponibilidad de recurso personal, material y otros, de acuerdo a las necesidades del cliente y en cumplimiento de la normativa legal vigente en la importación vehicular.		
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> - Revisar la documentación. - Visar los reportes de inspección aprobados. - Cumplir y hacer cumplir dentro de la empresa los lineamientos dados por la alta dirección. - Representar a la empresa ante la o las autoridades pertinentes que lo requieran. 		
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
Educación	Ingeniero o carreras afines	
Formación	Mecánica Automotriz	
Habilidades	<input type="checkbox"/> Visión de negocio <input checked="" type="checkbox"/> Optimismo <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de recursos <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de tiempo <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de stress <input checked="" type="checkbox"/> Delegación	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación <input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input checked="" type="checkbox"/> Manejo de conflictos y negociaciones efectivas <input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad <input checked="" type="checkbox"/> Respeto <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo de personas
Experiencia	3 años en rubro de importación	
Otro Idioma	No requiere	

Anexo 16: Perfil de puesto tramitador

Puesto	Tramitador	
Área/Proceso	Operaciones	
Supervisa a	NA	
Reporta a	Jefe de Operaciones	
Coordina con	Jefe de Operaciones, Secretaria	
OBJETIVOS DEL PUESTO DE TRABAJO		
Hacer cumplir a cabalidad la normativa actual vigente en materia de importación técnica vehicular de régimen regular aplicando la política de la empresa.		
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> - Corroborar la llegada del bien a almacén de aduana. - Crear manifiesto - Generar la declaración aduanera de mercancías. - Verificar que el vehículo se encuentra mecánica y eléctricamente operativo. - Aplicar en cada momento la política de la empresa aplicando los valores que la alta dirección ha definido. 		
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
Educación	Técnico comercial con conocimiento de importación y exportación.	
Formación	Conocimientos en importación de vehículos	
Habilidades	<input type="checkbox"/> Visión de negocio <input checked="" type="checkbox"/> Optimismo <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de recursos <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de tiempo <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de stress <input type="checkbox"/> Delegación	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación <input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Manejo de conflictos y negociaciones efectivas <input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad <input checked="" type="checkbox"/> Respeto <input type="checkbox"/> Desarrollo de personas
Experiencia	3 años en actividades similares	
Otro Idioma	No requiere	

Anexo 17: Perfil de puesto asistente contable

Puesto	Asistente de contabilidad	
Área/Proceso	Contabilidad y Finanzas	
Supervisa a	NA	
Reporta a	Secretaria	
Coordina con	RED y secretaria	
OBJETIVOS DEL PUESTO DE TRABAJO		
Brindar apoyo a todo el personal de TCHANGZU S.A. para que se establezcan, implementen y se mantengan los procesos necesarios y los requerimientos de la normativa relacionada con el Sistema de Gestión de la Calidad, con la finalidad de lograr la mejora continua.		
FUNCIONES / RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar en la gestión de los procesos del SGC de acuerdo a lo establecido por la organización. - Controlar los documentos de origen externo en coordinación con el Gerente General. - Supervisar el control de los registros en todos los procesos del SGC. - Recopilar la información relacionadas con el cumplimiento de los programas de gestión y los indicadores, con la finalidad de informar a la Gerente General el grado de implementación del SGC. - Participar en la implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión Integrado. - Otras funciones establecidas en los procedimientos de trabajo y aquellas que le sean asignadas por la Gerencia General. 		
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
Educación	Estudiante de los últimos ciclos (8vo, 9no, 10mo), Egresado o Bachiller en cualquier especialidad.	
Formación	Normas aplicables al Sistema de Gestión de Calidad.	
Habilidades	<input type="checkbox"/> Visión de negocio <input checked="" type="checkbox"/> Optimismo <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de recursos <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de tiempo <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de stress <input type="checkbox"/> Delegación	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación <input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Manejo de conflictos y negociaciones efectivas <input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad <input checked="" type="checkbox"/> Respeto <input type="checkbox"/> Desarrollo de personas
Experiencia	NA	
Otro Idioma	No requiere	

Anexo 18: Procedimiento de Gestión de Operaciones

OBJETIVO

Describir las actividades para contar con la documentación necesaria, antes de realizar la importación a los vehículos.

ALCANCE

El presente procedimiento se aplica a la Revisión Técnica Vehicular de Régimen Regular.

REFERENCIAS

Norma ISO 9001:2015, Cláusula 8.1, Planificación y control operacional, Cláusula 8.2. Requisitos para los productos y servicios.

DEFINICIONES

Expediente técnico.- conjunto de documentos donde se detallan los antecedentes de identificación de un vehículo usado desde el ingreso y salida de los distintos Almacenes aduaneros (según corresponda).

Archivo Vivo.- toda documentación que se encuentra en proceso de conformidad, ya sea por la Gestión Comercial y/o la Gestión de Operaciones para su posterior archivo.

Archivo muerto.- expediente archivado terminado con la emisión del certificado o expediente rechazado con carta dirigida a Aduana

Abreviaturas

RESPONSABLES

El RED es responsable por la aplicación efectiva del presente procedimiento.

El Jefe de Operaciones es responsable de la correcta ejecución de lo establecido en el presente procedimiento.

DESCRIPCIÓN

N°	Resp	Descripción	Registro
01	Secretaria	Recepcionar documentos de compra - Solicitar al cliente los documentos necesarios para la importación, según Categoría de Vehículo.	Documentos del cliente
02	Secretaria	Revisar documentos del importador - Verifica la conformidad de la totalidad de los documentos con el chek list del cliente. - De faltar algún documento, o de requerirse la legalización de alguno, comunicar inmediatamente al cliente, vía correo o telefónicamente.	Check List del Cliente
03	Tramitador	Generar DAM - A partir de la documentación recepcionada se genera la declaración aduanera de mercancías, la cual es presentada posteriormente a la SUNAT	Registro de servicios
04	Tramitador	Verificar arribo - A través del portar de la SUNAT de consulta de manifiestos, se revisa que el vehículo haya llegado a puerto nacional para programar la inspección.	Portal de manifiestos sunat
05	Tramitador	Crear manifiesto - Una vez realizada la apertura, almacenar los expedientes técnicos en los archivadores, así como también los Expedientes Rechazados con su respectiva descripción según corresponda. - Cada archivador debe contener como máximo 40 expedientes.	File de documentos
06	Jefe de Operaciones	Tramitar reporte de inspección - Se coordina la inspección con la entidad verificadora para que realice la revisión física del vehículo - El documento se recepciona previa validación de que todos los datos sean correctos.	Reporte de inspección
07	Tramitador	Liberar vehículo de almacén - Se presenta el reporte a la SUNAT para solicitar la liberación del vehículo para que le permitan circular en la red vial.	

Anexo 19: Procedimiento de Gestión Logística

OBJETIVO

Contar con un procedimiento documentado que permita definir las responsabilidades y los requisitos para:

- Adquirir productos con la finalidad de satisfacer los requerimientos solicitados por los diferentes usuarios de la organización.
- Verificar los productos adquiridos.

ALCANCE

A todas las compras realizadas por TCHANGZU y a todos los proveedores que proporcionan productos o servicios que tienen un impacto sobre los productos que ofrece TCHANGZU.

REFERENCIAS

- a. Norma ISO 9001:2015, cláusula 8.4.- Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.

DEFINICIONES

- Proveedor

Organización o persona natural que proporciona un producto de acuerdo a lo requerido por TCHANGZU.

- Proveedor Calificado

Es aquel proveedor que cumple con todos los criterios de selección, evaluación y re- evaluación y que se encuentra registrado en la relación de Proveedores Críticos que contiene a todos los proveedores aprobados por TCHANGZU.

RESPONSABLES

- De las responsabilidades para las compras:

Productos	Responsables
- Materiales	Representante de la Dirección
- Activos (equipos y herramientas)	
- Servicios de Mantenimiento de Infraestructura y Sistemas Informáticos	

- Servicios relacionados con la gestión de Calidad(Consultoría, Auditoría, otros)	
- Servicios relacionados con la contratación y capacitación profesional del personal.	
- Otros	

DESCRIPCIÓN

- Compras

Nº	Responsable	Descripción	Registro
01	Responsable De Compra	Identificar necesidades de compra - EL usuario, se comunica vía correo o telefónicamente, con el responsable de compra, para comunicar la necesidad de la compra de un bien o contratación de un servicio.	NA
02	Responsable De Compra	¿Cuenta con un proveedor calificado? - Sí: va a la actividad 03. - No: va a la actividad 04.	NA
03	Responsable De Compra	Realizar la búsqueda de proveedor potencial - Evalúa el mercado identificando al proveedor potencial y aplicando la selección de Proveedores, según lo establecido en el ítem (b). de la descripción. - Si la compra es de urgencia, se debe solicitar la autorización al RED, para calificar al proveedor dentro de los 30 días hábiles a la compra.	NA
04	Responsable De Compra	Contactar al proveedor - Contacta al proveedor para confirmar la capacidad de atención de nuestro pedido.	NA
05	Responsable De Compra	Solicitar Cotización - Solicita a los proveedores la cotización de los productos para ver cuál es la mejor cotización que le conviene a la organización.	NA
06	Responsable De Compra	Solicitar ejecución de compra - Solicita a la Secretaria ejecute la Compra, entregándole los datos o documentos correspondientes a la compra.	NA
07	Responsable de compra Secretaria	Recepcionar pedido - Revisa la conformidad de los bienes comprados, y firma la conformidad de los mismos. - Si no está conforme, continua en la siguiente actividad.	Documento de Compra
08	Responsable de Compra Secretaria	Comunicar al Proveedor deficiencia - Comunica a través de un correo electrónico al proveedor la deficiencia del producto para su reposición o la anulación de la compra. - Una vez solucionado la deficiencia continúa con la siguiente actividad.	Correo electrónico

09	Secretaria	Controlar documentos de compra - Coloca su VB, como conformidad de atención, en los comprobantes de pago. - Entrega al contador todos los documentos originales relacionados con la compra para los pagos y controles contables correspondientes.	Documentos de compra
----	------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------

- Selección de proveedores:

La selección de proveedores es aplicable a todo proveedor nuevo a partir de la implementación del SGC de TCHANGZU S.A.

Nº	Resp	Descripción	Registro				
01	Secretaria	Recepcionar los documentos del proveedor Recepciona todos los documentos del proveedor verificando que cuenta con toda la información requerida por el Responsable De Compra para iniciar la evaluación.	NA				
02	Responsable de Compra	Realiza la selección del proveedor - Establece los requisitos de TCHANGZU para el proveedor, según el formato Selección del Proveedor. Nota: La selección de proveedores, aplica a todos los proveedores nuevos, a partir de la implementación del SGC.	Selección del Proveedor				
03	NA	¿Proveedor calificado como apto? - Sí: continúa la relación con el proveedor. - No: Realiza la búsqueda de otro proveedor y si fuera el caso, que el proveedor es el único en el mercado que ofrece los productos requeridos por el TCHANGZU, se debe solicitar al RED la autorización para continuar con las etapas de calificación, sin dejar de comunicar al proveedor sus falencias, para que tome acción.	NA				
04	Responsable de Compra	Evaluar al Proveedor Aplica la ficha de Evaluación, reevaluación y seguimiento al Proveedor - Esta es aplicable a todos los proveedores, que ofrezcan productos/servicios a TCHANGZU a la fecha. - Tener en consideración la siguiente tabla: <table border="1" data-bbox="539 1697 1098 1980" style="margin-left: 40px;"> <tr> <td style="text-align: center;">De 1 a 12 puntos</td> </tr> <tr> <td>Se suspende al proveedor del registro de Proveedores Calificados hasta 6 meses, iniciando nuevamente el proceso de calificación de proveedores</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">De 13 a 20 puntos</td> </tr> <tr> <td>Se continua trabajando con el proveedor, manteniéndolo informado de los resultados.</td> </tr> </table>	De 1 a 12 puntos	Se suspende al proveedor del registro de Proveedores Calificados hasta 6 meses, iniciando nuevamente el proceso de calificación de proveedores	De 13 a 20 puntos	Se continua trabajando con el proveedor, manteniéndolo informado de los resultados.	Evaluación, reevaluación y seguimiento al Proveedor
De 1 a 12 puntos							
Se suspende al proveedor del registro de Proveedores Calificados hasta 6 meses, iniciando nuevamente el proceso de calificación de proveedores							
De 13 a 20 puntos							
Se continua trabajando con el proveedor, manteniéndolo informado de los resultados.							

05	NA	¿Proveedor aprobado? - Sí: continua la relación con el proveedor. - No: Comunica al RED los resultados y si fuera el caso, que el proveedor es el único en el mercado que ofrece los productos requeridos por TCHANGZU, se debe solicitar la autorización para su contratación, sin dejar de comunicar al proveedor sus falencias, para que tome acción.	NA
----	----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

- Re-Evaluación y seguimiento al desempeño de los Proveedores

Nº	Resp	Descripción	Registro
01	Responsable de Compra	Re-evaluar anualmente al Proveedor - Se realiza un seguimiento anual de los proveedores a los que se han comprado durante el año anterior de evaluación, se aplica la ficha de Evaluación, reevaluación y seguimiento al Proveedor.	Evaluación, reevaluación y seguimiento al Proveedor
02	RED	Realizar seguimiento al desempeño del proveedor - En la Revisión por la dirección, se realiza también el seguimiento al desempeño del proveedor, que tiene más de un año brindando servicios y/o productos.	Acta de Revisión por la Dirección

ANEXOS

Sin anexos.

Anexo 20: Selección de proveedores

Responsable de Compra _____						
Proveedor _____						
Productos / Servicios _____						
RUC _____ Repres. _____						
<p>Marcar con X el cumplimiento de los criterios: Se califica el cumplimiento del requerimiento, cuando la opción Sí o NA (10 ptos.) / Opción: No (0 ptos.)</p>						
(1) SELECCIÓN						
N°	Criterios	Requerimiento	Sí	No	NA	Calificación
1	Experiencia en el sector					
2	Plazos de entrega o cumplimiento que ofrece, son acorde a los requerimientos					
3	Presentó referencias comerciales					
4	Garantía en producto/servicio					
5	Sistema de Gestión (Calidad u homologado (Marcar Sí) en proceso de implementación (Marcar No)					
6	Autorizaciones de operatividad y/o legales (Municipalidad, SUNAT, Ministerios y otros de acuerdo al sector).					
Información del Proveedor						Resultados
Evaluador						0

Anexo 21: Reevaluación de proveedores

Responsable de Compra _____

Proveedor _____

Productos / Servicios _____

Marcar con X el cumplimiento de los criterios:

Se califica el cumplimiento del requerimiento, cuando la opción Sí o NA (10 pts.) / Opción: No (0 pts.)

(1) EVALUACIÓN			
N°	Criterios	Puntaje	Total
1	Personal competente para atención y/o servicios		0
2	Cumplimiento de los requisitos especificados (calidad, precios, etc)		
3	Cumplimiento de plazos		
4	Cumunicación, atención de consultas, quejas y/o reclamos		
Evaluador		Proveedor*	No Apto
Cargo			

Anexo 22: Procedimiento de selección y contratación de personas

OBJETIVO

Establecer un procedimiento documentado para la selección contratación del personal que nos permita:

- Asegurar que el personal que se encuentre bajo el control de TCHANGZU y que realice tareas para ella o en su nombre que afecten a la conformidad con los requisitos del servicio y que puedan causar impacto sobre la Gestión de Calidad sea competente tomando como base su educación, formación, entrenamiento y/o experiencia apropiada.
- Definir el tratamiento de los registros que evidencien la educación, formación, entrenamiento y/o experiencia apropiada de los colaboradores de TCHANGZU.
- Asegurar la mejora de la competencia del personal a través de capacitaciones internas o externas, orientados en la búsqueda del incremento de la eficacia en el desempeño de los colaboradores

ALCANCE

A todo personal postulante y colaboradores que laboran en TCHANGZU.

REFERENCIAS

- Norma Internacional ISO 9001:2015 cláusula 7.1.2.- Personas, cláusula 7.2.- Competencia, cláusula 7.3.- Toma de conciencia.

DEFINICIONES

- Selección

Es el conjunto de actividades, métodos y sistemas que se llevan a cabo para reclutar, evaluar y seleccionar a uno o más candidatos para cubrir las demandas ordinarias y extraordinarias que se generan en las diferentes áreas de la organización.

- Inducción

Se busca desarrollar una imagen positiva de la organización y facilitar la adaptación del colaborador.

- Capacitación Interna

Es aquella impartida por personal que pertenece a TCHANGZU (Expositores Internos).

- Capacitación Externa

Es aquella impartida por personal que no pertenece a TCHANGZU (Expositores Externos).

RESPONSABLES

- Gerente General

Goza de facultades de contratación del personal como Representante Legal de la organización.

Efectúa las evaluaciones, así como da opinión con respecto a los puestos de confianza.

- RED

Supervisa el correcto cumplimiento del procedimiento. Entrevista y proporciona su opinión para puestos de confianza

Responsable de Gestión de Personas

Generar la convocatoria para los puestos.

Coordinador de Área / Responsable de Área

Responsable de entrevistar a los candidatos propuestos por el área de Gestión de Personas la elección correspondiente. Revisa los perfiles de cada uno de los puestos bajo su cargo directo.

DESCRIPCIÓN

- Selección, evaluación y contratación de personal

Nº	Resp	Descripción	Registro
01	Jefe de área	<p>Presentar solicitud de personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producida una vacante, coordina con su jefe inmediato (de ser el caso) y solicita al Gerente General la contratación del personal calificado; con la finalidad de cubrir un puesto vacante ya sea por cese, vacaciones o licencia de personal, incorporación de nuevo puesto o el reingreso de un personal; - La presenta al Gerente General, para su aprobación. 	Solicitud de Personal
02	Jefe de área	<p>Revisar el perfil de puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verifica si es válido el perfil de puesto. - Si se requiere modificar o elaborar un nuevo perfil de puesto, coordina con el RED por correo electrónico, debe considerar lo establecido en el procedimiento Información Documentada (PR-02-04-01). 	NA
03	Responsable de Gestión de personas	<p>Ejecutar reclutamiento</p> <p>Ejecuta el reclutamiento respectivo, por diferentes medios (publicación en internet, en bolsas de trabajo, periódicos, etc).</p>	Correo electrónico

N°	Resp	Descripción	Registro
04	Responsable de Gestión de Personas	<p>Recepcionar documentos de postulantes.-</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recepcionado el currículum, de verificar que cumpla: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ficha de Datos Personales ✓ CV documentado ✓ Copia de DNI ✓ Verificar que el postulante cumpla con los requisitos del perfil de puesto, relacionados a educación, formación, experiencia y habilidades profesionales. - En caso el postulante sea extranjero verificar que cumpla con la documentación equivalente en nuestro país, de acuerdo a lo establecido en la ley. <p>Nota: Las habilidades identificadas en el perfil, no serán requisito indispensable para la contratación, ya que estas serán evaluadas luego del periodo de prueba, o una vez al año, según lo establecido en el SGC.</p>	<p>Ficha de Datos Personales</p> <p>CV documentado</p> <p>Copia de DNI</p>
05	Responsable de Gestión de Personas	<p>Coordinar entrevista personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presenta el expediente del postulante al REA que solicitó el personal, para que determine la prioridad de entrevistas. - Convoca a los postulantes para que se les realice las entrevistas correspondientes. 	N.A.
06	Responsable de área	<p>Entrevistar a postulantes convocados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable de área.- Desarrollan la entrevista evaluando: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aspecto personal del postulante: donde tiene en consideración la presencia, forma de vestir, modales o marketing profesional, según aplique. ✓ Conformidad del postulante con las condiciones de TCHANGZU, las cuales son expuestas de manera transparente, como: Las 	Informe de Evaluación de Postulante

N°	Resp	Descripción	Registro
		<p>funciones del puesto, obligaciones del puesto, , modalidad y periodo de contratación, horario de trabajo, beneficios, evaluaciones médicas requeridas, otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada una de estas tareas se califican y registran en el formato “Informe de Evaluación del Postulante” - De ser necesario, el Gerente General, también realizará una entrevista al postulante. 	
07	NA	<p>¿Se cuentan con postulantes que obtuvieron resultados satisfactorios en la selección?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sí: va a la actividad 08. - No: convoca a nuevas entrevistas (Ver actividad 05). 	Informe de Evaluación del Postulante
08	Gerente General	<p>Realizar contratación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se comunica con el postulante informándole la viabilidad de contratación obtenida de sus evaluaciones, para ello coordina con él, la presentación final de todos sus documentos personales y el llenado de registros requeridos para la contratación y que formarán parte del File del Colaborador (Ver Anexo A). - Se debe realizar los trámites formales requeridos para la incorporación del nuevo personal, tales como elaboración y firma del “CONTRATO DE TRABAJO”, de ser aplicable; y aquellos de acuerdo a ley. - El personal contratado está sujeto inicialmente a un periodo de prueba de (3) tres meses, (6) seis meses o (1) un año de acuerdo al puesto y a ley, tiempo en el cual se evalúa la aptitud que demuestre para el desenvolvimiento en el puesto, si el colaborador demuestra buen desempeño. - Debe actualizar el registro “LISTA DE PERSONAL”, con el personal que ingresa, donde se identifica el nombre completo del colaborador, cargo ocupado, fecha de ingreso, número de documento de identificación, fecha de nacimiento y tanta información como lo permita la ley 	<p>Carta Oferta</p> <p>Otros mencionados en Anexo A</p> <p>Contrato de Trabajo</p> <p>Lista de Personal</p>
09	Responsable de Gestión de Personas	<p>Generar File del colaborador</p> <ul style="list-style-type: none"> - Genera el file del colaborador, con la documentación de todo el proceso de selección, documentos personales, contratos de trabajo, entre otros. 	NA

Nota.- Para los casos, de trabajadores que vienen desempeñándose de manera satisfactoria en TCHANGZU, y éstos no cuenten con las evidencias documentadas que el Perfil del Puesto requiere, se le emitirá una “Carta de Competencia”, bajo la responsabilidad del Jefe Inmediato y la autoridad correspondiente.

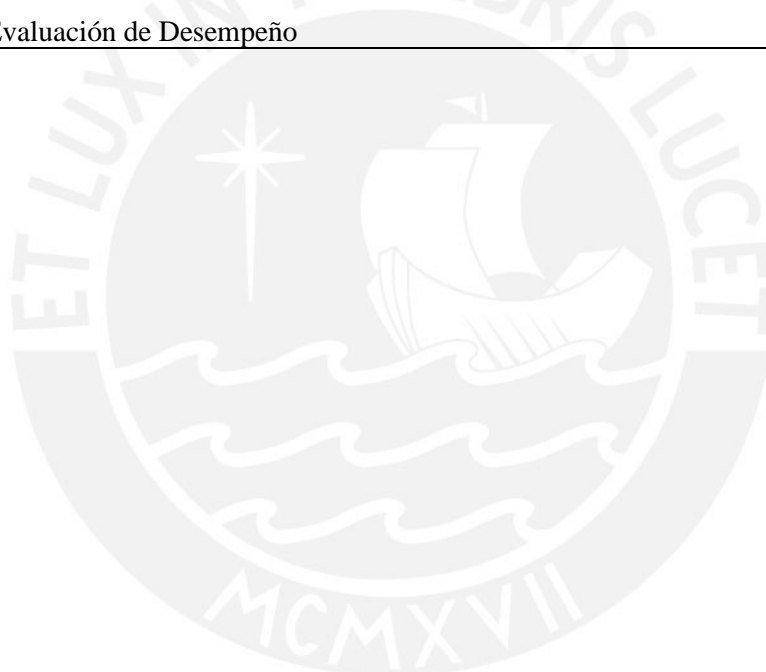
ANEXOS

ANEXO “A”: Documentos del File del Colaborador”

ANEXO A

DOCUMENTOS DEL FILE DEL COLABORADOR

	DOCUMENTOS
1	Perfil de Puesto
2	Currículo Vitae
3	Documentos del Currículo Vitae (Para sustentar estudios, formación y experiencia)
4	Copia Simple del DNI Vigente
5	Inducción (para nuevos a partir del Lanzamiento del SGC)
6	Evaluación de Desempeño



Anexo 23: Ficha de inducción

DATOS DEL TRABAJADOR

Nombre y Apellidos:			
Puesto de Trabajo:			
Jefe Inmediato:		Area:	
Fecha de Ingreso:		Fecha de inducción:	

INDUCCIÓN GENERAL

Tema a tratar	Área Responsable	Fecha	OK
1. Deberes y derechos del colaborador (Reglamento Interno de Trabajo) 2. Generalidades del Procedimiento PR-21-01 Gestión de Personas 3. Pago de remuneraciones y beneficios de trabajar en la organización	Responsable de Gestión de Personas		
4. Filosofía Organizacional (misión, visión, estructura orgánica y política de gestión) 5. Mapa de Proceso 6. Proceso de Gestión de Calidad e información de acceso al Sistema de Gestión de Calidad de la organización	Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad/RED		
7. Entrega usuario y clave de acceso de correo electrónico (cuando aplique)	Jefe inmediato		
8. Explica aspectos directamente relacionados con el área y el puesto a ocupar.	Jefe Inmediato		

Área	Responsable	Firma Responsable	Firma Trabajador
Responsable de Gestión de Personas			
Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad / RED			
Jefe inmediato			
Otro			

Anexo 24: Procedimiento de información documentada

OBJETIVO

Contar con un procedimiento documentado que permita definir las responsabilidades y los requisitos para:

- Establecer, documentar, identificar, aprobar, implementar, revisar, controlar y mantener los documentos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).
- Establecer, implementar y mantener la evaluación periódica del cumplimiento de la normativa y otros requisitos que se suscriba relacionados a sus actividades.

ALCANCE

Sistema documentario del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de TCHANGZU.

REFERENCIAS

- Norma ISO 9001:2008, cláusula 4.2.3.- Control de los documentos, cláusula 4.2.4.- Control de los registros.

DEFINICIONES

- Niveles del Sistema Documentario

La documentación del Sistema de Gestión de Calidad de TCHANGZU S.A., incluye los siguientes niveles:

Nivel 1.- Normativa Legal y Técnica

Nivel 2.- Política de Gestión de calidad, Objetivos Estratégicos, Filosofía organizacional.

Nivel 3.- Manuales y Reglamentos de la Organización.

Nivel 4.- Procedimientos Documentados, Instrucciones, Especificaciones Técnicas, Estándares y Perfiles de Puesto.

Nivel 5.- Cuando corresponda Formatos para los registros, incluyendo los registros físicos y en medios electrónicos.

- Filosofía Organizacional

Documentos que definen los lineamientos de gestión de la Organización, los que se pueden difundir al personal y los grupos de interés. Estos documentos no se codifican, se revisan y se actualizan cuando se considere necesario en especial en la Revisión por la Dirección. La Filosofía Organizacional está definida por los siguientes documentos:

- a) Mapa de procesos.

- b) Misión.
- c) Visión.
- d) Valores.
- e) Política de Gestión de Calidad.
- f) Requisitos del Cliente.
- Manual de Gestión de Calidad (MA-01-01)

Documento que proporciona información coherente, interna y externa sobre el SGC de la organización e incluye:

- g) El alcance del Sistema de Gestión de Calidad.
- h) Las exclusiones y su justificación.
- i) Referencia a los procedimientos (PR) establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad de la organización.
- j) La interacción entre los procesos.
- Procedimiento (PR-NN-XX)

Documentos que proporcionan información sobre cómo efectuar los procesos y/o subprocesos de manera coherente; describiendo en forma genérica sus actividades. Generalmente cruzan la organización y de requerirse referencian otros documentos del Sistema de Gestión de Calidad.

- Instrucción (I-NN-XX)

Documentos que proporcionan información sobre cómo efectuar los sub-procesos y/o actividades en forma específica y, de aplicarse pueden estar referenciados en los procedimientos que los generalizan. Pueden tomar la forma de tablas, tarifas, etc.

- Registro

Un tipo especial de documento que proporciona evidencia objetiva de las actividades realizadas o de los resultados obtenidos.

- SGC-TCHANGZU

Término que identifica la carpeta compartida de la organización.

- Copia Controlada

Copia impresa de los documentos vigentes del Sistema Integrado de Gestión, identificados con un sello de “Copia Controlada” y asignados a una persona o área para su uso y aplicación.

- Copia no Controlada

Copia impresa de un documento del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), que no cuenta con el sello de “Copia Controlada”. Este tipo de documento no tiene validez para el SGC.

- Documento Externo

Aquel documento que se emplea en los procesos del Sistema, pero cuyo origen es externo. Por ejemplo: leyes, normas, manuales de operación, reglamentos, certificados de calibración etc.

RESPONSABLES

- De la elaboración, revisión y aprobación de los documentos de SGC:

Nombre		Elabora	Revisa	Aprueba
Filosofía Organizacional	NA	RED	RED	Gerente General
Política de Gestión Integrada	NA			
Manual	MMM			
Planes / Programas	PL / PR			
Reglamentos	RR	Jefes de área, RED, Personal	RED	
Procedimiento	PR			
Instrucción	I			
Estándar	ES			
Especificación Técnica	ET			
Perfil de Puesto	PP			
Registro	R			

- El Coordinador del SGC (C-SGC), debe velar por el cumplimiento del presente procedimiento.

DESCRIPCIÓN

- Gestión de Documentos Internos

Nº	Resp	Descripción	Registro
01	Responsable del Proceso Personal	Solicitar elaboración o modificación de documento – Comunicar al C-SGC la necesidad de creación o modificación de un documento del SGC. – C-SGC: Cuando se apruebe o modifique una normativa que involucre directa o indirectamente al SGC.	NA
02	C-SGC	Tener conocimiento de la solicitud – Recibir la solicitud de creación o modificación de documento. – Si es elaboración va a la actividad (3). – Si es modificación va a la actividad (4).	NA
03	Responsable del Proceso	Elaborar el documento – Elaborar el proyecto de documento en coordinación con el C-SGC. – Va al párrafo (5).	Documento Nuevo
04	Responsable del Proceso	Modificar el documento – Modificar el proyecto de documento en coordinación con el C-SGC	Documento Modificado
05	C-SGC	Editar el documento – Editar el proyecto de documento (elaborado/modificado)	Documento nuevo

06	RED	<p>Revisar el documento</p> <ul style="list-style-type: none"> - RED.- Revisa el documento en estructura y cumplimiento de normativa. - Responsable del Proceso.- Revisa el documento nuevo en fundamento técnico. 	Documento Nuevo												
07	Gerente General	<p>Aprobar el documento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dependiendo del tipo de documento se dará cumplimiento de aprobación de acuerdo a lo declarado en el párrafo (5)(a). - Se evidencia la aprobación mediante la firma del Acta de Reunión. 	Acta de reunión												
08	C-SGC	<p>Controlar las versiones y los cambios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se actualiza la versión y fecha de aprobación en el registro Lista de Documentos Internos. - Se actualiza la versión y fecha de aprobación en los documentos que utilizan encabezado. - Cuando no se utiliza el encabezado y sea aplicable, se indica la versión como pie de página, de acuerdo a la siguiente estructura: <div style="margin-left: 40px;"> <table style="border: none;"> <tr> <td style="padding-right: 20px;">Ver. NN / DD-MM-AA</td> <td style="padding-right: 20px;">Ver.</td> <td>Versión</td> </tr> <tr> <td></td> <td>NN /</td> <td>Número de versión</td> </tr> <tr> <td></td> <td>DD-MM-</td> <td>Fecha aprobación</td> </tr> <tr> <td></td> <td>AA</td> <td></td> </tr> </table> </div> <ul style="list-style-type: none"> - No se identifica como cambio de versión, las modificaciones elaboradas por errores de tipeo, uso de sinónimos o frases equivalentes que expresen la misma idea. - Los cambios se identificarán en el documento, en subrayado y cursiva. <u>Cuando se elimine alguna palabra o párrafo se colocará un #.</u> - Cuando se presenten cambios en más del 60% del número total de páginas del documento, se verifica comparando el documento actual con el obsoleto. - Cuando exista un cambio en la Filosofía Organizacional, registros, tablas, gráficos y otros, se evidencia con el cambio de versión en la Lista de Documentos Internos y la comprobación visual con el documento obsoleto. 	Ver. NN / DD-MM-AA	Ver.	Versión		NN /	Número de versión		DD-MM-	Fecha aprobación		AA		<p>Lista de Documentos Internos</p> <p>Documento Modificado</p>
Ver. NN / DD-MM-AA	Ver.	Versión													
	NN /	Número de versión													
	DD-MM-	Fecha aprobación													
	AA														

N°	Resp	Descripción	Registro
09	RED	<p>Publicar y distribuir (Entrega de la Información)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se asegura que la publicación de los Documentos se realice en la carpeta compartida y se distribuirán cuando corresponda, retirando el documento obsoleto. - Comunica al C-SGC, respecto a temas del SGC. - En la Lista de Distribución de las Copias Controladas del Anexo B, se detalla el destinatario, el número de la Copia Controlada que le corresponde y de ser el caso, el número de copias que se distribuirán. - Los documentos internos se controlan en el registro Lista de Documentos Internos. - De requerirse, se distribuirán copias controladas impresas las cuales llevarán un sello de “COPIA CONTROLADA” y el control de su distribución se hará en el Cuaderno de Cargo. - En caso se impriman documentos y estos no tengan el sello de COPIA CONTROLADA no se considerarán como parte del Sistema de Gestión de Calidad. 	<p>Lista de Documentos Internos</p> <p>Cuaderno de Cargo</p>
10	Personal	<p>Custodiar</p> <ul style="list-style-type: none"> - En caso se tengan documentos impresos (copias controladas), el personal es responsable de mantener legibles e identificables los documentos que se encuentran bajo su custodia. - En caso de sufrir algún daño o deterioro, deberán comunicar al C-SGC para su reemplazo. 	NA
11	Personal C-SGC	<p>Almacenar (Archivo de la Información)</p> <ul style="list-style-type: none"> - El almacenamiento de los documentos impresos (copias controladas) vigentes es responsabilidad del responsable del área. - Los documentos impresos (copias controladas) obsoletos deben ser devueltos al C-SGC para su eliminación. - Los documentos electrónicos vigentes se conservan en la ubicación indicada en el registro Lista de Documentos Internos. - Los documentos electrónicos obsoletos se conservarán en modo electrónico, en la carpeta Obsoletos por 03 años y luego se borran del sistema. 	Lista de Documentos Internos

- Gestión de los Documentos Externos (normativa legal y técnica, otros acuerdos suscritos)

N°	Resp	Descripción	Registro
01	Gerente General	<p>Identificar e interpretar la normativa aplicable al SGC</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificará la normativa y Otros Requisitos aplicable en el registro Normativa y otros Requisitos. 	Normativa y otros Requisitos
03	Gerente General	<p>Cumplir y hacer seguimiento de la normativa aplicable al SGC</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se evidencia cumplimiento y seguimiento en el registro Cumplimiento de la Normativa y otros Requisitos (Estado). 	Normativa y otros Requisitos
04	C-SGC Gerente General	<p>Actualizar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualiza el registro Normativa y otros Requisitos, cada vez que se incluya un nuevo documento de origen externo. 	Normativa y otros Requisitos

Nº	Resp	Descripción	Registro
05	C-SGC	<p>Distribuir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si se distribuye una copia en documento físico, llevará un sello de “COPIA CONTROLADA” y el control de su distribución se controla con el registro Cuaderno de Cargo. - Si se trata de una copia en formato electrónico, supublicación (ubicación del documento) estará en el SGC-TCHANGZU indicada en el registro Normativa y otros Requisitos. 	<p>Cuaderno de Cargo.</p> <p>Normativa y otros Requisitos</p>
06	Todo el personal	<p>Acceder a la documentación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se contará con la recopilación de los documentos externos según la ubicación indicada en el registro Normativa y otros requisitos. - De no estar publicada en la carpeta compartida se solicitará una copia controlada al RED. 	NA
07	Responsable del Proceso Personal	<p>Considerar</p> <p>Antes que se efectúe actividades (establecimiento, implementación y mantenimiento) relacionadas con el SGC que involucre a la Normativa y Otros requisitos, se comprobará antes de su ejecución su vigencia, actualización, aplicabilidad y cumplimiento.</p>	NA

- Gestión de los Registros

Nº	Resp	Descripción	Registro
01	Personal	<p>Identificar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los registros son un tipo de documentos especiales que sirven para evidenciar lo actuado en el SGC. - Los registros se identifican por su nombre y se generan al desarrollar los procesos del SGC. - El uso de los registros se establece en la Lista de Documentos Internos de acuerdo con el proceso al que pertenece. 	<p>Lista de Documentos Internos</p>
02	Personal	<p>Elaborar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los registros deben llenarse de manera legible y cuando no corresponda incluir cierta información, se debe colocar la abreviatura NA (no aplica) o una raya, de tal manera que no pueda haber alguna alteración. 	

N°	Resp	Descripción	Registro																				
03	Personal	<p>Archivar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantiene actualizados, legibles, identificables y recuperables los registros del SGC. - Los registros físicos en archivo activo y los registros electrónicos se conservan en la ubicación indicada en el registro Lista de Documentos Internos. - Los registros se almacenarán en lugares apropiados por lo menos el siguiente periodo de tiempo a fin de evitar su deterioro: <table border="1" data-bbox="443 544 1209 952"> <thead> <tr> <th data-bbox="443 544 751 611">Registros</th> <th data-bbox="751 544 919 611">Archivo Activo</th> <th data-bbox="919 544 1091 611">Archivo Pasivo</th> <th data-bbox="1091 544 1209 611">Dispos. Final</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="443 611 751 712">De los procesos de Dirección y Soporte.</td> <td data-bbox="751 611 919 712">1 año</td> <td data-bbox="919 611 1091 712">2 años</td> <td data-bbox="1091 611 1209 952" rowspan="5" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Elimina</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 712 751 813">De Procesos Operativos</td> <td data-bbox="751 712 919 813">1 año</td> <td data-bbox="919 712 1091 813">5 años (según sea el caso)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 813 751 853">Contables</td> <td colspan="2" data-bbox="751 813 1091 853">5 años y/o 10 años</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 853 751 887">Electrónicos</td> <td colspan="2" data-bbox="751 853 1091 887">3 años.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 887 751 952">Contratos</td> <td colspan="2" data-bbox="751 887 1091 952">Mientras dure la garantía y/o contacto con el cliente</td> </tr> </tbody> </table>	Registros	Archivo Activo	Archivo Pasivo	Dispos. Final	De los procesos de Dirección y Soporte.	1 año	2 años	Elimina	De Procesos Operativos	1 año	5 años (según sea el caso)	Contables	5 años y/o 10 años		Electrónicos	3 años.		Contratos	Mientras dure la garantía y/o contacto con el cliente		Lista de Documentos Internos
Registros	Archivo Activo	Archivo Pasivo	Dispos. Final																				
De los procesos de Dirección y Soporte.	1 año	2 años	Elimina																				
De Procesos Operativos	1 año	5 años (según sea el caso)																					
Contables	5 años y/o 10 años																						
Electrónicos	3 años.																						
Contratos	Mientras dure la garantía y/o contacto con el cliente																						
04	C-SGC	<p>Controlar</p> <p>Se controlan los registros por procesos en la Lista de Documentos Internos.</p>	Lista de Documentos Internos																				
05	C-SGC	<p>Vigencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el caso de registros con encabezado, la vigencia se controla con la versión y fecha. - En el caso de registros sin encabezado, la vigencia se controla con el pie de página, de acuerdo a la estructura del párrafo 8 del ítem (a). - También la vigencia se controla con la fecha de Actualización y/o Evaluación y/o Llenado del registro. 	NA																				

Anexo 25: Evaluación de clima laboral

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL		Version	01
		Fecha de aprobación	31-03-22

El objetivo de esta medición es diagnosticar el clima interno de la Organización en sus diferentes procesos, para detectar aspectos fuertes y débiles con el fin de planificar y ejecutar acciones que lleven a sostener o mejorar el nivel de satisfacción en el trabajo y mejorar el desempeño de Transer.

1. IDENTIFICACIÓN

Grupo de cargo al que pertenece

Alta Dirección () Administrativo () Operativo ()

FECHA:

Al calificar tenga en cuenta las siguientes valoraciones:

- 4 Muy Satisfecho - Siempre
- 3 Satisfecho- Casi Siempre
- 2 Poco satisfecho – Pocas Veces
- 1 Insatisfecho – Nunca

ASPECTOS	CALIFICACIÓN	%
1. Me siento parte importante de esta Organización.		
2. Me motiva presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo		
3. Me siento reconocido y respetado como parte importante de la Organización.		
4. Conozco todos los temas relacionados con mi área de trabajo.		
5. Recibo información general sobre las políticas, programas, proyectos y actividades para mi bien desempeño en la Organización.		
6. Me llega la información de manera constante, directa y oportuna		
7. Siento que hay libertad para expresar sin temor las opiniones y percepciones sobre la Organización.		

COOPERACIÓN	8. La Alta Dirección y compañeros me brindan ayuda y apoyo cuando lo necesito.		
	9. Siento cooperación de todo el equipo de trabajo para brindar apoyo y resolver problemas en la Organización.		
	10. Estoy satisfecho con la calidad de servicio y respuesta que me brindan los otros estamentos de la Organización.		
	11. Existe respeto por mis opiniones y aportes.		
RELACIÓN CON MI SUPERIOR	12. Las reuniones o grupos de trabajo resultan útiles para realizar las tareas.		
	13. Sabe escuchar y atender mis sugerencias.		
	14. Reconoce y aprueba mis logros obtenidos para promoverme internamente		
	15. Me establece objetivos y meta claras.		
	16. Me brinda información a tiempo.		
	17. Utiliza su posición para proveerme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias.		
	18. Busca resolver las dificultades adecuadamente.		
	19. Me brinda retroalimentación constante sobre el trabajo que estoy realizando.		
	20. Recibo de él(lla) un trato cordial y amable.		
	21. Existe un ambiente de respeto, diálogo y confianza.		
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	22. Los resultados de la última evaluación que me han realizado son una fiel expresión de mi desempeño laboral.	
23. La última evaluación de desempeño me generó motivación para contribuir con la mejora de la Organización.			
CONDICIONES DE TRABAJO	24. Las condiciones de las instalaciones locativas donde realizo mi trabajo: espacios, asco, iluminación, higiene y seguridad, son adecuadas.		

CALIDAD I VIDA LABO	25. Los recursos y materiales para desempeñar bien el trabajo son los adecuados y oportunos.		
	26. El ambiente laboral es adecuado para desempeñar bien mi trabajo.		
	27. Los Programas de bienestar para el personal (salidas, paseos, convivencias, conferencias, celebraciones, reflexiones) son pertinentes.		
FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO	28. La capacitación recibida aporta a mejorar mi competencia laboral.		
	29. La capacitación recibida aporta a mi crecimiento personal		
	30. Recibo la capacitación necesaria para planificar, controlar y mejorar el Sistema de gestión de la Calidad.		
	31. La capacitación recibida es pertinente para obtener nuevos conocimientos y desarrollar habilidades.		
	32. La inducción recibida es efectiva para los nuevos empleados, para los cambios de rol (oficio) o de metodología.		
	33. La formación y orientación que ofrece la Organización es pertinente y oportuna.		
	34. Evidencio satisfacción general con el trabajo y las funciones que realizo.		
PUESTO DE TRABAJO	35. Dispongo de recursos, equipamiento informático y tecnología para el desarrollo de mis actividades.		
	36. Me presentan posibilidades de desarrollo en mi desempeño laboral en la Organización.		
	37. La remuneración y/o beneficios, son acordes a mis expectativas		
ACOMPANAMIE TO DE LA ALTA DIRECCIÓN DE	38. La Alta Dirección de la Organización hace presencia en los lugares de trabajo.		
	39. La Alta Dirección es accesible frente a los requerimientos del personal.		
	40. La Alta Dirección ofrece respuestas oportunas y constructivas a los requerimientos y necesidades del personal.		
	41. La Alta Dirección de la Organización hacen reconocimiento y estímulos al desempeño laboral.		

**ACTTUD O COMPROMISO
HACIA EL CAMBIO**

42. La Alta Dirección impulsan un cambio en la forma de dirigir con criterios de Calidad.			
43. La Alta Dirección se dirige a lograr la satisfacción de los clientes.			
44. La participación del personal es clave para mejorar el servicio.			
45. Se evidencia un trabajo en equipo que contribuya a la resolución eficaz de problemáticas.			
46. Se evidencia participación comprometida del personal en el mejoramiento de los procesos.			
47. Se evidencia colaboración y respeto entre los compañeros para el mejoramiento del ambiente de trabajo.			

ESCALAS	Nivel de Desempeño	RESULTADOS OBTENIDOS		
	Rango de Satisfacción	Nº de ítems	% de Evaluación	
	Satisfecho	75- 100 %	0	
	Puede mejorar	50- 74 %		
Insatisfecho	0 - 49 %			

Comentarios del Colaborador:

Firma:

Propuesta de acciones para mejorar el clima laboral

Anexo 26: Evaluación de desempeño

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL		01
		31-03-22

El objetivo de esta medición es diagnosticar el clima interno de la Organización en sus diferentes procesos, para detectar aspectos fuertes y débiles con el fin de planificar y ejecutar acciones que lleven a sostener o mejorar el nivel de satisfacción en el trabajo y mejorar el desempeño de Transter.

1. IDENTIFICACIÓN

Grupo de cargo al que pertenece

Alta Dirección ()

Administrativo ()

Operativo ()

FECHA:

Al calificar tenga en cuenta las siguientes valoraciones:

4 Muy Satisfecho - Siempre

3 Satisfecho- Casi Siempre

2 Poco satisfecho – Pocas Veees

1 Insatisfecho – Nunca

SENTIDO	ASPECTOS	CALIFICACIÓN
SENTIDO	1. Me siento parte importante de esta Organización.	
	2. Me motiva presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo	
	3. Me siento reconocido y respetado como parte importante de la Organización.	
	4. Conozco todos los temas relacionados con mi área de trabajo.	
COMUNICACIÓN	5. Recibo información general sobre las políticas, programas, proyectos y actividades para mi buen desempeño en la Organización.	
	6. Me llega la información de manera constante, directa y oportuna	
	7. Siento que hay libertad para expresar sin temor las opiniones y percepciones sobre la Organización.	
COOPERACIÓN	8. La Alta Dirección y compañeros me brindan ayuda y apoyo cuando lo necesito.	
	9. Siento cooperación de todo el equipo de trabajo para brindar apoyo y resolver problemas en la Organización.	
	10. Estoy satisfecho con la calidad de servicio y respuesta que me brindan los otros estamentos de la Organización.	
	11. Existe respeto por mis opiniones y aportes.	
	12. Las reuniones o grupos de trabajo resultan útiles para realizar las tareas.	

RELACIÓN CON MI SUPERIOR	13. Sabe escuchar y atender mis sugerencias.	
	14. Reconoce y aprueba mis logros obtenidos para promoverme internamente	
	15. Me establece objetivos y meta claras.	
	16. Me brinda información a tiempo.	
	17. Utiliza su posición para proveerme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias.	
	18. Busca resolver las dificultades adecuadamente.	
	19. Me brinda retroalimentación constante sobre el trabajo que estoy realizando.	
	20. Recibo de él(ella) un trato cordial y amable.	
	21. Existe un ambiente de respeto, diálogo y confianza.	
	22. Los resultados de la última evaluación que me han realizado son una fiel expresión de mi desempeño laboral.	
	23. La última evaluación de desempeño me generó motivación para contribuir con la mejora de la Organización.	
CALIDAD DE VIDA LABORAL	24. Las condiciones de las instalaciones locativas donde realizo mi trabajo: espacios, aseo, iluminación, higiene y seguridad, son adecuadas.	
	25. Los recursos y materiales para desempeñar bien el trabajo son los adecuados y oportunos.	
	26. El ambiente laboral es adecuado para desempeñar bien mi trabajo.	
	27. Los Programas de bienestar para el personal (salidas, paseos, convivencias, conferencias, celebraciones, reflexiones) son pertinentes.	
	28. La capacitación recibida aporta a mejorar mi competencia laboral.	
	29. La capacitación recibida aporta a mi crecimiento personal	
	30. Recibo la capacitación necesaria para planificar, controlar y mejorar el Sistema de gestión de la Calidad.	
FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO	31. La capacitación recibida es pertinente para obtener nuevos conocimientos y desarrollar habilidades.	
	32. La inducción recibida es efectiva para los nuevos empleados, para los cambios de rol (oficio) o de metodología.	
	33. La formación y orientación que ofrece la Organización es pertinente y oportuna.	
EVALUACION DE DESEMPEÑO		

ACTIVIDAD O COMPROMISO HACIA EL CAMBIO	34. Evidencia satisfacción general con el trabajo y las funciones que realiza.	
	35. Dispongo de recursos, equipamiento informático y tecnología para el desarrollo de mis actividades.	
	36. Me presentan posibilidades de desarrollo en mi desempeño laboral en la Organización.	
	37. La remuneración y/o beneficios, son acordes a mis expectativas	
ACOMPANAMIENTO DE LA ALTA DIRECCIÓN DE	38. La Alta Dirección de la Organización hace presencia en los lugares de trabajo.	
	39. La Alta Dirección es accesible frente a los requerimientos del personal.	
	40. La Alta Dirección ofrece respuestas oportunas y constructivas a los requerimientos y necesidades del personal.	
	41. La Alta Dirección de la Organización hacen reconocimiento y estímulos al desempeño laboral.	
ACTIVIDAD O COMPROMISO HACIA EL CAMBIO	42. La Alta Dirección impulsan un cambio en la forma de dirigir con criterios de Calidad.	
	43. La Alta Dirección se dirige a lograr la satisfacción de los clientes.	
	44. La participación del personal es clave para mejorar el servicio.	
	45. Se evidencia un trabajo en equipo que contribuya a la resolución eficaz de problemáticas.	
	46. Se evidencia participación comprometida del personal en el mejoramiento de los procesos.	
	47. Se evidencia colaboración y respeto entre los compañeros para el mejoramiento del ambiente de trabajo.	

ESCALAS	Nivel de Desempeño	Rango de Satisfacción	RESULTADOS OBTENIDOS	
	Satisfecho	75- 100 %	Nº de ítems	% de Evaluación
	Puede mejorar	50 - 74 %		
	Insatisfecho	0 - 49 %		

Comentarios del Colaborador:

Anexo 27: Procedimiento de capacitación de personal

OBJETIVO

Establecer un procedimiento documentado para asegurar la mejora de la competencia del personal a través de capacitaciones internas o externas, orientados en la búsqueda del incremento de la eficacia en el desempeño de los colaboradores.

ALCANCE

A todos los puestos de trabajo de TCHANGZU S.A.

REFERENCIAS

- Norma Internacional ISO 9001:2015 cláusula 7.1.2.- Personas, cláusula 7.2.- Competencia, cláusula 7.3.- Toma de conciencia.

DEFINICIONES

- Capacitación

Llamado también formación. Es un proceso educacional aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades con el fin de lograr el desarrollo personal y el mejoramiento en el desempeño de las labores en el puesto de trabajo.

RESPONSABILIDADES

- Gerente General aprobar el presupuesto, programas y planes para la capacitación del personal.
- Debe asegurarse del desarrollo del procedimiento a través de la búsqueda de oportunidades en el mercado y coordinaciones con los responsables de área para que el personal pueda ser capacitado y se evalúe la eficacia de la capacitación recibida.
- Responsable de Área, es responsable de evaluar el desempeño del personal a su cargo, identificar las necesidades de capacitación dentro de su área, proporcionar recursos para que el personal asista a las capacitaciones y evaluar la eficacia de la capacitación que recibieron los colaboradores a su cargo.

DESCRIPCIÓN

Nº	Resp	Descripción	Registro
01	Responsable de área	Validar habilidades y conductas para el puesto. – Una vez al año, solicita a los responsables de área revisen las habilidades establecidas para los puestos de trabajo en el documento “Perfil de Puesto”. – Esto es aplicable si es el perfil no ha sufrido cambio de versión alguno durante un año atrás.	Evaluación de Desempeño del Colaborador

02	Responsable de área	<p>Realizar evaluación de desempeño del personal</p> <p>La evaluación de desempeño se realiza anualmente, a todos los colaboradores, para ello el Gerente General solicita a los responsables de área ejecuten lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar a cada persona a su cargo, esto debe realizarlo juntamente con el colaborador materia de evaluación, y utilizando el registro “EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO”, donde: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Califican el desempeño del colaborador en el desarrollo de sus funciones, según las conductas requeridas en las habilidades del puesto. ✓ Realizan un comentario a la evaluación realizada, siendo este positivo o negativo, lo cual nos sirve para identificar posibles acciones para la mejora del desempeño del colaborador. ✓ Proponen acciones para la mejora del desempeño del colaborador. - Para el caso de personal nuevo, la evaluación de desempeño se realiza una vez que el colaborador cumplió el periodo de prueba pactado. Y de continuar con la relación laboral, si aplica, se identifican las necesidades de capacitación del área. - Revisa los resultados de las evaluaciones realizadas al personal a su cargo, las proyecciones del área en cuanto a mejora de funciones o procesos y cumplimiento de objetivos. 	Evaluación de Desempeño
----	---------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------

N°	Resp	Descripción	Registro								
03	Responsable de área	<p>Identificar necesidades de capacitación. -</p> <p>- Realiza la identificación de las necesidades de capacitación del personal a su cargo, utilizando el registro “IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN”.</p> <p>✓ Esta identificación se hace al aplicar la evaluación de desempeño al personal a su cargo.</p> <p>✓ En la identificación de necesidades se debe tener en cuenta:</p> <table border="1" data-bbox="512 555 1114 1379"> <tr> <td data-bbox="512 555 724 757">Cambios de tecnología o técnicas de trabajo</td> <td data-bbox="724 555 1114 757">Si se han presentado cambios en las técnicas de trabajo y/o se ha introducido el empleo de equipos nuevos, identificarlos aspectos a ser cubiertos con la capacitación.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="512 757 724 864">Personal Nuevo</td> <td data-bbox="724 757 1114 864">Que requiere adquirir habilidades en el puesto para el cual ha sido contratado.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="512 864 724 1205">Mejora de proceso / Servicios</td> <td data-bbox="724 864 1114 1205">Con la finalidad de prevenir, reducir / eliminar las no conformidades con respecto a las actividades de la organización o no conformidades de los Sistemas de Gestión, así como las mejoras a la eficacia del SGI y en los servicios prestados</td> </tr> <tr> <td data-bbox="512 1205 724 1379">Planeamiento Estratégico</td> <td data-bbox="724 1205 1114 1379">Desarrollando intereses personales hacia objetivos de la organización, orientados hacia a la visión y Misión de la organización.</td> </tr> </table>	Cambios de tecnología o técnicas de trabajo	Si se han presentado cambios en las técnicas de trabajo y/o se ha introducido el empleo de equipos nuevos, identificarlos aspectos a ser cubiertos con la capacitación.	Personal Nuevo	Que requiere adquirir habilidades en el puesto para el cual ha sido contratado.	Mejora de proceso / Servicios	Con la finalidad de prevenir, reducir / eliminar las no conformidades con respecto a las actividades de la organización o no conformidades de los Sistemas de Gestión, así como las mejoras a la eficacia del SGI y en los servicios prestados	Planeamiento Estratégico	Desarrollando intereses personales hacia objetivos de la organización, orientados hacia a la visión y Misión de la organización.	Identificación de necesidades de capacitación
Cambios de tecnología o técnicas de trabajo	Si se han presentado cambios en las técnicas de trabajo y/o se ha introducido el empleo de equipos nuevos, identificarlos aspectos a ser cubiertos con la capacitación.										
Personal Nuevo	Que requiere adquirir habilidades en el puesto para el cual ha sido contratado.										
Mejora de proceso / Servicios	Con la finalidad de prevenir, reducir / eliminar las no conformidades con respecto a las actividades de la organización o no conformidades de los Sistemas de Gestión, así como las mejoras a la eficacia del SGI y en los servicios prestados										
Planeamiento Estratégico	Desarrollando intereses personales hacia objetivos de la organización, orientados hacia a la visión y Misión de la organización.										
04	Responsable de área	<p>Comunica resultados</p> <p>Comunica los resultados de la evaluación del desempeño del personal y las necesidades de capacitaciones identificadas para la evaluación y gestión.</p>	N.A.								
05	Gerente General	<p>Revisar resultados</p> <p>- Revisa los resultados de las evaluaciones y la identificación de necesidades de capacitación, con la finalidad de tomar acciones con respecto a la mejora del desempeño del colaborador y para beneficio de la organización.</p> <p>- Aprueba las necesidades de capacitación detectadas.</p>	Identificación de necesidades de capacitación								

06	Secretaria	<p>Elaborar Programa Anual de Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con toda la información recibida debe evaluar qué capacitaciones pueden ser internas o externas <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitaciones Externas.- Evaluar en el mercado las capacitaciones que se dan y que se requieren aplicar, ✓ Capacitaciones Internas.- Coordina con los Responsables de área, la competencia de un Personal para la exposición interna. - Elabora el programa en el registro “PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN” que contiene la información de la programación anual de los cursos, presupuesto, entre otros. - Presenta al Gerente General el programa para aprobación y difusión. 	Programa Anual de Capacitación
07	Gerente General	<p>Coordinar capacitación.-</p> <p>Teniendo en cuenta la proximidad de una capacitación debe coordinar la ejecución de la capacitación programada, teniendo en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones externas.- Determina qué proveedor estará a cargo de la capacitación, inscripción, pagos, entre otros - Capacitaciones internas.- Determina quién tendrá a cargo la exposición, identifica los participantes y su disponibilidad, así como cuál será la metodología, duración, cuándo, dónde, recursos, etc. <p>Se comunica a los participantes la planificación de la capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luego de realizada las capacitaciones debe solicitar a los Responsables de la Capacitación (Proveedor o Expositor) las evidencias de la capacitación impartida (Certificados, Constancias, Lista de Asistencia). - A su vez debe hacer el seguimiento de la capacitación, en caso de reprogramaciones, y mantiene todo el control utilizando el registro Programa Anual de Capacitación. 	<p>Correo electrónico</p> <p>Certificados (Externo)</p> <p>Lista de Asistencia (Interno)</p> <p>Programa Anual de Capacitación</p>

N°	Resp	Descripción	Registro
08	Responsable del área	Evaluar la eficacia de la capacitación.- – Evalúa la eficacia de la capacitación en el registro de Eficacia de la Capacitación donde informa los resultados, aportes y recomienda los lineamientos a seguir con los trabajadores Así mismo puede utilizar otros mecanismos, para evaluar la eficacia, como son exámenes, reuniones de retroalimentación, informes, entre otros.	Eficacia de la Capacitación



Anexo 28: Evaluación de eficacia de capacitaciones

1.- DATOS GENERALES

Nombre del Trabajador:

.....

Puesto:

Tipo Capacitación: Interna Externa

Institución capacitadora:

.....

Nombre del Curso:

.....

Duración: Horas; Fecha del curso: Del: al:

2.- Temario del Curso:

.....

APRECIACION DEL JEFE DE AREA SOBRE EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR CAPACITADO

Estimado Evaluador:

Su evaluación es sumamente importante para la Empresa. A continuación, en cada uno de los enunciados deberá marcar con un X el puntaje que usted considere, siendo el puntaje 1 el nivel más bajo (Nunca) y el puntaje 5 el más alto (Siempre). Sus respuestas tienen por objeto recoger información que permita conocer la eficacia de la capacitación, con el fin de evaluar y optimizar el Programa de Capacitación.

Escala: 1: Nunca; 2: Poco; 3: Regular; 4: Mucho; 5: Siempre

ITEM	DESCRIPCION	PUNTAJES DE LA ESCALA				
		Nunca	Poco	Regular	Mucho	Siempre
1	¿Ha percibido un cambio en la actitud del trabajador después de haber sido capacitado?	1	2	3	4	5
2	¿Los conocimientos adquiridos como producto de la capacitación son aplicados por el trabajador?	1	2	3	4	5
3	Considera ¿Que la capacitación proporcionada al trabajador ha permitido mejorar su desempeño laboral?	1	2	3	4	5
4	¿Se han mejorado el cumplimiento de las actividades como producto de la capacitación?	1	2	3	4	5
5	¿Considera que el trabajador está motivado a seguir mejorando su desempeño por la capacitación?	1	2	3	4	5
6	¿El trabajador aprovecha las oportunidades que se le brinda para aplicar los nuevos conocimientos?	1	2	3	4	5
7	¿El trabajador comparte con sus compañeros los conocimientos y experiencias adquiridos por la capacitación?	1	2	3	4	5
8	¿El trabajador propone ideas para la mejora continua, a partir de la capacitación recibida?	1	2	3	4	5

Detalle brevemente el cambio que usted ha apreciado en los métodos de trabajo que aplica el Evaluado, después de haber sido capacitado:

.....

Lugar y Fecha:,..... 20...

Apellidos y Nombres del Evaluador

Anexo 29: Procedimiento de Gestión Comercial

OBJETIVO

Describir las actividades para la Gestión Comercial del servicio de Revisión Técnica Vehicular de Régimen Regular, con la finalidad de identificar claramente los requisitos del cliente hasta obtener su satisfacción.

ALCANCE

El presente procedimiento se aplica al Servicio importación y exportación de bienes en una agencia de aduanas.

REFERENCIAS

- Norma ISO 9001:2015, Requisito 8.1. Control Operacional.

DEFINICIONES

- Cliente

Organización o persona que recibe un producto.

RESPONSABLES

- El Gerente General es responsable por la aplicación efectiva del presente procedimiento.

DESCRIPCIÓN

Nº	Resp	Descripción	Registro
01	Gerente General / RED	Búsqueda de clientes <ul style="list-style-type: none">- Ofrecer el servicio a los importadores, incluyendo aspectos de calidad, precio y valor agregado.- Dar conocimiento de las normas legales aplicables.	NA
02	Gerente General / RED	Contactar al Cliente <ul style="list-style-type: none">- Contactar al Cliente por los diferentes medios de comunicación, coordinando una visita para la presentación de los servicios y cobertura que tiene TCHANGZU S.A.	NA
03	Gerente General / RED	Visitar al Cliente (cuando aplique) <p>Al Cliente Potencial.- Presentar los servicios de TCHANGZU y explicar los servicios y cobertura que tiene, asimismo realiza lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">- Informar de los servicios y condiciones comerciales que ofrece TCHANGZU.- Recabar o confirmar los datos del Cliente.- Recabar información de los requerimientos del Cliente.- Al Cliente Cautivo.- Informa de las condiciones comerciales actuales proponiendo nuevas o manteniendo las existentes, de acuerdo a la información proporcionada por el Cliente	NA

N°	Resp	Descripción	Registro
04	Gerente General / RED	Análisis del servicio - Cuando se conoce los requerimientos del Cliente, se debe analizar la capacidad que se tiene para atenderlo, identificando recursos, tiempos u otros factores que intervendrán en el servicio.	NA
05	Gerente General / RED	Pacta precios con el cliente - Dependiendo de lo establecido en el Tarifario presentado a la SUNAT, pacta los precios	Programación y estado del Servicio



Anexo 30: Procedimiento de Gestión del Riesgo

OBJETIVO

Establecer, implementar y mantener un procedimiento para:

- Evaluar el riesgo, determinar aquellos no aceptables para prevenir o reducir los efectos indeseados.

ALCANCE

Las cuestiones externas e Internas, las necesidades y expectativas de las partes interesadas; los procesos, productos y toma de decisiones que se pueden controlar e influir en la Gestión de la Calidad de TCHANGZU S.A.

REFERENCIAS

- Norma ISO 9001: 2015, cláusula 6.1.- Acciones para abordar los riesgos y oportunidades.

DEFINICIONES

- FODA

Herramienta de gestión para identificar fortalezas (F), oportunidades (O), Debilidades (D) y amenazas (A).

- Riesgo

Efecto de la incertidumbre en un resultado esperado.

- Evaluación del riesgo

Proceso que consiste en dar valores cuantitativos al riesgo para determinar la importancia del mismo.

- Severidad

Resultados o consecuencias de un proceso.

- Probabilidad

Grado en que un suceso pueda tener lugar.

- Abreviaturas

Sistema de Gestión de la Calidad	SGC	Coordinador del SGC	C-SGC
----------------------------------	-----	---------------------	-------

RESPONSABLES

- Coordinador del Sistema de Gestión de la Calidad (C-SGC)

Es responsable de velar por el cumplimiento del presente procedimiento y de implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad.

DESCRIPCIÓN

- Gestionar riesgos del Contexto

N°	Resp.	Descripción	Registro
01	RED	Determinar las cuestiones Externas e Internas (cláusula 4.1) - Determinar las cuestiones externas ³ e internas ⁴ que son pertinentes	FODA
02	RED	Abordar cuestiones internas y externas - Realiza el análisis pertinente y determinar las estrategias a implementar, las mismas que serán objeto de seguimiento y revisión mediante Planes de Acción.	FODA (Planificación)
03	RED	Gestionar riesgos de las cuestiones internas y externas - Identificar los riesgos y oportunidades de las estrategias identificadas, para asegurar el cumplimiento del logro de los objetivos. - La Alta Dirección tendrá la facultad de asumir el riesgo, eliminar la fuente, compartir el riesgo o mantener el riesgo mediante decisiones informadas.	FODA (Gestión de Riesgos)
04	C-SGC	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas (cláusula 4.2) - Determinar: ✓ Las partes interesadas que son pertinentes al SGC. ✓ Los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el SGC. Identifica los riesgos de no cumplir con los requisitos establecidos con las partes interesadas, y realiza el seguimiento y revisión mediante la Matriz establecida.	Matriz de Partes Interesadas

- Gestión del riesgo de los procesos

N°	Resp.	Descripción	Registro
01	C-SGC Personal	Identificar los procesos, sub procesos y actividades - Teniendo en consideración el mapa de procesos se identifica los procesos relacionados con el alcance del SGC.	Matriz de Riesgos de Calidad

N°	Resp.	Descripción	Registro
02	C-SGC Personal	Identificar el riesgo de los procesos - Determinar los riesgos y oportunidades necesarios para: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar que el SGC pueda lograr sus resultados previstos. ✓ Aumentar los efectos deseables. ✓ Prevenir o reducir efectos no deseados. ✓ Lograr la mejora. 	Matriz de Riesgos de Calidad
03	C-SGC Personal	Identificar el riesgo (vulnerabilidad) del SGC - Identificar las oportunidades (riesgo positivo) y amenazas (riesgo negativo).	Matriz de Riesgos de Calidad FODA: Oportunidades y Amenazas
04	C-SGC Personal	Consideraciones para Identificar el riesgo de la Calidad - Ninguna actividad (rutinaria, no rutinaria y de emergencia) puede ser realizada sin antes haberse identificado, evaluado y controlado el riesgo.	- N.A
05	C-SGC Personal	¿Cuándo efectuar la Identificación del riesgo? - Cuando se produzca alguna de las siguientes condiciones de riesgo.	- N.A
06	C-SGC Personal	Nuevas Identificaciones - Las actividades (rutinarias, no rutinarias y de emergencia) que por algún motivo no hayan sido identificadas servirán para actualizar el registro Matriz de Riesgo de Calidad.	Matriz de Riesgo de la Calidad
07	C-SGC	Valoración del riesgo - La probabilidad de ocurrencia de la fuente de potenciales amenazas y oportunidades es evaluada individualmente.	Matriz de Riesgo de la Calidad
08	C-SGC	Clasificar grado de aceptación del riesgo - Del resultado obtenido en la valoración del riesgo y oportunidades se determina el grado de aceptación de estos.	Matriz de Riesgos de Calidad
09	C-SGC	Determinar los controles a aplicar - Una vez terminada la clasificación del riesgo, se determina las medidas de control necesarias para poder minimizar o eliminar los riesgos identificados por medio del cumplimiento de procedimientos o instructivos, programas y otros medios que se consideren necesarios.	Matriz de Riesgos de Calidad
10	C-SGC	Comunicar los Riesgos - Aprueban las matrices. Difunde las Matrices al personal involucrado en el proceso.	Documento Informativo
11	C-SGC	Reevaluar el riesgo de Calidad - Por lo menos una vez al año, se deben revisar y reevaluar las Matrices contados desde la última fecha de actualización o cada vez que cambien las condiciones de trabajo, nuevas	Matriz de Riesgos de Calidad

N°	Resp.	Descripción	Registro
		actividades, condiciones no previstas.	



Anexo 31: Procedimiento de Gestión del cambio

OBJETIVO

Este procedimiento tiene por objeto describir la metodología a seguir para la planificación de cambios que puedan afectar al SGC de la empresa.

ALCANCE

El presente procedimiento abarca todas las actividades de TCHANGZU S.A. que puedan generar cambios.

REFERENCIAS

- Norma ISO 9001: 2015, cláusula 6.3.- Planificación de los cambios.

DEFINICIONES

Sistema de Gestión de la Calidad	SGC	Coordinador del SGC	C-SGC
----------------------------------	-----	---------------------	-------

RESPONSABLES

- La Alta Dirección es responsable de definir si el cambio es favorable y determinar los recursos necesarios.
- Todos los responsables de los procesos de la empresa deben identificar necesidades de cambio.
- Coordinador del Sistema de Gestión de la Calidad (C-SGC)

Es responsable de velar por el cumplimiento del presente procedimiento y de implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad.

DESCRIPCIÓN

Nº	Resp.	Descripción	Registro
01	Personal	Identificar cambios - Identifica las necesidades de cambios en el Sistema de Gestión. - Presenta la necesidad del cambio al RED, para análisis y propósito del cambio.	NA
02	RED	Analizar los cambios - Analiza los cambios, para definir la viabilidad de los mismos. - Si el cambio es viable, procede a realizar la planificación del mismo, estableciendo los recursos necesarios, así como los responsables y tiempos de ejecución, para la consecución de los cambios.	Matriz de gestión de cambios

N°	Resp.	Descripción	Registro
03	RED	Gestionar riesgos de los cambios - Identificar los riesgos y oportunidades de los cambios identificados, para asegurar el logro previsto de los mismos.	Matriz de gestión de cambios
04	RED	Realizar seguimiento - Realiza el seguimiento a las actividades definidas, para verificar el cumplimiento.	Matriz de gestión de cambios



Anexo 32: Procedimiento de Comunicaciones

OBJETIVO

Contar con un procedimiento documentado que permita:

- Asegurar la comunicación interna de información relativa al desempeño del Sistema de Gestión de Calidad en función a sus estándares de calidad.

ALCANCE

Sistema de Gestión de Calidad de TCHANGZU.

REFERENCIAS

- Norma ISO 9001:2015, cláusula 7.4.- Comunicación.

DEFINICIONES

- Comunicación Interna

Información entre los distintos niveles y áreas funcionales de la organización, esto incluye trabajadores, proveedores y visitantes. Se han establecido las siguientes consideraciones:

- Comunicación Externa

Información que se establece entre la organización y las partes interesadas externas.

- Medios de comunicación

Son medios de comunicación interna el correo electrónico, del teléfono, documentos escritos, paneles y reuniones a las que se convoque a los grupos de interés.

Son medios de comunicación externa la página web, aula virtual, uso de telefonía, consulta por escrito.

- Abreviaturas

Coordinador de Sistema de Gestión de Calidad	C-SGC	Sistema de Gestión de Calidad	SGC
----------------------------------------------	-------	-------------------------------	-----

RESPONSABLES

- El Gerente General es responsable de garantizar el funcionamiento de los canales de comunicación interna, detallado en el procedimiento Gestión de la Dirección (PR-01- 01)
- Los responsables de Procesos son responsables de asegurar que el personal bajo su cargo conozca los estándares y controles de calidad de sus procesos.
- Todo el personal de TCHANGZU debe conocer y utilizar los medios de comunicación interna definidos, a fin de conocer el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.

DESCRIPCIÓN

- Comunicación Interna

Nº	Resp	Descripción	Registro
01	C-SGC	Comunicación Interna – Realiza las comunicaciones internas pertinentes para las actividades, tareas o lugar de trabajo a su cargo.	NA
02	C-SGC	Comunica al personal a su cargo Mediante capacitaciones permanentes, que se evidencian con las Listas de Asistencia.	Lista de Asistencia



Nº	Resp	Descripción	Registro
03	Personal	Atender sugerencias del personal - Las sugerencias relacionadas al SGC deben ser comunicadas en.	NA
04	C-SGC	De la Revisión por la Dirección - Remite la información necesaria para la revisión por la dirección al Gerente General.	Acta de Revisión por la Dirección
05	CSGC	Difusión de la Información - Comunica y/o difunde los nuevos conocimientos sobre temas de calidad. - Se registra la asistencia en la Lista de Asistencia	Lista de Asistencia

- Comunicaciones Externas

Nº	Resp	Descripción	Registro
01	Secretaria	Recepcionar, registrar y derivar las comunicaciones externas - Recepciona y registra las comunicaciones externas pertinentes al SGC para que se pueda dar atención.	Cuaderno de Cargo
02	Responsable Asesor Legal	De requerirse preparar respuestas - Toda respuesta a una parte interesada externa, en caso aplique debe ser revisada cuando se requiera, por el Asesor Legal, para la correcta redacción y envío de respuesta.	NA
03	Gerente General	Enviar respuesta - Revisa y autoriza el envío de la respuesta a las partes interesadas externas.	Documento de comunicación formal

Anexo 33: Procedimiento de Salidas no conforme

OBJETIVO

Establecer un procedimiento documentado que nos permita:

- Establecer los criterios para identificar las salidas no conformes y su tratamiento para prevenir su recurrencia.

ALCANCE

El presente procedimiento será aplicable a todos los procesos operativos del Sistema de Gestión de Calidad.

DEFINICIONES

- Salida No Conforme

Producto o servicio que no es conforme con los requisitos establecidos, que no ha sido detectada y que ha sido entregado al cliente.

- Requisitos

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. Los establecidos para el SGC de TCHANGZU son:

- No Conformidad

Incumplimiento de un requisito.

- Abreviaturas

Coordinador del SGC	C-SGC	Representante de la RED	Dirección
---------------------	-------	-------------------------	-----------

REFERENCIAS

- Norma ISO 9001:2015, cláusula 8.7.- Control de las salidas no conformes
- Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas (PR-02-06)

RESPONSABILIDADES

El RED debe asegurarse que se cumpla lo establecido en el presente procedimiento.

El C-SGC y responsables de procesos deben implementar las acciones necesarias para que el producto no conforme no se vuelva a presentar.

DESARROLLO

Nº	Resp	Descripción	Registro
01	Todos	Identificar las salidas no conformes Un producto no conforme se identifica cuando: a. Al término de un producto, se servicio con errores. b. Error en la entrega del certificado (no pertenece a la(s) unidad(es) inspeccionadas.	NA
02	C-SGC	Convoca a los involucrados - Convoca a los involucrados para analizar las causas de las salidas no conformes.	NA
03	Responsables del proceso	Reunirse para tratar el SNC - Se reúnen para analizar el caso de Salidas No Conformes.	NA
04	Responsables de Procesos C-SGC	Determina acciones - Se evalúan y determinan las acciones a seguir, designa al responsable de ejecución, plazos recursos entre otros y según sea necesario.	Salida no Conforme
05	C-SGC	Registra el Salida no conforme - Registra en el formato Control de Salidas no conformes y el tratamiento. Nota: Se registrará el SNC al término de cada mes.	Salida no Conforme
06	Responsable del proceso	Ejecuta las acciones - Ejecuta el tratamiento establecido para eliminar la Salida no conforme, implementando las actividades determinadas y mantiene informado al C-SGC para que realice la verificación respectiva.	NA
07	C-SGC	Verificación de acciones ejecutadas - Verifica que se haya efectuado las acciones, que el tratamiento de la salida se haya solucionado o rectificado la situación presentada.	SalidasNo conformes
08	C-SGC	¿Está Conforme? Sí: va a la actividad 09. No: va a la actividad 02.	Producto no Conforme
09	C-SGC	Cierre de producto no conforme - Registra la fecha, responsable y los resultados (evidencias) de las acciones y actividades realizadas, así como indica el cierre del producto no conforme, en el registro Control de Productos No Conformes.	Producto no Conforme
10	C-SGC	Control del estado de producto no conforme - Controla y supervisa el estado de las acciones y asegura su implementación. - Verifica, en reunión, que en el próximo mes no se haya presentado nuevamente las salidas no conformes. De haber recurrencias (en más de 6 meses seguidos) se considera una no conformidad y se implementa lo establecido en el procedimiento: Acción Correctiva y Preventiva.	Seguimiento de las Salidas no Conformes

ANEXOS

ANEXO “A” Tratamiento de Salidas No Conformes

3.- ANEXO “A”

**TRATAMIENTO DE SALIDAS NO
CONFORMES**

N°	Tipo de Acción	Descripción	Ejemplo en la organización	¿Qué acción tomar?
1	Corrección	Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.	Cuando el Reporte de Inspección de vehículos usados se encuentra ilegible, o con errores en los datos del vehículo y fue entregado al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Corregir el documento



Anexo 34: Informe de salidas no conforme

INFORMADO POR	N° Registro	PNC-	Fecha	Abreviado																															
	Proceso/Actividad																																		
	1. Origen		Proceso	Queja o Reclamo de Cliente	Otro																														
			Referencia																																
	2. DESCRIPCION DEL PRODUCTO NO CONFORME																																		
	Anexo	Gráfico	Info Complementaria	Foto	Otro:																														
Informado por		Aceptado por		Responsable del Tratamiento																															
3. ANALISIS DE LAS CAUSAS QUE ORIGINARON EL PNC																																			
4. ACCIONES PROPUESTAS																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 65%;">Descripción de la Propuesta</th> <th style="width: 10%;">Plazo</th> <th style="width: 10%;">Respons</th> <th style="width: 10%;">OK</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>						N°	Descripción de la Propuesta	Plazo	Respons	OK																									
N°	Descripción de la Propuesta	Plazo	Respons	OK																															
5. AUTORIZACION DE USO																																			
Corrección			No aplica																																
¿Se verificó?		Si	No	Referencia																															
Fecha	Nombre del Responsable		Firma (si no es electrónico)	Solicitante (si corresponde)	Firma (si no es electrónico)																														
6. RECURRENCIA DEL PRODUCTO NO CONFORME																																			
¿Es recurrente?		Si	<input checked="" type="checkbox"/> No	¿Requiere una SAM?	Si	<input checked="" type="checkbox"/> No	SAM N°																												
Comentarios																																			
7. CIERRE: VERIFICACIÓN DE LA EFICACIA DE LA ACCIÓN PROPUESTA																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">N°</th> <th style="width: 60%;">Evidencias de la Acción Tomada</th> <th style="width: 30%;">OK</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Fecha</td> <td>SGC (Responsable de Cierre)</td> <td>Firma (si no es registro electrónico)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>						N°	Evidencias de la Acción Tomada	OK			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	Fecha	SGC (Responsable de Cierre)	Firma (si no es registro electrónico)															
N°	Evidencias de la Acción Tomada	OK																																	
		<input type="checkbox"/>																																	
		<input type="checkbox"/>																																	
		<input type="checkbox"/>																																	
Fecha	SGC (Responsable de Cierre)	Firma (si no es registro electrónico)																																	

Anexo 35: Procedimiento de Satisfacción del Cliente

OBJETIVO

Establecer la metodología adecuada para:

- Evaluar la satisfacción del cliente.
- Recibir, analizar y definir el método a aplicar, por parte de la organización, para generar una respuesta a las quejas y reclamos del cliente.

ALCANCE

Aplicable a todas las actividades de TCHANGZU relacionadas con la evaluación de la satisfacción de los clientes, así como al tratamiento de quejas y reclamos de los mismos.

REFERENCIAS

- Norma ISO 9001:2015, cláusula 5.1.2.- Enfoque al cliente, cláusula 8.2.1.- Comunicación con el Cliente, cláusula 9.1.2.- Satisfacción del Cliente.

DEFINICIONES

- Reclamo

Manifestación que un Cliente realiza a TCHANGZU S.A., a través de cualquier medio (Hoja de Reclamación u otras comunicaciones) mediante la cual expresa una disconformidad relacionada con los productos brindados.

- Queja

Manifestación que un Cliente realiza a TCHANGZU S.A., a través de cualquier medio (Hoja de Reclamación u otras comunicaciones), mediante la cual expresa una disconformidad que no se encuentra relacionada a los productos brindados.

RESPONSABLES

- El RED es responsable de asegurar el cumplimiento del presente procedimiento.
- El C-SGC debe de apoyar, para el desarrollo del presente procedimiento.
- Todo el personal de TCHANGZU S.A. que reciba una queja o reclamo del Cliente debe comunicarla o presentarla al RED o al C-SGC para su tratamiento.
- El personal involucrado en la queja o reclamo deben realizar el análisis y tratamiento para la solución inmediata, o de acuerdo con los plazos estipulados.
- El personal asignado para realizar las encuestas al Clientes debe cumplir con los métodos establecidos en el presente procedimiento.

- El RED y C-SGC debe determinar las acciones de mejora a implementar para el SGC con relación a las quejas, reclamos y satisfacción del Cliente.

DESCRIPCIÓN

- Medición de la satisfacción del Cliente

Nº	Resp	Descripción	Registro
01	RED	<p>Determinar la aplicación de encuestas al Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por lo menos una vez al año, se realiza la medición de la satisfacción del Cliente. - Establecen la metodología de medición: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de la Encuesta: Factores, aspectos o ítems a evaluar acordes con los requisitos establecidos para el servicio o la información que la organización requiera obtener. ✓ Establecer la muestra del universo de clientes a encuestar ✓ Nombrar al personal designado para la recolección de encuestas. - Solicitar al personal asignado la aplicación de encuestas y le entrega toda la información del proceso. 	Encuesta de Satisfacción
02	Personal asignado	<p>Aplicar la Encuestas a los Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar la aplicación y recolección de encuestas a los Clientes, estableciendo responsabilidades, medios y otros. 	Encuesta de Satisfacción
03	RED	<p>Procesar la Información</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesar la información recabada en encuesta tabulando los datos para obtener las estadísticas respectivas y presenta al CG para su análisis. 	Tabulación de Encuestas
04	C-SGC	<p>Analizar los resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un informe con los resultados obtenidos, análisis y conclusiones donde indica las sugerencias para la toma de acciones de mejora. 	Informe de Medición de la Satisfacción del Cliente

05	C-SGC	<p>Revisar los resultados de Informe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisar el informe con la tendencia de los resultados y el análisis respectivo, con la finalidad recomendar las acciones de mejora respectivas. - Presentar al RED, las acciones de mejora que debieran implementarse, a través de la aplicación del procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas (si fuera necesario). 	NA
----	-------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

- Atención de Quejas y Reclamos de Cliente

Nº	Resp	Descripción	Registro
01	Personal	<p>Recepcionar la Queja o Reclamo del Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recepción recibe la queja o reclamo del cliente mediante cualquier medio (verbal, escrita, buzón de sugerencia). - Luego de recepcionar la queja o reclamo, comunican lo informado por el Cliente al C-SGC. 	Hoja de Reclamación
02	C-SGC	<p>Comunicar la queja o reclamo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibe la queja o reclamo del cliente y registra en el Formato: Control de Quejas y Reclamos del Cliente, luego coordina, a la brevedad, con el personal involucrado. 	Control de Quejas y Reclamos del Cliente
03	CSGC Personal involucrado	<p>Evaluar la queja o reclamo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizan la información recibida y evalúan si la queja procede o no. - ¿Procede? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Si: Determina las acciones a tomar para la atención de la queja o reclamo y comunican a los responsables involucrados. (Actividad 04). ✓ No: Comunica al Cliente las causa de la no procedencia, por medio escrito. 	Quejas y Reclamos
04	Personal involucrado	<p>Solucionar la queja o reclamo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecutan las acciones para solucionar la queja o reclamo. - Comunican al cliente, por medio escrito, la solución de la queja o reclamo y le informa al C-SGC para su evaluación. 	Quejas y Reclamos Hoja de Reclamación Comunicado al Cliente.
05	C-SGC	<p>¿Cliente satisfecho con la atención de su queja o reclamo?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si: Cierra la queja o reclamo y archivan registros. - No: Reevaluar la acción tomada y determinan nuevas acciones a tomar (actividad 03). - Mensualmente presenta al RED el registro de Quejas y Reclamos, para su revisión. 	Quejas y Reclamos Hoja de Reclamación
06	C-SGC	<p>Revisar Quejas y Reclamos</p> <ul style="list-style-type: none"> - En las reuniones del Comité de Gestión, se evalúan las quejas y reclamos presentados por los Clientes, con la finalidad de determinar si se ha incurrido en forma repetitiva en incumplimiento de los requisitos establecidos por el Cliente o por nuestro SGC y tomar las acciones de mejora respectivas 	Control de Quejas y Reclamos del Cliente Acta de Reunión

		aplicando el procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas.	
--	--	-------------------------------------------------------------------	--



Anexo 36: Encuesta de Satisfacción

Con el fin de conocer la percepción del cliente, les solicitamos tenga a bien responder de manera objetiva la siguiente encuesta. Esta nos servirá para mejorar el producto y servicio que prestamos.

CLIENTE	
RESPONSABLE	
PUESTO	
FECHA	

INSTRUCCIONES:

Marcar Con “X” En El Recuadro Que Corresponda. La Calificación Establecida Es Con La Escala De 4 A 1. Marque Ud. Cada Una De Las Preguntas O Describa La Respuesta, Considerando Que 4 Significa El “Nivel 4 Más Alto” Y 1 “El Más Bajo”.

4: Excelente; 3: Bueno; 2: Regular; 1: Pésimo; NSO: No Sabe/Opina

CRITERIOS/ Escala	4	3	2	1	NSO
1. ¿Cómo evalúa usted el servicio brindado?					
2. Como considera los equipos por los cuales le brindamos el servicio					
3. ¿Cuál es su opinión sobre la velocidad de respuesta que le proporcionamos?					
4. ¿Cuál es su opinión sobre el servicio de asesoría entregado?					
5. ¿El Encargado de la importación muestra conocimiento y experiencia?					
6. ¿Cómo encuentra nuestra flexibilidad, adaptabilidad y receptividad frente a sus urgencias e inconvenientes?					
7. ¿Cómo califica nuestro conocimiento en general sobre ¿Normas Legales?					
8. ¿En general el servicio proporcionado por TCHANGZU cubrió sus expectativas?					
9. ¿Considera que TCHANGZU busca siempre mejorar los servicios a su beneficio?					
10. ¿Estuvo usted satisfecho sabiendo dónde presentar una queja y a quién contactar?					

Comentarios y sugerencias

--

Muchas gracias por su tiempo.

Anexo 37: Procedimiento de Mejora y Acción Correctiva

OBJETIVO

Establecer, implementar y mantener las actividades para el tratamiento de las no conformidades reales y potenciales para prevenir su ocurrencia, así como la revisión de la eficacia de las acciones tomadas.

ALCANCE

A todos los procesos involucrados en el Sistema de Gestión De la Calidad de TCHANGZU.

REFERENCIAS

- Norma ISO 9001:2015, cláusula 10.- Mejora, Cláusula 10.1.- Generalidades, Cláusula 10.2.- No conformidad y acción correctiva, cláusula 10.3.- Mejora continua.

DEFINICIONES

- Detalladas en el Anexo A
- Abreviaturas

Representante de la Dirección	RED	Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad	C-SGC
-------------------------------	-----	-----------------------------------------------	-------

RESPONSABILIDADES

- Todo el Personal

Informar a la C-SGC el hallazgo de una no conformidad, o no conformidad potencial.

- RED

Asegurar el cumplimiento del presente procedimiento.

- Coordinador del SGC

Enumerar, controlar y realizar seguimiento a la Solicitud de Acción de Mejora (SAM).

Verificar que se registren las soluciones de las no conformidades que se originan de acciones correctivas y/o de mejora.

Verificar la implementación y ejecución efectiva de las acciones tomadas para eliminar las causas que dan origen a las no conformidades reales o potenciales.

- Responsable del Proceso

Ante la presencia de una no conformidad, debe informar por escrito la no conformidad en el formato SAM.

Debe investigar, proponer y solucionar cuando sea el responsable de tratamiento, las acciones inmediatas y/o de mejora, así como las acciones correctivas.

DESCRIPCIÓN

Nº	Resp	Descripción	Registro												
- 1	Personal	<p>Identificar SAM</p> <p>- Se identifican mejoras en las siguientes condiciones:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividad Origen</th> <th>Quién lo Detecta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>En auditorías Internas</td> <td>C-SGC.- utilizando el Informe de Auditoría Interna. Ver del procedimiento Auditorías Internas (PR-02-07). Aplica solamente a NC mayores o menores, no se generará SAMs de las Observaciones ni las OMs. Para estas últimas sólo se ejecutará las acciones inmediatas pertinentes.</td> </tr> <tr> <td>En el día a día</td> <td>Personal.- ante el incumplimiento de un requisito establecido para el SGC.</td> </tr> <tr> <td>En la revisión de: - Quejas y/o reclamos</td> <td>Personal.- Ver el procedimiento Satisfacción de Cliente (PR-02-06)</td> </tr> <tr> <td>En la revisión de Salidas no conformes (Reunión)</td> <td>Personal.- Viene del procedimiento Salidas No Conformes (PR-02-05). Repetición de SNCs.</td> </tr> <tr> <td>En la revisión del SGC (Reunión)</td> <td>C-SGC.- Viene del procedimiento Gestión de la Dirección (PR-01-01)</td> </tr> </tbody> </table> <p>- PER.- Debe informar a su jefe inmediato el hallazgo presentado.</p>	Actividad Origen	Quién lo Detecta	En auditorías Internas	C-SGC.- utilizando el Informe de Auditoría Interna. Ver del procedimiento Auditorías Internas (PR-02-07). Aplica solamente a NC mayores o menores, no se generará SAMs de las Observaciones ni las OMs. Para estas últimas sólo se ejecutará las acciones inmediatas pertinentes.	En el día a día	Personal.- ante el incumplimiento de un requisito establecido para el SGC.	En la revisión de: - Quejas y/o reclamos	Personal.- Ver el procedimiento Satisfacción de Cliente (PR-02-06)	En la revisión de Salidas no conformes (Reunión)	Personal.- Viene del procedimiento Salidas No Conformes (PR-02-05). Repetición de SNCs.	En la revisión del SGC (Reunión)	C-SGC.- Viene del procedimiento Gestión de la Dirección (PR-01-01)	NA
Actividad Origen	Quién lo Detecta														
En auditorías Internas	C-SGC.- utilizando el Informe de Auditoría Interna. Ver del procedimiento Auditorías Internas (PR-02-07). Aplica solamente a NC mayores o menores, no se generará SAMs de las Observaciones ni las OMs. Para estas últimas sólo se ejecutará las acciones inmediatas pertinentes.														
En el día a día	Personal.- ante el incumplimiento de un requisito establecido para el SGC.														
En la revisión de: - Quejas y/o reclamos	Personal.- Ver el procedimiento Satisfacción de Cliente (PR-02-06)														
En la revisión de Salidas no conformes (Reunión)	Personal.- Viene del procedimiento Salidas No Conformes (PR-02-05). Repetición de SNCs.														
En la revisión del SGC (Reunión)	C-SGC.- Viene del procedimiento Gestión de la Dirección (PR-01-01)														
- 2	Responsable del Proceso Personal	<p>Generar la SAM</p> <p>- Una vez que toma conocimiento del hallazgo, generar la SAM, utilizando el registro Solicitud de Acción de Mejora (SAM). Para ello debe registrar en cada párrafo del formato lo siguiente:</p> <p>(1) Registro: Fecha en que genera la SAM. Para el caso de N° y Abreviado no se registra ya que es controlado por el C-SGC.</p> <p>(2) Normativa aplicable al hallazgo encontrado.</p> <p>(3) Proceso/área donde se encontró el hallazgo.</p> <p>(4) Origen del hallazgo, es decir la actividad en que se encontró el hallazgo. Si la no conformidad proviene de revisión de Servicio no conforme, quejas o reclamos de clientes, debe completar la referencia relacionada.</p> <p>(5) Clasificación, se registra sólo en caso de Auditorías de acuerdo a lo determinado en el Informe de Auditoría (Ver definiciones del párrafo (5) Anexo A).</p>	SAM												

N°	Resp	Descripción	Registro												
		(7) Redactar el hallazgo, tener en cuenta que la redacción debe contener - Enviar la SAM al C-SGC, puede ser por correo electrónico.													
3	C-SGC	<p>Evaluar SAM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar si corresponde implementar la SAM por el hallazgo detectado. Si es necesario se solicita el apoyo del Responsable de Proceso o Personal que identificó el hallazgo. - Determina qué tipo de acción implementar para el tratamiento del hallazgo, si el hallazgo requiere una acción inmediata, una acción correctiva o una acción de mejora; de acuerdo a las definiciones del párrafo (6) Anexo A. - Registrar datos pendientes en SAM : N° de Registro.- Colocar el número de registro de la SAM teniendo en cuenta lo siguiente: <table border="1" data-bbox="488 801 1174 1182"> <tr> <td>SAM-AA-XX-ZZ</td> <td>SAM</td> <td>Solicitud de Acción de Mejora</td> </tr> <tr> <td></td> <td>AA</td> <td>Año en curso</td> </tr> <tr> <td></td> <td>XX</td> <td>Siglas de Origen de de Hallazgo (AI,AE,DD,QR)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>ZZ</td> <td>Número correlativo de la SAM que corresponde de acuerdo a origen. (Ver correlativos en el registro Seguimiento y Control de SAM)</td> </tr> </table> <p>Abreviado, cuando corresponda guardarlo en forma electrónica, se especifica un resumen breve del hallazgo.</p>	SAM-AA-XX-ZZ	SAM	Solicitud de Acción de Mejora		AA	Año en curso		XX	Siglas de Origen de de Hallazgo (AI,AE,DD,QR)		ZZ	Número correlativo de la SAM que corresponde de acuerdo a origen. (Ver correlativos en el registro Seguimiento y Control de SAM)	SAM
SAM-AA-XX-ZZ	SAM	Solicitud de Acción de Mejora													
	AA	Año en curso													
	XX	Siglas de Origen de de Hallazgo (AI,AE,DD,QR)													
	ZZ	Número correlativo de la SAM que corresponde de acuerdo a origen. (Ver correlativos en el registro Seguimiento y Control de SAM)													
4	C-SGC	<p>Distribuir la SAM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribuir la SAM a los involucrados en el proceso (donde se identificó el hallazgo) para que implemente las acciones de mejora necesarias, se debe informar al Responsable de Proceso o Personal que identificó la no conformidad. - Registra la SAM en el cuadro de Seguimiento y Control de las SAM. 	SAM												
5	C-SGC	<p>Revisan la SAM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisan la SAM para establecer los compromisos con relación al tratamiento y de ser aplicable determina a un Responsable de Tratamiento. - Si el Personal no acepta la SAM, se analiza el motivo de la no aceptación y presentan el sustento respecto al Personal que identificó el hallazgo. 	SAM Lista de asistencia												
6	Personal	<p>¿Requiere análisis de causas?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sí, va a la actividad 07. - No, va a la actividad 08. <p>Considerar que cuando la SAM establezca que el Tipo de Acción a implementar es Acciones Inmediatas y/o mejora no se requiere análisis de causas.</p>	NA												

N°	Resp	Descripción	Registro
- 7	Personal	Analizar las causas que originaron la SAM - Analiza las causas que originaron la no conformidad, preguntándose por qué y los porqués del porqué. - Si se desea mejorar el análisis de las causas pueden aplicar las siguientes herramientas: Diagramas de Pareto o Ishikawa u otras que considere implementar la organización.	SAM,
- 8	Personal	Si es aplicable, implementar acciones - Identificar y ejecutar las acciones inmediatas y/o las acciones para mitigar. - Las acciones inmediatas deben ser coherentes y prácticas para eliminar la no conformidad.	SAM
- 9	Personal	Proponer SAM - Luego de analizar las causas que originaron la no conformidad / no conformidad potencial, debe proponer las acciones correctivas / mejora y define responsables de implementación. - Devuelve la SAM a C-SGC y al Personal que identificó la no conformidad, si fuera el caso.	SAM
- 0	Responsable del Proceso Personal	Ejecutar SAM - Ejecutar la(s) acción(es) propuestas. - Realiza las coordinaciones con las áreas involucradas y con el C-SGC como evidencia de la implementación de las acciones correctivas propuestas. - En caso por algún motivo específico no se llega a ejecutar alguna acción en la fecha propuesta, debe informar al C-SGC, los motivos de la no ejecución indicando la nueva fecha de ejecución.	SAM
- 1	C-SGC	Realizar el seguimiento de SAM - Actualiza y hace seguimiento a las acciones correctivas de la SAM con la fecha propuesta de cierre.	SAM
- 2	C-SGC	Realizar el cierre de la SAM - Verificar la eficacia de la(s) acción(es) correctiva(s) / de mejora tomadas, se registran en la SAM - En caso de que la no conformidad se detecte en el proceso de Gestión de la Calidad, el cierre puede ser realizado por un Auditor Interno o directora. - Conservar los registros como evidencia de la implementación de las acciones o modificación de la fecha de ejecución. Finalmente archiva las evidencias de estas.	SAM Correo Electrónico

ANEXOS

Sin anexos

Anexo 38: Procedimiento de Gestión de la Dirección

OBJETIVO

Establecer un procedimiento documentado para definir las siguientes funciones, responsabilidades y requisitos que debe cumplir la Alta Dirección con relación al Sistema de Gestión de Calidad (SGC):

- Definir los lineamientos para la planificación, implementación, mantenimiento y mejora el Sistema de Gestión Calidad (SGC).
- Definir los controles necesarios para llevar a cabo de forma regular evaluaciones sistemáticas de la conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia del SGC, así como los requisitos legales y otras obligaciones de cumplimiento relacionado al SGC.

ALCANCE

Establecer las funciones y responsabilidades de la Alta Dirección con relación al Sistema de Gestión De Calidad (SGC).

REFERENCIAS

Norma ISO 9001:2015, Cláusula 5.1.- Liderazgo y compromiso, Cláusula 7.1.- Recursos y cláusula 9.3. Revisión por la Dirección.

Procedimiento Acciones Correctivas y de Mejora (PR-02-05).

DEFINICIONES

Abreviaturas

RESPONSABILIDADES

Alta Dirección

- Asegurarse de que se establezcan, se implementen y se mantengan los procesos necesarios para el SGC.

RED

- Asistir a la Alta Dirección.
- Asumir todas las responsabilidades de la Alta Dirección en su ausencia.

Coordinador de Calidad

- Asistir a la Dirección para planificar, organizar, dirigir, controlar y mantener la gestión de TCHANGZU.
- Brindar información para revisar el SGC del TCHANGZU para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y mejora continua.

- Apoyar a la Dirección para establecer y mantener la Política de Gestión de Calidad y los objetivos.
- Definir, comunicar y mantener en la organización la importancia de satisfacer los requisitos:

DESCRIPCIÓN

Responsabilidades y autoridades para el SGC

- Alta Dirección

La Alta Dirección planifica, organiza, dirige y controla el SGC, está conformado por el Gerente General.

- Coordinador del Sistema de Gestión De Calidad

La Alta Dirección designa al Coordinador SGC, para que represente a la Alta Dirección en ausencia del Gerente General.

- Responsables de procesos

Establecer implementar y mantener los procesos necesarios para el SGC.

Planificación

- La Alta Dirección establece los Objetivos y Metas del SGC, que son elaborados periódicamente y monitoreado a través del Tablero de Control en las reuniones de Gerencia y en las revisiones del SGC.
- El SGC se planifica de acuerdo a los procesos que se establecen para TCHANGZU S.A. y toda la base documental desarrollada relacionada a la gestión.

Seguimiento, medición, análisis y evaluación del SGC

- La estructura para el seguimiento, medición, análisis y evaluación de la gestión es la siguiente:

Documento	Responsable	Registro
-----------	-------------	----------

- El análisis de la información recopilada con las acciones de mejora y/o correctivas a tomar serán remitidas al C-SGC de TCHANGZU para su análisis respectivo.

Comunicación interna

- Se han establecido como medios de comunicación interna que se utilizan como correo Electrónico, Teléfonos, Radio, Murales y Reuniones con el personal.
- Asimismo, en los Perfiles de Puestos (PP), se identifican las líneas de comunicación entre los niveles jerárquicos y coordinaciones internas.

- Se busca la participación permanente de los colaboradores en la gestión y mejora continua del SGC.

Gestión de los recursos

- La gestión de los recursos se establece teniendo en consideración la oportunidad y plazos determinados en los contratos efectuados con nuestros clientes.
- En el caso que un usuario necesite un recurso, será atendido dentro de los alcances de la gerencia respectiva.

Revisión del Sistema de Gestión De Calidad

- Frecuencia:

La Alta Dirección se compromete en revisar el SGC por lo menos una vez al año, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y mejora continua.

ANEXOS

Sin anexos.

