

Junio 2018 - ISSN: 1696-8352

ESTUDIO ADMINISTRATIVO PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015 DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A.

ADMINISTRATIVE STUDY FOR THE FORMULATION OF THE STRATEGIC PLAN AND THE SYSTEM OF QUALITY MANAGEMENT BASED ON THE ISO 9001: 2015 STANDARD OF THE TRANSPORTATION COMPANY OF THE WHOLESALE ETRAMAY S.A.

AUTORES

Banchon Salgado Gina Yesenia¹

Profesor de la Superior Politécnica del Chimborazo
giyebasa1994@gmail.com

Landeta Manjarres Ricardo Daniel²

Profesor de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo
danny_bolo@hotmail.com

Lenin Agustín Chamba Bastidas³

Profesor de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo
leninagustin66@hotmail.com

Miriam del Rocío Salas Salazar⁴

Profesor de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo
miriam_salass@hotmail.com

Alexandra Patricia Guerrero Godoy⁵

Profesor de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo
patyzzu@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Banchon Salgado Gina Yesenia, Landeta Manjarres Ricardo Daniel, Lenin Agustín Chamba Bastidas, Miriam del Rocío Salas Salazar y Alexandra Patricia Guerrero Godoy (2018): "Estudio administrativo para la formulación del plan estratégico y el sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001:2015 de la empresa de transporte del mayorista Etramay S.A.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (junio 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/06/estudio-administrativo-etramaysa.html>

¹ Ingeniero en Gestión del Transporte

² Ingeniero en Gestión del Transporte

³ Magíster en Administración Pública mención Evaluación de Proyectos. Economista

⁴ Maestría en Administración de Empresa mención Negocios Internacionales

⁵ Magister en Ingeniería Vial

Resumen.

La "Formulación del Plan Estratégico y el Sistema de Gestión de Calidad en Base a la Norma ISO 9001:2015 de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A." tiene la finalidad de implementar herramientas de gestión que sean de utilidad para mejorar el desempeño organizacional y brindar el servicio de transporte de carga pesada de calidad. La investigación parte del análisis de la situación actual de la empresa. Posterior a ello se determinó que la organización posee una amplia y moderna flota vehicular, pero hace falta delimitar los procesos relacionados al transporte, no tiene contacto directo con el cliente, también se ha evidenciado que los accionistas no tienen compromiso con la compañía debido a que cada uno labora a título personal. Con los hallazgos citados se ha podido realizar la propuesta que se divide en dos segmentos; la creación de un plan estratégico y el desarrollo del sistema de gestión de calidad en base a la Norma ISO 9001:2015. En el primer tema se realizan análisis internos y externos de la organización los que son de utilidad para desarrollar técnicas matriciales, con esto se elaboró políticas empresariales siendo esto punto de partida para realizar objetivos, metas e indicadores a desarrollarse en coordinación de estrategias; en la segunda parte se implementó los requisitos de la Norma ISO antes mencionada para el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad. En virtud de lo antes expuesto se recomienda a la empresa ETRAMAY S.A. la aplicación de estas herramientas de gestión para que puedan prestar un servicio de calidad con eficiente desempeño organizacional.

Palabras Claves: Herramienta de gestión-Plan estratégico-Sistema de gestión de calidad. ISO 9001:2015-Transporte de carga pesada.

Palabras claves

Herramienta de gestión-Plan estratégico-Sistema de gestión de calidad, ISO 9001:2015-Transporte de carga pesada.

Abstract

The "Formulation of the Strategic Plan and the Quality Management System based on the ISO 9001: 2015 Standard of the Transport Company of the Wholesaler ETRAMAY SA" has the purpose of implementing management tools that are useful to improve organizational performance and provide quality heavy cargo transport service. The investigation starts from the analysis of the current situation of the company. After that, it was determined that the organization has a broad and modern vehicle fleet but it is necessary to delimit the processes related to transportation, it has no direct contact with the client, it has also been shown that the shareholders have no commitment to the company because each one works in a personal

capacity. With the aforementioned findings it has been possible to make the proposal that is divided into two segments; the creation of a strategic plan and the development of the quality management system based on ISO 9001: 2015. In the first topic internal and external analyzes of the organization are carried out which are useful to develop matrix techniques, with this business policies were elaborated being this starting point to realize objectives, goals and indicators to be developed in coordination of strategies; In the second part, the requirements of the aforementioned ISO Standard for the development of the Quality Management System were implemented. In virtue of the foregoing, it is recommended to the company ETRAMAY S.A. the application of these management tools so that they can provide a quality service with efficient organizational performance.

Keywords

Management tool-Strategic plan-Quality management system. -ISO 9001: 2015 Heavy load transport.

1. INTRODUCCIÓN

El artículo es realizado con el propósito de obtener el Título de Ingeniero en Gestión de Transporte, en donde el tema es “Formulación del Plan Estratégico y el Sistema de Gestión de Calidad en Base a la Norma ISO 9001:2015 de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A.”

Este artículo tiene la intención de contribuir a la compañía ETRAMAY S.A. en el desempeño empresarial, dentro de la localidad e internacionalmente, debido a que se sugiere ciertas estrategias las cuales sirvan para dar a conocer de mejor manera la organización, llegando con esto a captar mayor cantidad de clientes, en lo que refiere al Talento Humano de la empresa se propone realizar una Gestión de Talento Humano Por Procesos para captar personal competente, capaz y comprometido con la compañía, además se plantea el Sistema de Gestión de Calidad el que será de ayuda a la empresa para ser acreditada como prestadora de servicio de carga pesada de calidad.

Nuestro artículo lo hemos desarrollado en cuatro etapas los que serán detallados a continuación:

- Etapa 1: En donde se hace referencia al planteamiento del problema de la organización, la justificación, los objetivos: general y específicos, los que se pretende alcanzar con la elaboración de este trabajo.
- Etapa 2: Corresponde al marco metodológico, es decir, que tipo de investigación vamos a desarrollar, de qué manera y con qué herramientas se va a evaluar la situación actual y real de la empresa, en donde se toma en cuenta parámetros como la administración, la gestión del talento humano, proceso operativo, prestación del

servicio, ámbitos financieros y la calidad, también se realizó hallazgos para determinar el nivel de satisfacción del cliente.

- Etapa 3: Engloba la propuesta para este trabajo de investigación de donde se despliegan dos grandes temas que son: el plan estratégico para dicha empresa y el desarrollo de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 del Sistema de Gestión de Calidad.

Como última parte se enlistan las conclusiones y recomendaciones del proyecto los que fueron elaborados en concordancia con el alcance de los objetivos específicos planteados

2. MARCO CONCEPTUAL.

IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

En la década de los ochenta y ante la creciente presión competitiva muchas compañías occidentales descubrieron la calidad. Después de décadas de indiferencia a lo que estaba ocurriendo en Japón, unas pocas organizaciones llegaron a convencerse de que los productos y servicios de calidad eran la llave para el futuro. Para muchas de ellas suponía un compromiso total con esta filosofía, para otras todavía ocupaba un nivel secundario. De cualquier modo, podemos afirmar que actualmente todas las organizaciones son conscientes de su importancia y observamos cómo están reconociendo el papel estratégico tanto de la calidad del producto como de la dirección de la calidad o total quality management (TQM). (GUILLO, 2016 pág. 7)

CALIDAD Y ESTRATEGIA

Este contexto, Crosby (1987) señala la alternativa de eliminar completamente todos los defectos, así, un incremento de la calidad de conformidad disminuye el coste total de la calidad.

Sin embargo, en la práctica siempre se producen errores humanos o técnicos, muchas veces inevitables, que hacen que la perfección sea difícil de alcanzar. Asimismo, TQM es un camino sin fin hacia la mejora y tiende hacia la calidad total, se acerca a ella. Como consecuencia, en términos generales, es más apropiado afirmar que las curvas alcanzan unos determinados

límites sin que ello elimine la intención de la empresa de tender hacia los cero defectos. (GUILLO, 2016 pág. 192)

POBLACION ACTIVA.

La población activa de un país es la cantidad de personas que se han integrado al mercado de trabajo.

Conviene no confundir la población activa con la población en edad de trabajar (o población en edad laboral), que es la que según la legislación tiene capacidad legal de incorporarse al mercado de trabajo (por ejemplo, entre los 16 y los 65 años, variando según la legislación en cada época y lugar -mayores de 14 o 18 en algunos casos; distintas edades de jubilación, etc. No se considera población activa la que realiza un trabajo sin remunerar, por ejemplo, el cuidador del propio hogar o el estudiante, porque no busca en el mercado de trabajo un empleo remunerado (es decir, no está incorporada al mercado de trabajo). (WIKIPEDIA, 2017)

MODELO DE GESTION EMPRESARIAL

El Modelo GEM 2011 y que servirá de base para los informes GEM 2012, propone una tipología inicial para clasificar en 4 apartados a las organizaciones con actividad empresarial social:

1. Organizaciones no Gubernamentales Tradicionales: Tienen un componente muy significativo de objetivos sociales y medioambientales. No generan ingresos, y por tanto, suelen operar sin ánimo de lucro presentando ausencia de innovación.
2. Organizaciones con Iniciativas y actividades empresariales sociales: Tienen un componente muy significativo de objetivos sociales y medioambientales. No generan ingresos, y por tanto, suelen operar sin ánimo de lucro, pero presentan incluso componentes altos de innovación.
3. Organizaciones con Iniciativas y actividades empresariales sociales híbridas: Tienen un componente muy significativo de objetivos sociales y medioambientales. Presentan estrategias integradas o complementarias a su misión para generar ingresos.
4. Organizaciones con Iniciativas y actividades empresariales sociales con ánimos de Lucro: Tienen un componente muy significativo de objetivos sociales y medioambientales. Presentan estrategias para generar ingreso (Galván, 2012)

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La estrategia en los primeros tiempos de vincula al ámbito militar demostrado en las guerras, que a lo largo de la historia el hombre ha desarrollado, desde el momento que se busca la eliminación del enemigo ya es un arte, destreza y habilidad y no solo a través de la confrontación y violencia, sino estrategia de una forma más inteligente.

Así como los gladiadores liberados protagonizados por Maximus, a batirse en el área en clara inferioridad de condiciones, los gladiadores además de emplear fuerza física para desarmar al enemigo, tiene que conseguir el Objetivo no morir. (r) (Raquel Ayestaran, 2012 págs. 24-34)

En el contexto anterior, visualizamos la firmeza de las organizaciones frente a su competencia donde su único objetivo, es crecer y desarrollarse en el mercado comercial. Podemos Encontrar muchas definiciones, en todas apreciaremos un común denominador, hablar de planificación es hablar de decidir hoy lo que se hará en el futuro (Portugal)...dependiendo de lo que estemos hablando, en un sistema estratégico o, por ejemplo, de un plan de marketing, o de un plan de comunicación. (Vicuña Ancín, 2015 pág. 41)

Para el alemán Karl Marx, la economía es la disciplina científica que analiza las relaciones de producción que se dan en el seno de la sociedad. Basándose en el materialismo histórico, Marx estudia el concepto del valor-trabajo que postula que el valor tiene su origen objetivo según la cantidad de trabajo necesaria para obtener un bien.

Economía natural como lo define el biólogo M.T. Ghiselin, es el estudio de las consecuencias que la escasez causa en los seres vivos. Proponiendo un análisis profundo sobre las acciones humanas y sus efectos secundarios en el medio ambiente.

Economía política es el estudio de los comportamientos humanos, examinados dentro de un contexto jurídico característico. La economía política se relaciona con la economía natural en cuanto a que las acciones humanas, su economía política puede afectar el entorno natural, de forma positiva o negativa, la interacción de los seres vivos con el medio lo modifica siempre. (marx pág. 1; marx).

3.- METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

3.1. CATEGORÍAS.

Social. – Los usuarios del transporte urbano de la ciudad que comprende las edades de 18 a 75 años.

Económico. - Servicios transporte

Productividad. – Plan Estratégico y sistemas de administración de la Cálida

Dimensiones. - DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A
provincia Tungurahua cantón Ambato

Instrumentos. - Fuentes de Investigación primarias conteo, encuestas, observación directa.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la implementación de herramientas de gestión en las empresas como el plan estratégico y el Sistema de gestión de calidad se han convertido en un pilar fundamental para el perfeccionamiento de sus funciones y actividades que desarrollen, la aplicación de estas herramientas dentro del sector del transporte aportaría al eficiente desempeño de actividades de carácter interno y externo.

Es por ello que nosotros hemos optado por realizar un plan estratégico en la empresa ETRAMAY S.A. la misma que se dedica al transporte de carga pesada nacional e internacional, esta compañía tiene como principal falencia la inexistencia de procesos de organización y control tanto en el área administrativa y operativa, es decir, que la empresa no cuenta con una estructura organizacional adecuada, ni políticas de aplicación de normas de calidad del servicio en las cuales se estandarice procesos de gestión y control de cada área, indicadores, planes de acción; lo cual ha ocasionado pérdida de clientes potenciales, poca competitividad en el mercado, disminución de socios y fallas en actividades de carácter logísticos llevando esto al retraso de entrega de mercancías y en ciertos casos su maltrato.

ETRAMAY S.A. fue creada en la ciudad de Ambato el 19 de octubre del 2000; cuenta con un total de 87 accionistas y 100 unidades de transporte de carga pesada entre trailers, tracto camiones y camiones los mismos que circulan a lo largo del territorio ecuatoriano y peruano, transportando un promedio de 50.000 Toneladas al mes.

De acuerdo a las estadísticas del INEC en el Ecuador se moviliza un promedio de 53'785.207 Toneladas de carga anualmente, por lo que realizando una matriz de participación en el mercado determinamos que la empresa objeto de nuestro estudio tiene un índice de participación de 1.12%. (Tabla 1)

Tabla 1: Participación en el mercado anual de ETRAMAY S.A.

Participación en el mercado		
ETRAMAY S.A.	600.000 Tn.	1,12%
TOTAL CARGA	53.785.207 Tn.	100%

Fuente: INEC

5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los administrativos de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A. tienen la necesidad de aplicar un Plan Estratégico y los requisitos de la Norma ISO de Calidad para todos los procesos que inciden al mejoramiento de la dirección empresarial y la calidad en la prestación del servicio.

En un mercado tan competitivo como lo es el transporte, la organización necesita emplear mayores esfuerzos para mantenerse activa dentro de este sector, buscando primordialmente la satisfacción del cliente; es decir, aplicar nuevas estrategias que se pueden implementar para permanecer competitivo en el mercado mediante el desarrollo de un plan estratégico organizacional y el aseguramiento de la calidad del servicio.

En calidad de estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Gestión de Transporte de la ESPOCH; como lo expresa nuestro perfil profesional, somos responsables de implementar u optimizar modelos, procesos de transporte y de reingeniería, conjugando para ello conocimientos actualizados de ingeniería del transporte, modelación de procesos, gestión y administración del transporte, con el fin de asegurar a la compañía la movilidad de mercancías en forma eficiente y segura.

La ejecución de este proyecto apuesta a un fortalecimiento empresarial de ETRAMAY S.A., ya que se deben identificar los procesos necesarios y determinar secuencias que se realizan para la prestación del servicio de transporte de carga pesada. A más de ello con esto se lograría un aporte a la economía del sector y el país, logrando convertirse en un referente a otras empresas de transporte.

Para el desarrollo de este artículo se tendrá un libre acceso a la información que se requiera de la empresa ETRAMAY S.A., ya que se contará con el permiso respectivo para realizar el estudio necesario y pertinente, al igual que posteriormente se procederá a presentar las propuestas necesarias, las cuales serán de total ayuda para la empresa en cuestión, así como también se cuenta con respaldos bibliográficos, teóricos y normativos a nivel nacional e internacional lo cual hace factible la realización de este proyecto de investigación.

Los beneficiarios de la elaboración de este proyecto son la organización y por ende sus accionistas, los conductores de las unidades de transporte y sus clientes, puesto que, este proyecto mejorará todos los procesos que intervienen en el funcionamiento de la empresa ETRAMAY S.A.

6. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar el diagnóstico organizacional y del entorno de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A. para la obtención de datos que nos permita analizar su situación actual.
- Elaborar el plan estratégico para la empresa ETRAMAY S.A. que le permita afrontar y aprovechar los factores internos y externos del medio en el cual se desarrolla.
- Diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad en base a la Norma ISO 9001:2015. Para la empresa ETRAMAY S.A.

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

a. Tipo de investigación

El trabajo investigativo será de tipo No experimental ya que se trabaja sin manipular las variables, mediante observación y análisis de la situación actual de la empresa, donde el investigador presencia el problema y mediante las técnicas e instrumentos necesarios comprobará la idea a defender planteada.

b. Tipo de estudio

Se aplicará un estudio Transversal, debido a que no existe continuidad en el eje del tiempo, es decir que se mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal.

c. Diseño de la investigación

Mediante el presente diseño de la investigación se evaluarán todos los factores organizacionales de la empresa ETRAMAY S.A. de forma sistemática, en la siguiente lista se especifica los distintos campos que intervienen en cada uno de ellos:

- Campo administrativo
- Campo de gestión de talento humano por procesos
- Campo del proceso operativo
- Campo de la prestación de servicio
- Campo financiero
- Campo de la calidad
- Campo del cliente

d. Métodos de investigación

- **Método Inductivo:** Este método parte de lo particular a lo general, ya que inicia con la observación de los problemas individuales de la empresa para poder llegar a conclusiones generales sobre la realidad de la misma.
- **Método Analítico:** A través de este método se analizará cada proceso organizacional individualmente para detectar las posibles causas que ocasionan falencias a la empresa.

e. Técnicas de la investigación

Las técnicas empleadas para la recolección de información son:

- **Encuestas:** Para la presente investigación se pretende recolectar información directa de los accionistas, la misma que dará a conocer las opiniones, actitudes y sugerencias de cada uno de ellos.
- **Entrevistas:** La investigación también va a tener entrevistas como fuente de información directa, a través de un dialogo dirigida a las autoridades de la organización.
- **Observación directa:** Para el desarrollo de este proyecto el equipo de investigación obtiene información directa de la empresa de transporte en donde se visualizará la situación en la que se encuentra la organización a nivel empresarial.

f. Instrumentos

- **Cuestionario:** La aplicación de una encuesta con preguntas cerradas y abiertas dirigidas a los accionistas de la empresa de acuerdo a la muestra.
- **Ficha de observación:** Se utiliza un check list para determinar la situación del parque automotor y suministros en general con los que cuenta la empresa.
- **Guía de entrevista:** Se aplica un grupo de preguntas abiertas dirigidas a las autoridades de la empresa.

8. RESULTADOS

a. Cuadro resumen diagnóstico

La presente tabla tiene una síntesis de los campos analizados dentro de la compañía, ya que se ha concluido con la investigación de campo, especificando de esta manera la situación actual y sus posibles soluciones a las falencias que se hallaron en la misma.

Tabla 2: Cuadro Resumen Diagnóstico - Situación Actual

CAMPO	PARÁMETRO	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIÓN / SOLUCIÓN
-------	-----------	------------------	-------------------

	PRINCIPAL		
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de administración • Planeación • Organización • Dirección • Control 	El campo de la administración dentro de la empresa se maneja de una forma democrática y participativa con la JGDA, se rige a un estatuto y reglamento interno, no cuenta con herramientas de gestión, las actividades no se encuentran sistematizadas, no se miden el cumplimiento de metas y objetivos a través de indicadores.	Desarrollar de un plan estratégico que defina las actividades y acciones necesarias para formular y ejecutar estrategias que mejoren el desempeño organizacional de ETRAMAY. S.A y la encamine al cumplimiento de visión empresarial.
Gestión de TH.	<ul style="list-style-type: none"> • Provisión • Organización • Mantenimiento • Desarrollo • Auditoria 	ETRAMAY. S.A cuenta con dos colaboradores remunerados que son gerente la secretaria mientras que el presidente recibe honorarios por lo que la empresa cubre los puestos de trabajo con sus propios socios, es por ello que no se tiene procesos adecuados para la inserción de nuevo personal a la empresa.	Implementar un sistema de gestión de talento humano por procesos que ayude mejorar todas las actividades relacionadas con los colaboradores de la organización.
Proceso operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos • Procedimientos • Forma de trabajo técnico 	La compañía no cumple con lo estipulado en su normativa (estatuto y reglamento interno), no tiene delimitados los procesos para la realización de la actividad del transporte.	Creación de políticas que ayuden al cumplimiento de las normas planteadas por la empresa.
Prestación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Equipos • Talento humano 	- En cuanto al transporte la principal limitante de ETRAMAY. S.A. es que no	Realización de proyectos para ofertar el servicio de

	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo empresarial 	<p>tiene contacto directo con el cliente, esto lo realiza el accionista de forma individual.</p> <p>- Cuenta con una de las mejores flotas vehiculares de Tungurahua con unidades nuevas y adecuadas para prestar el servicio.</p> <p>- El riesgo para la prestación de servicio en su movilización es alto ya que no cuenta con procedimientos para prevenirlos.</p>	<p>transporte en concursos de licitaciones a nivel empresarial y fomentar el cumplimiento de la razón social para la que fue creada ETRAMAY. S.A.</p>
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> Contable Financiamiento Riesgo 	<p>Contabilidad adecuada mediante NIFF.</p> <p>Software contable obsoleto.</p> <p>Presupuesto anual de acuerdo a las necesidades de la compañía</p> <p>Planes de inversión para infraestructura.</p> <p>Riesgo a nivel económico por incumplimiento de cuotas y multas</p>	<p>Se recomienda actualizar el software contable existente con una versión mejorada.</p>
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Contexto Liderazgo Planificación Apoyo Operación Evaluación de desempeño Mejora continua Partes interesadas 	<p>ETRAMAY S.A. no trabaja con ninguna filosofía de calidad.</p> <p>No cuenta con un enfoque al cliente sino hacia sus propios socios sin ISO 9001:2015</p>	<p>Formulación de un Sistema de Gestión de Calidad en base a la NORMA ISO 9001:2015 que ayude a cumplir los estándares y expectativas que se requieren para la prestación del servicio de carga pesada.</p>
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Especificaciones 	<p>A nivel individual cada</p>	<p>Creación de</p>

		accionista si satisface y cumple con las necesidades y expectativas del cliente en el transporte de mercaderías.	relaciones directas del cliente con la empresa ETRAMAY S.A. para satisfacer las necesidades del cliente de una manera colectiva es decir a nivel empresarial
--	--	--	--

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Equipo de Investigación

9. DESARROLLO

a. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A. PERIODO 2018 – 2022.

i. Presentación de la empresa

- **Razón Social:** Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A.
- **Sector Empresarial:** Servicios Transporte
- **Representante Legal:** Sr. Edison Eduardo Vaca Acosta
- **Provincia:** Tungurahua
- **Cantón:** Ambato
- **Parroquia:** Huachi Chico
- **Calle:** Av. Atahualpa y Bernardo de Legarda
- **Correo electrónico:** etramay@yahoo.com
- **Teléfono:** 032-853-838



ii. Objeto Social

La compañía tiene por objeto social la prestación de servicio público de transporte de carga pesada, en el Cantón Ambato a nivel nacional e internacional, prestación de servicio que se

regirá en base a las autoridades y permiso conferidos por lo organismos de tránsito competente, en vehículos de su propiedad y de sus accionistas.

iii. Análisis FODA

El análisis FODA que se realiza a continuación tiene como finalidad realizar un análisis interno mediante el planteamiento de Fortalezas y Oportunidades, así como también un análisis externo con Debilidades y Amenazas de la Compañía ETRAMAY S.A.

Tabla 3: Matriz FODA

INTERNO	EXTERNO
FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
F1.- Optimo sistema informático contable	O1.- Tratados internacionales favorables para el transporte de carga internacional
F2.- Normativa interna adecuada	O2.- Mejoramiento de los ejes viales a nivel nacional
F3.- Flota vehicular moderna	O3.- Sector del transporte aporta al PIB 4,81%
F4.- Dispone de un presupuesto anual para su desarrollo	O4.- No existen sustitutos al transporte de carga pesada por carretera
F5.- Unidades vehiculares dotadas de documentación legal actualizada	O5.- Desarrollo de sistemas tecnológicos para ofertar el servicio.
DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
D1.- No cuenta con herramientas de planificación	A1.- Inestabilidad política
D2.- Inadecuada Estructura organizacional	A2.- Regulación del transporte deficiente
D3.- Falencias en el desempeño del talento humano	A3.- Competencia desleal
D4.- Inexistencia de procesos, procedimientos y manuales operacionales	A4.- Alto índice de operadoras que ofertan el mismo servicio
D5.- No existe relación directa con los clientes	A5.- Intermediarios disminuyen el costo del servicio

Fuente: ETRAMAY S.A.

iv. Misión

Somos una compañía que realiza de forma permanente el servicio de transporte terrestre de carga pesada, enfocada en el mercado nacional y los países de Sudamérica Colombia y Perú, con unidades en perfectas condiciones, talento humano calificado, teniendo como principios la solidaridad, igualdad, compañerismo y democracia entre cada uno de sus accionistas, permitiendo satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

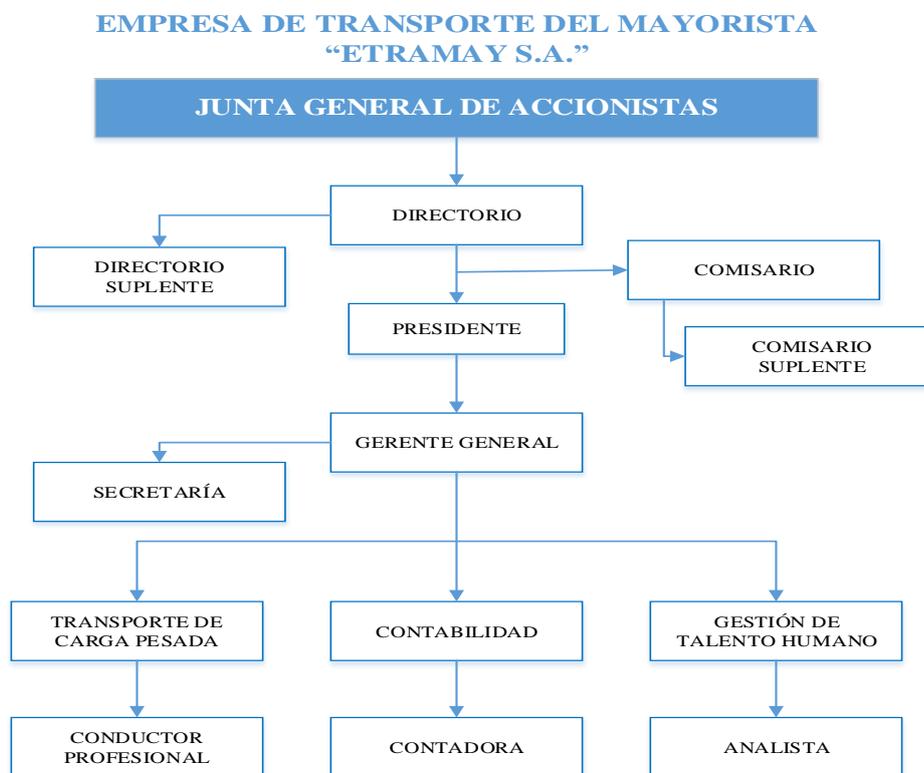
v. Visión

Ser en el 2022 una empresa reconocida a nivel nacional y dentro de los países Colombia y Perú ofertando el servicio de transporte de carga pesada por su desempeño competitivo y calidad del servicio, contando con el talento humano y unidades que generen mayor satisfacción a los clientes, brindando seguridad y confianza al momento de transportar mercaderías.

vi. Organigrama estructural propuesto

El organigrama de la compañía ETRAMAY S.A. debe ser modificado debido a falencias que existían en el diseño del anterior, no se cumplía con la jerarquía organizacional que se necesita de acuerdo con las atribuciones y responsabilidades que desarrolla en cada área como lo especifica el estatuto de la compañía.

Gráfica 1: Organigrama estructural propuesto



Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Equipo de Investigación

vii. Políticas empresariales

Las políticas empresariales de ETRAMAY S.A. son enfocada en 4 perspectivas según los autores (Norton & Kaplan, 2009) que son las siguientes:

- Cliente

La empresa ETRAMAY S.A. ofertará servicios de transporte de carga pesada con precios competitivos y con calidad para cumplir con las necesidades del cliente.

- Financiero

ETRAMAY S.A. se compromete a la implementación de soluciones para la obtención de mayor liquidez empresarial.

- Procesos internos

Implantar herramientas y sistemas de gestión que aporten al mejoramiento de los procesos organizacionales de ETRAMAY S.A.

- Innovación y aprendizaje

Mejorar continuamente el talento humano de ETRAMAY S.A. para contribuir al desarrollo laboral y personal de cada uno de sus accionistas y colaboradores.

viii. Objetivos, indicadores y metas

Tabla 4: Objetivos, indicadores y metas

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	META
CLIENTE	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.	$\left(\frac{\text{clientes satisfechos}}{\text{total clientes}}\right) \times 100$	3% anual
	Atraer a nuevos clientes y afianzar su fidelidad.	$\left(\frac{\text{clientes nuevos}}{\text{clientes programados}}\right) \times 100$	2% anual
FINANCIERO	Incrementar la rentabilidad de la compañía	% Comisión por facturación	1% por factura
		% Disminución de morosidad	25% anual
PROCESOS INTERNOS	Optimizar procesos que aseguren la calidad del servicio	Índice clave de rendimiento ISO 9001:2015	100% al cumplimiento del PE
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Implantar mejoras en el desempeño del talento humano	% Personal capacitado	5% trimestral
		Índice de satisfacción laboral	80% anual

Fuente: Cuadro de Mando Integral (Norton & Kaplan, 2009)

Elaborado por: Equipo de Investigación

ix. Diseño de estrategias

Tabla 5: Matriz FODA Estratégico

FODA ESTRATÉGICO		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		<p>F3.- Flota vehicular moderna</p> <p>F5.- Unidades vehiculares dotadas de documentación legal actualizada</p>	<p>D1.- No cuenta con herramientas de planificación</p> <p>D3.- Falencias en el desempeño del talento humano</p> <p>D5.- No existe relación directa con los clientes</p>
OPORTUNIDADES (O)	(FO) MAXI-MAXI	(DO) MINI-MAXI	
ANÁLISIS EXTERNO	<p>O1.- Tratados internacionales favorables para el transporte de carga internacional</p> <p>O5.- Desarrollo de sistemas tecnológicos para ofertar el servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ofertar el servicio de transporte de carga pesada por carretera en nuevos mercados Desarrollar un plan de marketing el cual ayude a llegar a nuevos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Desplegar herramientas de gestión como el plan estratégico Capacitar al TH sobre transporte terrestre de mercaderías a nivel internacional Mejorar relaciones empresariales con clientes internacionales a través de sistemas tecnológicos
	AMENAZAS (A)	(FA) MAXI- MINI	(DA) MINI-MINI
	<p>A3.- Competencia desleal</p> <p>A4.- Alto índice de operadoras que ofertan el mismo servicio</p> <p>A5.- Intermediarios disminuyen el costo del servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> Brindar agilidad y seguridad en el transporte de mercaderías con unidades modernas Disminuir costos operacionales para dar un servicio con precios competitivos en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar el sistema de Gestión de Calidad dando así un valor agregado a la empresa sobre la competencia Emplear un sistema de Gestión de Talento Humano el cual mejore el servicio hacia el cliente

Fuente: "Conceptos de Administración Estratégica" (David, 2013)

Elaborado por: Equipo de Investigación

x. Estrategias para los objetivos estratégicos

Tabla 6: Estrategias OE

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA
CLIENTE	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.	Prestar el servicio de transporte con buen trato al cliente y con las medidas de seguridad adecuadas
		Cumplir con los principios de logística de transportar y entregar la mercadería en óptimas condiciones, en el tiempo y lugar establecido y con el costo justo.
	Atraer a nuevos clientes y afianzar su fidelidad.	Ofertar el servicio de transporte de carga pesada directamente a las empresas o industrias de tal manera que se brinde un servicio de empresa a empresa
FINANCIERO	Incrementar la rentabilidad de la compañía	Establecer una comisión por la facturación mensual de todos los accionistas para que la empresa aumente sus activos.
		Comunicar en reuniones y de forma escrita las cuentas por pagar que mantiene cada socio con la compañía y exigir su cancelación
		Iniciar procesos jurídicos para cobranza de multas y aportaciones mensuales para los socios de difícil cobro.
PROCESOS INTERNOS	Optimizar procesos que aseguren la calidad del servicio	Promover el desarrollo de la norma ISO 9001:2015 que asegure la calidad mediante la identificación, orden y control de todos los procesos que interviene en la prestación del servicio
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Implantar mejoras en el desempeño del talento	Elaborar programas de capacitación al personal administrativo y accionistas de la compañía

	humano	Generar incentivos para los colaboradores y accionistas que cumplan las disposiciones de la empresa
		Implementar una correcta gestión de talento humano por procesos

Fuente: Cuadro de Mando Integral (Norton & Kaplan, 2009)

Elaborado por: Equipo de Investigación

b. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015 DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A.

i. Objeto y campo de aplicación

La Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A. requiere de la aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad en base a la Norma ISO 9001:2015 que se adapte al tipo de servicio que brinda a la sociedad. En las empresas prestadoras de servicios la Certificación ISO se ha convertido en un requerimiento indispensable para establecer estándares internacionales de calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes.

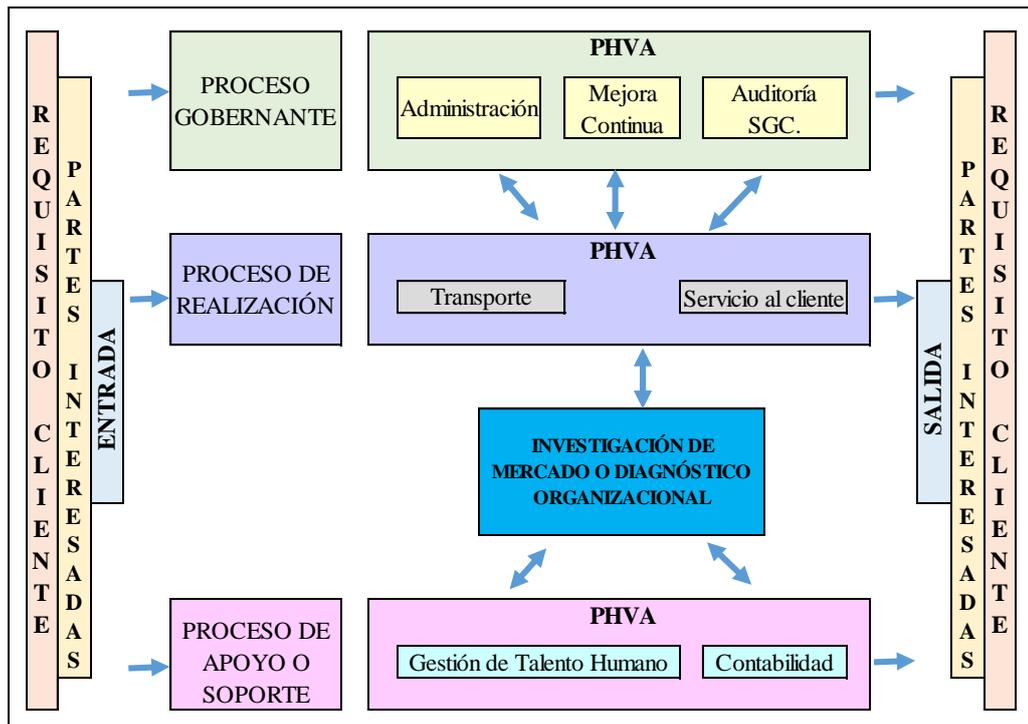
El desarrollo de esta Norma en la empresa ETRAMAY S.A. está basado en los siguientes beneficios potenciales a obtener:

- a) Diseñar y aplicar todos los requisitos de la ISO 9001:2015 para lograr una calidad en el servicio prestado
- b) Demostrar la capacidad para proporcionar servicios que satisfagan las necesidades del cliente y los requerimientos legales y reglamentarios.
- c) Aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua y asegurando la conformidad de los requisitos del cliente

ii. Macro procesos del sistema de gestión de calidad

La Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A. de servicio de transporte de carga pesada deberá estar constituida por los siguientes macro procesos.

Gráfica 2: Macro procesos de ETRAMAY S.A.



Fuente: Sistema de Gestión de Calidad (Norma Internacional ISO 9001, 2015)

Elaborado por: Equipo de Investigación

iii. Establecimiento de la política de la calidad

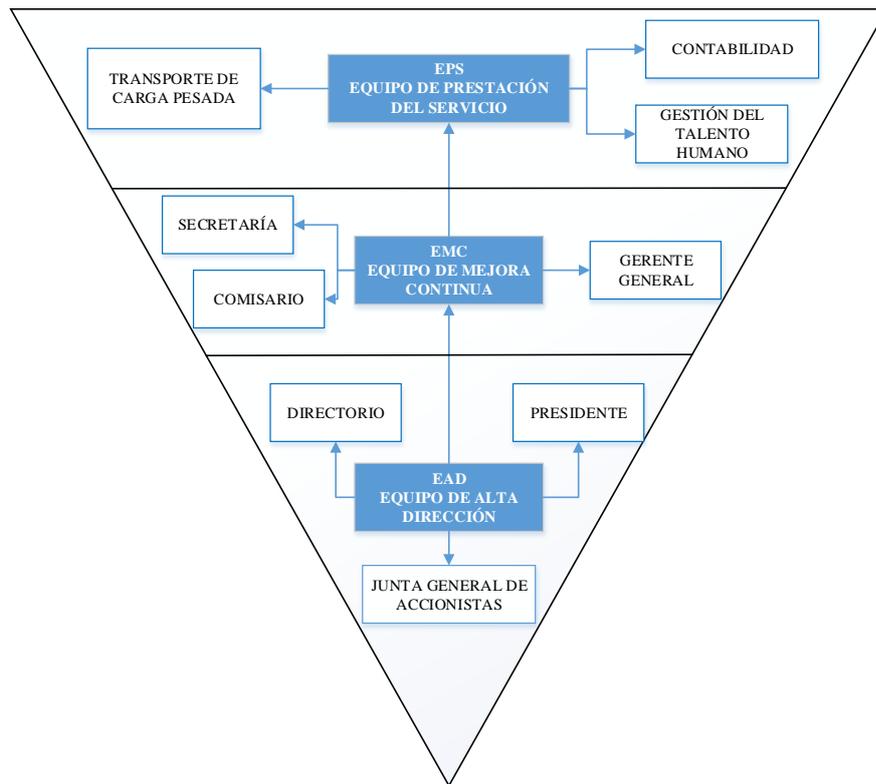
La alta dirección de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A. adopta la presente política de calidad con el fin de asumir un compromiso serio con la calidad, orientando nuestra labor hacia:

La Alta Dirección de la empresa ETRAMAY S.A se compromete a promover permanentemente la mejora continua de sus procesos, fomentar la participación de Talento Humano; enfocando todos sus esfuerzos hacia la obtención de la satisfacción de sus clientes, cumpliendo con los requisitos legales y reglamentarios del sistema de gestión de calidad, contribuyendo a la prestación de un servicio de transporte de carga pesada de calidad.

iv. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

En la siguiente pirámide de la empresa se determina la formación de tres equipos de trabajo que son el equipo de alta dirección, mejora continua y prestación del servicio de acuerdo a los puestos propuestos en el plan estratégico.

Gráfica 3: Matriz piramidal de formación de equipos de ETRAMAY S.A.



Fuente: Plan estratégico de ETRAMAY S.A. 2018-2021

Elaborado por: Equipo de Investigación

v. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

Tabla 7: Plan de calidad

PARÁMETROS		SITUACIÓN ACTUAL				OBJETIVOS DE CALIDAD	ACCIONES DE MEJORA	RECURSOS			RESPONSABLES	INDICADORES	TIEMPO	MEDICIÓN DE RESULTADOS
		D	O	F	A			TECNOL.	TALENTO HUMANO	FLOTA VEHICULAR				
ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y DEL SGC														
ELEMENTOS ORGANIZACIONALES	Administración	X				Dirigir correcta y efectivamente el SGC.	Realización de inventarios de rendimiento y desempeño del SGC.	X	X		EAD	Rendimiento del SGC	Cada 3 meses	Balanced Scorecard
	Gestión TH	X				Fomentar la participación del talento humano	Disponer de personal competente, capacitado y motivado		X		EAD	%Personal capacitado/ índice de satisfacción laboral	Cada 6 meses	Balanced Scorecard
	Proceso Operativo	X				Cumplir con las disposiciones y normativa planteada para el	Determinar roles, responsabilidades y autoridades de cada puesto de trabajo		X		EMC	Auditoría de procesos	Cada 6 meses	Gráfica de control

					SGC.								
				X	Garantizar un servicio de transporte de calidad	Colaboradores competentes, flota vehicular óptimas condiciones, realización de mantenimientos preventivos y correctivos.	X	X	X	EMC	Evaluación de recursos	Cada 6 meses	Hoja de chequeo
				X	Garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa	Llevar un correcta contabilidad de los recursos económicos y financieros que intervienen en la implementación del SGC.	X	X		EAD	Reportes trimestrales	Cada 3 meses	Balanced Scorecard
			X		Brindar un servicio de calidad.	Cumplir con la política, objetivos del SGC.	X	X	X	EMC	Índice clave de rendimiento ISO 9001:2015	Cada 6 meses	Hoja de chequeo

	Cliente		X			Obtener la satisfacción total del cliente	Cumplir con los necesidades y requerimientos del cliente		X	X	EPS	Número clientes satisfechos / Total de clientes	Cada 6 meses	Método Servqual
REQUISITOS DEL SGC	Contexto de la organización		X			Analizar los factores internos y externos que influyen en el SGC.	Actualización anual del plan estratégico	X	X		EAD	Diagnóstico de la situación actual	Anual	Análisis DOFA.
	Liderazgo			X		Implementar y Cumplir con la política de calidad planteada en el SGC.	Mediante el alcance de objetivos planteados en el SGC.	X	X	X	EAD	Nivel de cumplimiento	Anual	Hoja de chequeo
	Planificación			X		Ejecutar los objetivos del plan de calidad del SGC.	Evaluación de resultados del plan de calidad.	X	X		EAD	Requisitos del SGC.	Anual	Hoja de chequeo
	Apoyo			X		Asegurar el manejo adecuado del talento humano y recursos que se	Lleva inventarios de colaboradores y equipos que intervienen en la prestación del servicio.	X	X		EAD	Inventarios	Anual	Histograma

					necesitan para el desarrollo del SGC.								
Operación			X		Planificar efectivamente la prestación de servicio de transporte	Control de actividades requeridas para la prestación de un servicio de calidad	X	X	X	EPS	Número de controles realizados / Número de controles programados	Anual	Balanced Scorecard
Evaluación del desempeño			X		Regular el óptimo cumplimiento de los requisitos del SGC.	Seguimiento continuo del desempeño del SGC.	X	X	X	EAD	Número de controles realizados / Número de controles programados	Cada 6 meses	Gráfica de control
Mejora			X		Mejorar permanentemente los procesos que interviene en el desarrollo del SGC.	Optimizar los procesos desarrollados en el SGC.	X	X		EMC	Auditoría de procesos	Anual	Método de kaizen

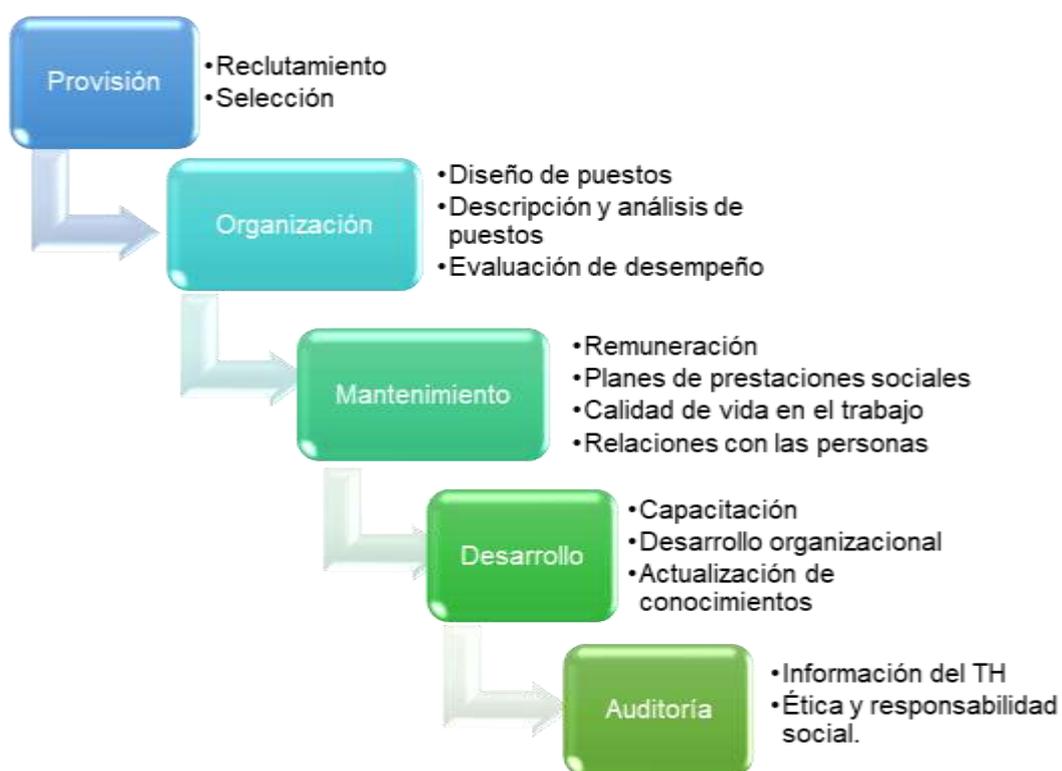
Fuente: Sistema de Gestión de Calidad (Norma Internacional ISO 9001, 2015)

Elaborado por: Equipo de Investigación

vi. Competencia

La Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A. con la finalidad de contar con personal competente necesita la implementación de un sistema de gestión de talento humano por procesos que aporte al cumplimiento de los objetivos de sistema de gestión de calidad.

Gráfica 4: Diagrama del Sistema de Gestión de Talento Humano Por Procesos



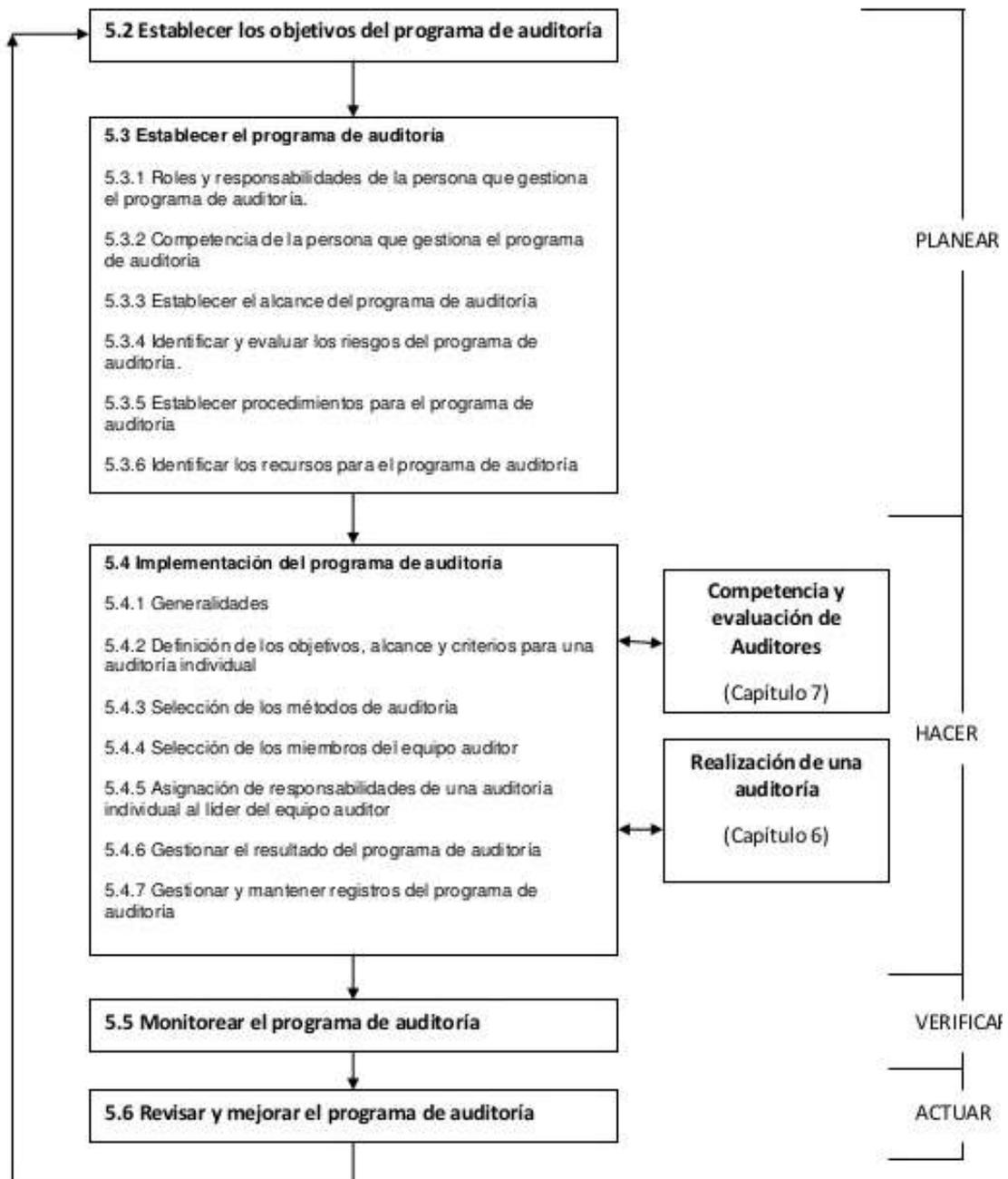
Fuente: Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: Equipo de Investigación

vii. Evaluación del desempeño del Sistema de Gestión de Calidad

La evaluación del desempeño del SGC. se debe realizar mediante una auditoria mayor enfocado hacia el sistema a continuación se muestra el proceso que debe seguir la gestión de un programa de auditoría según la ISO (19011, 2011):

Gráfica 5: Diagrama de flujo del proceso para la gestión de un programa de auditoria.



Fuente: Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión. (19011, 2011)

Para la presentación de un informe de auditoría a ETRAMAY S.A. se deberá desarrollar los siguientes pasos:

1. **Objetivo de auditoría:** Verificar el cumplimiento de los requisitos de sistema de gestión calidad.
2. **Alcance de auditoría:** Todos los requisitos, procesos y procedimientos del Sistema de gestión de calidad serán auditados para la terminación de falencias o inconformidades del sistema.
3. **Cliente de la auditoría:** Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A.

4. **Fecha y lugar de la auditoría:** Oficinas de ETRAMAY S.A.
5. **Criterios de la auditoría:** Se realizó una auditoría In Situ en las instalaciones de ETRAMAY S.A. Con actividades de auditoría de interacción entre el auditor con el personal auditado, instalaciones, equipos, documentación y flota vehicular bajo estándar de conformidad o inconformidad de desempeño de cada requisito del sistema de gestión de calidad.
6. **Resultados de la auditoría:** La Auditoría del sistema de gestión de calidad de la empresa ETRAMAY S.A arroja los siguientes hallazgos:

Requisitos	Criterios de auditoría	
	Conformidad	Inconformidad
Objeto y campo de aplicación	X	
Referencia normativa	X	
Términos y definiciones	X	
Contexto de la organización	X	
Liderazgo	X	
Planificación		X
Apoyo	X	
Operación	X	
Evaluación del desempeño	X	
Mejora	X	

7. CONCLUSIONES DE LA AUDITORIA:

El nivel de conformidad los requisitos del sistema de gestión de calidad es 9/10 debido a que se hallaron falencias en el requisito 6 de planificación del sistema de calidad.

Se recomienda realizar un seguimiento y control para mejorar el desempeño del requisito de planificación.

viii. Plan de Mejora Continua

- **Generalidades**

ETRAMAY S.A. implementará las acciones que sean necesarias para cumplir con el sistema de gestión de calidad establecido y alcanzar la satisfacción del cliente.

- **No conformidad y acción correctiva**

La Empresa de Transporte de Mayorista ETRAMAY S.A. efectúa el seguimiento de la prestación del servicio de transporte de carga pesada por carretera y determina la siguiente inconformidad:

Irregularidades del Talento humano en el servicio de transporte de carga pesada de ETRAMAY S.A.

- ***Mejora continua***

Análisis del problema

Irregularidades del Talento humano prestador del servicio de ETRAMAY S.A.

Objetivo: Determinar las irregularidades del Talento humano en el servicio de transporte y minimizarlas

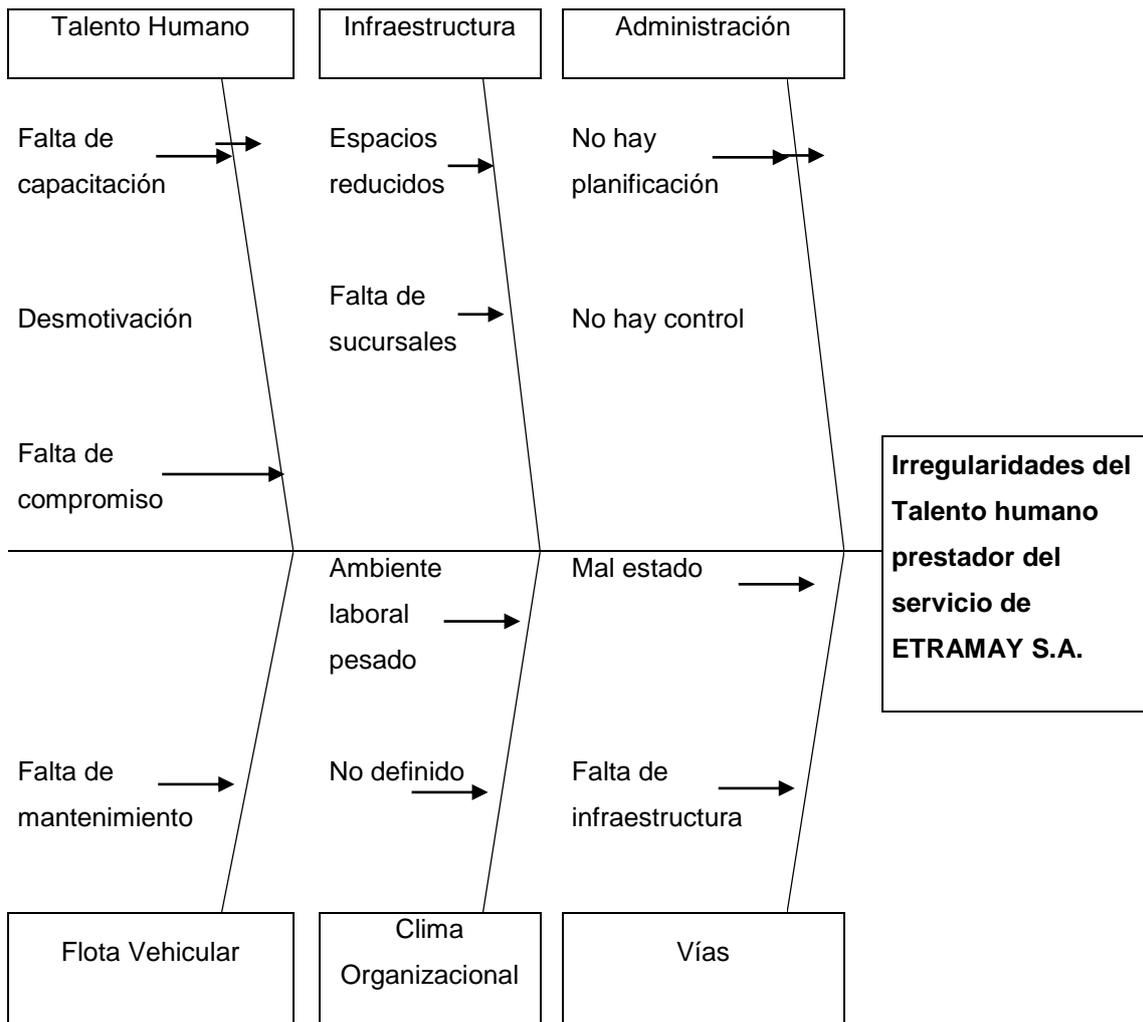
Planear

- **Análisis matricial:**

PARÁMETROS ELEMENTOS	CALIDAD			PRODUCTIVIDAD		SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
	A	M	B	EFFECTIVIDAD	EFICACIA	A	M	B
Talento humano		X		X			X	
Infraestructura	X				X		X	
Administración		X		X			X	
Flota vehicular	X				X	X		
Clima Organizacional		X			X		X	
Vías		X			X			X

Elaborado por: Equipo de investigación

- **Análisis de las Causas**



- Diagrama del Por qué



- Análisis del Diagrama de Pareto

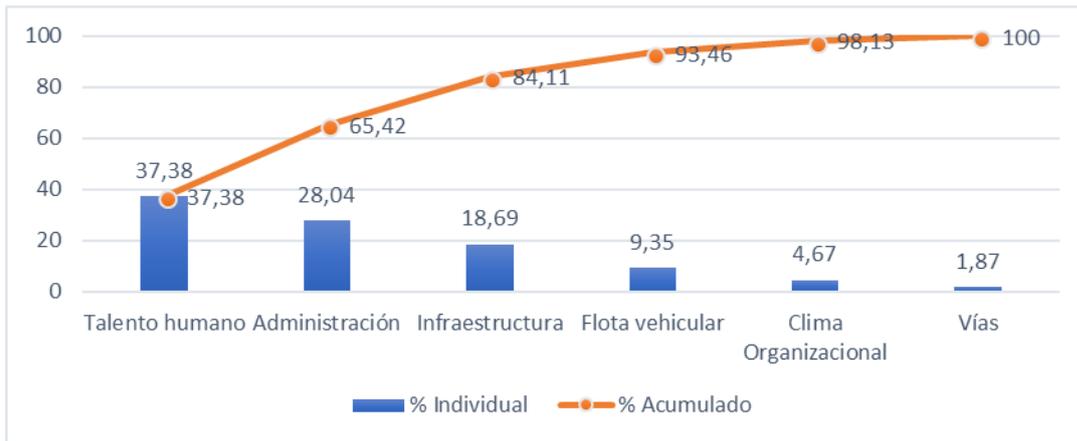
Para el desarrollo del diagrama de Pareto se toman en consideración los factores del análisis de causas en orden de importancia o frecuencia para determinar los elementos que van a hacer sujetos de mejora.

Factores	Frecuencia	% Individual	% Acumulado
Talento humano	200	37,38	37,38
Administración	150	28,04	65,42
Infraestructura	100	18,69	84,11
Flota vehicular	50	9,35	93,46
Clima Organizacional	25	4,67	98,13
Vías	10	1,87	100,00
Total	535	100,00	

80-20% Factores críticos y sujetos a mejora

Elaborado por: Equipo de Investigación

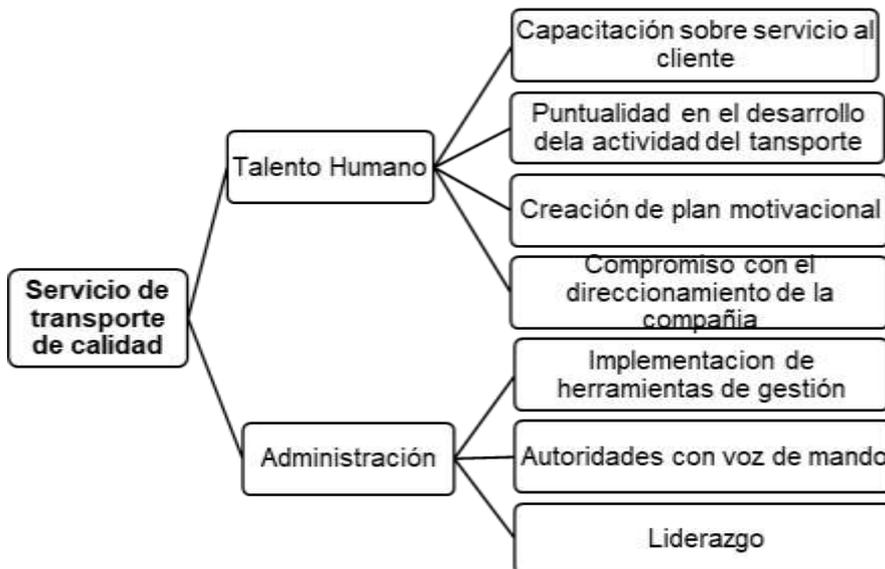
De acuerdo con los resultados obtenidos se conoce que los principales factores que afectan al problema son el talento humano y la mala administración.



Elaborado por: Equipo de Investigación

- Diseño y solución de soluciones

Diagrama del Cómo



Elaborado por: Equipo de Investigación

- Plan de mejora

ELEMENTO	ACCIÓN	OBJETIVO	COSTO	RIESGO			PRODUCTIVIDAD		RESPONSABLE
				A	M	B	EFICIENCIA	EFICACIA	
Talento humano	Capacitar a los colaboradores	Desarrollar competencias	200			X	X		Alta dirección

	Creación de plan de incentivos	Mejorar el desempeño de los colaboradores	300		X		X		
	Motivar	Comprometer a los colaboradores con la organización	500			X	X		
Administración	Implementación de herramientas de gestión	Aumentar la competitividad de la organización	1250			X		X	Alta dirección
	Creación de relaciones directa con el cliente	Brinda un servicio de calidad a los clientes	500		X			X	
Total			2250						

Elaborado por: Equipo de Investigación

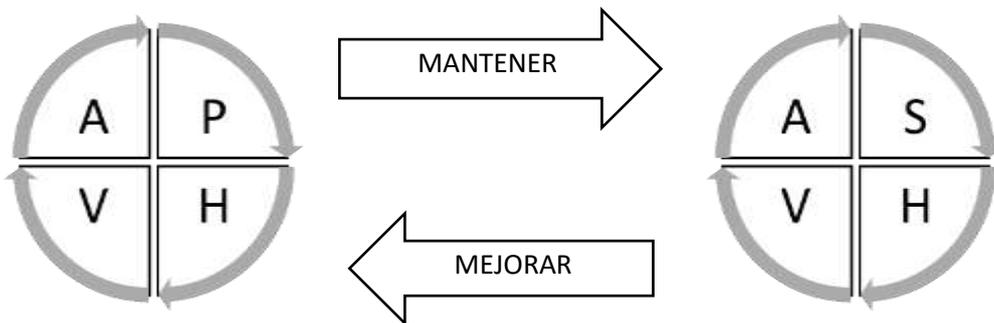
- Implementación

ACTIVIDADES		JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
TH.	Capacitar a los colaboradores	■	■	■	■																	■	■	■	■
	Creación de plan de incentivos					■	■	■	■																
	Motivar			■				■			■				■					■					■
Administración	Implementación de herramientas de	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												

- **Estandarización de actividades**

Mediante las acciones y objetivos planteados nos permite mejorar el servicio que brinda la Empresa de Transportes del Mayorista ETRAMAY S.A. con la finalidad de eliminar las falencias que existían dentro de la misma, se deberán realizar revisiones periódicas de todos los elementos que intervienen en la prestación del servicio para evitar recaer en los mismos riesgos antes analizado.

Actuar



ETRAMAY S.A. para demostrar la conformidad del servicio, asegura la mejora continua de la eficiencia, eficacia y efectividad del Sistema de Gestión de Calidad implantase; se cuenta con el proceso antes detallado para resolver inconvenientes, como quejas y reclamos del cliente, servicio no conforme, indicadores incorrectos, falta de compromiso del talento humano, falta de actualización de equipo y unidades, problemas en el mantenimiento de la flota etc.

Conclusiones

- El diagnóstico de la situación actual organizacional y del entorno incidió positivamente en el desarrollo del presente trabajo investigativo porque se pudo conocer la realidad de la compañía, mediante la evaluación de parámetros como la administración, talento humano, proceso operativo, prestación del servicio, financiero calidad y cliente, identificando falencias y ventajas importantes, los mismo que ayudan al correcto direccionamiento de ETRAMAY S.A.
- La implementación de un plan estratégico en ETRAMAY S.A. conlleva a la empresa a el logro de los objetivos y metas mediante la ejecución de las estrategias que generan cambios dentro de la misma, con la finalidad de cumplir la misión y visión encaminando a la misma al existo empresarial.
- El diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para ETRAMAY S.A. aporta en el desarrollo óptimo de la organización, encaminando a la misma a cumplir con las características que el servicio requiere; es decir, ofertar un servicio de calidad con costos operacionales mínimos, reduciendo riesgos, abordando oportunidades con el enfoque de satisfacer las necesidades del cliente.

Recomendaciones

- Es recomendable la realización de un análisis de la situación actual de la compañía para cualquier cambio que se requiera realizar dentro de la misma, en donde se identifiquen las causas de los posibles y actuales problemas que enfrente ETRAMAY S.A.
- En cuanto al plan estratégico formulado para la empresa ETRAMAY S.A. los objetivos organizacionales deberán ser modificados anualmente, dependiendo del nivel de cumplimiento de las metas organizacionales mediante la modificación o implementación de nuevas estrategias que aporten al avance y la completa realización de la misma.
- Para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad es de vital importancia contar con el total compromiso de la alta dirección y de los colaboradores de ETRAMAY S.A. porque su optimo desempeño y responsabilidad con este sistema conllevaran a elevar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio prestado a la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- 19011, I. (2011). *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Mexico: Mc. Graw Hill Educación.pp.34
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimo cuarta ed.). México, México: PEARSON.pp.35
- Norma Internacional ISO 9001*. (2015). Ginebra, Suiza. Obtenido de www.iso.org **Consultado** 05/02/05 a.15:45
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2009). *Cuadro de Mando Integral HARVAR BUSINESS SCHOOL PRESS* (Tercera ed.). Barcelona: Grupo Planeta.pp.120