

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



Propuesta de mejora del proceso de atención en la empresa Asociación cultural ImpreZion para aumentar la satisfacción del cliente

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTOR

Cinthy Keyko Vasquez Romero

ASESOR

Sonia Mirtha Salazar Zegarra

<https://orcid.org/0000-0002-5299-1200>

Chiclayo, 2026

**Propuesta de mejora del proceso de atención en la empresa
Asociación cultural ImpreZion para aumentar la satisfacción del
cliente**

PRESENTADA POR

Cinthy Keyko Vasquez Romero

A la Facultad de Ingeniería de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

INGENIERO INDUSTRIAL

APROBADA POR

Marcos Gregorio Baca López
PRESIDENTE

Cesar Ulises Cama Pelaez
SECRETARIO

Sonia Mirtha Salazar Zegarra
VOCAL

Dedicatoria

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios porque me ha guiado por el buen camino y me ha dado la fortaleza y sabiduría para poder culminar mis estudios. A mis padres que a pesar de las adversidades me han apoyado hasta el final, confiando en mis capacidades. A mi abuelita que a pesar que no está presente en vida para celebrar este logro, sé que su espíritu está conmigo y estaré eternamente agradecida por su amor y su apoyo.

Agradecimientos

Quiero expresar mi agradecimiento, en primer lugar, a Dios, por guiar mi camino y darme la fortaleza necesaria para culminar esta etapa de mi vida.

Asimismo, agradezco profundamente el apoyo incondicional de mi familia. A mis padres, mi abuela, mis hermanos y demás seres queridos, por su amor, comprensión y constante aliento. Han sido mi mayor fuente de inspiración y fortaleza en cada etapa de mi formación académica. Su sacrificio, confianza y creencia en mis capacidades han sido fundamentales para alcanzar este logro. De igual manera, expreso mi sincero agradecimiento a mi asesora de tesis, la Ing. Sonia Mirtha Salazar Zegarra, por su experiencia, dedicación y valiosa orientación académica durante el desarrollo de esta investigación. Finalmente, agradezco al Ing. César Ulises Cama Pelaez por el apoyo brindado y por sus aportes y recomendaciones, los cuales contribuyeron al fortalecimiento del presente trabajo de investigación.

Propuesta de mejora del proceso de atención en la empresa Asociación cultural ImpreZion para aumentar la satisfacción del cliente

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

7%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

3%

2

tesis.usat.edu.pe

Fuente de Internet

2%

3

www.coursehero.com

Fuente de Internet

1%

4

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

repositorio.uceva.edu.co

Fuente de Internet

<1%

6

core.ac.uk

Fuente de Internet

<1%

7

tesis.pucp.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

8

Submitted to Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Trabajo del estudiante

<1%

Índice

Resumen	8
Abstract	9
Introducción	10
Revisión de literatura	11
Materiales y métodos	17
Resultados y discusión	18
Conclusiones	37
Recomendaciones.....	38
Referencias	39
Anexos.....	45

Lista de tablas

Tabla 1. Número de trabajadores - Asociación cultural ImpreZion.....	19
Tabla 2. Escala nivel de la variable dependiente	22
Tabla 3. Matriz de Vester.....	25
Tabla 4. Puntaje de dependencia de los problemas	25
Tabla 5. Caracterización de las posibles soluciones.....	26
Tabla 6. Criterios de evaluación.....	27
Tabla 7. Puntaje de calificación	27
Tabla 8. Matriz de selección de la herramienta de solución	27
Tabla 9. Vinculación de las causas del problema priorizado	28
Tabla 10. Plan de acción.....	31
Tabla 11. Porcentaje de incremento de la satisfacción del cliente según autores	32
Tabla 12. Nivel propuesto de satisfacción del cliente	32
Tabla 13. Costos totales anuales	33
Tabla 14. Inversión.....	33
Tabla 15. Beneficios.....	33
Tabla 16. Estado de resultados y flujo de caja	33

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa	19
Figura 2. Flujograma del proceso de A. C.	21
Figura 3. Cumplimiento variable independiente	22
Figura 4. Nivel de satisfacción actual del cliente	23
Figura 5. Diagrama de Ishikawa.....	24
Figura 6. Diagrama de Gantt	29

Resumen

En esta investigación se tuvo como objetivo principal proponer la mejora del proceso de atención para incrementar el nivel de satisfacción del cliente en la empresa Asociación cultural ImpreZion. Para este estudio se aplicó una metodología de tipo aplicada, nivel explicativo y diseño no experimental. El estudio se realizó en tres etapas: Diagnóstico inicial de la empresa, Evaluación de la satisfacción actual del cliente y Diseño de la propuesta de mejora. En los resultados del diagnóstico inicial, la empresa tenía un 26,79% de cumplimiento en base a la Norma ISO 9001:2015, siendo el factor de Liderazgo el más bajo con un valor de 17,86%. Asimismo, siguiendo la metodología de Frank Bird, se identificaron los principales problemas del proceso de atención que inciden en la satisfacción del cliente (P1–P5) y, posteriormente, se priorizaron mediante la Matriz de Vester, determinándose como problema crítico el P5: desorganización del proceso de atención. A partir de ello, se vinculó la propuesta de implementación del SGC (Sistema de Gestión de Calidad) con las causas asociadas al problema priorizado, considerando un tiempo de implementación de 102 días mediante un plan de acción en secuencia de los lineamientos de la norma. Finalmente, se proyectó un análisis económico-financiero, obteniéndose un Valor Actual Neto (VAN) de \$10 795,18 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 86%, lo que evidencia la viabilidad económica de la propuesta teniendo un costo/beneficio de 1,2. En conclusión, se diseñó una propuesta viable económicamente para la mejora del proceso de atención en la empresa Asociación cultural ImpreZion.

Palabras clave: Propuesta, mejora, satisfacción, cliente, ISO 9001:2015

Abstract

This study aimed to propose an improvement to the customer service process in order to increase the level of customer satisfaction in the company Asociación Cultural ImpreZion. The research followed an applied approach, with an explanatory level and a non-experimental design. The study was conducted in three stages: initial diagnosis of the company, evaluation of current customer satisfaction, and design of the improvement proposal. The initial diagnosis revealed that the company had a 26.79% compliance level with the requirements of the ISO 9001:2015 standard, with the Leadership dimension presenting the lowest score (17.86%). Following the Frank Bird methodology, the main problems affecting the customer service process and customer satisfaction (P1–P5) were identified. These problems were subsequently prioritized using the Vester Matrix, determining P5: disorganization of the customer service process as the critical issue. Based on these findings, a Quality Management System (QMS) proposal based on ISO 9001:2015 was designed and linked to the causes associated with the prioritized problem. The implementation plan was structured according to the requirements of the standard and considered an estimated implementation period of 102 days. Finally, an economic and financial evaluation was performed. The results showed a Net Present Value (NPV) of \$10,795.18 and an Internal Rate of Return (IRR) of 86%, indicating the economic feasibility of the proposal, with a benefit–cost ratio of 1.2. Therefore, the study concludes that the proposed improvement to the customer service process is economically viable and contributes to increasing customer satisfaction in the company Asociación Cultural ImpreZion.

Keywords: Proposal, improvement, satisfaction, customer, ISO 9001:2015.

Introducción

En el sector turístico, la Organización Mundial del Turismo [1] debe asegurarse de conocer mejor las expectativas, necesidades y deseos de los clientes, en comparación de los competidores, para lograr un beneficio mutuo entre turistas, empresas y residentes; es por ello que las empresas en un mundo globalizado necesitan mejorar sus procesos si desean convertirse en líderes del mercado moderno. Es evidente que las agencias de viaje tienen un papel importante en la industria del turismo a nivel mundial, ya que su labor esencial consiste en distribuir los productos y servicios que ofrecen los proveedores mayoristas al mercado, entre transporte, alojamiento, seguros y demás servicios; por lo que deben garantizar un buen servicio para mantener satisfecho al cliente [2]. En el 2019, el nivel de satisfacción en España pasó de 8,5 a 7,8 puntos, debido a la deficiente calidad de servicio que ofrecían las agencias, lo que provocó la reducción del gasto medio en un 0,7% [3]; sin embargo, para el año 2022, las agencias españolas pusieron sus esfuerzos en mejorar la comodidad y facilidad de organizar el viaje, además de la seguridad y confianza en solucionar oportunamente inconvenientes, lo que generó la percepción sobresaliente del servicio en un 42% y positiva en un 54% [4].

En el Perú [5], se describe a un cliente con altas expectativas que no solo requiere una atención adecuada y de calidad, sino que también valora otros factores como la confiabilidad, un tiempo de respuesta razonable y un precio justo; por esta razón, el servicio al cliente se ha vuelto un factor crítico para cualquier organización, ya que la aplicación inadecuada puede tener efectos negativos en el desarrollo y la reputación de una empresa. Durante el año 2019, la satisfacción disminuyó de un 78% a 74%, donde el principal factor es el precio con 56% de insatisfacción y la calidad de atención con un 71% [6], esta problemática ocasiona que las compañías observen una reducción en su facturación de un 27,6% [7]. En las compañías ocurren inconvenientes que deben ser resueltos, lo que no siempre es fácil porque implica un proceso que envuelve a las personas que las implementan y los recursos que requieren para ser resueltos, y es preciso dotarse de un buen elemento de capital humano y una comprensión de las técnicas, herramientas y modelos que ayuden a establecer una solución adecuada [8].

La empresa en estudio denominada Asociación cultural ImpreZion, ubicada en Chiclayo con más de 7 años de experiencia en el mercado, se dedica profesional y comercialmente a la organización de servicios turísticos exclusivos a Israel, brindando paquetes todo incluido. Cada año se realizan alrededor de 3 a 4 viajes, dependiendo de la demanda del servicio, manteniendo como meta 3 viajes por año; sin embargo, durante el año 2022 solo se ejecutaron 2 viajes evidenciando pérdidas económicas de aproximadamente \$169 850,00 por venta no percibida

(anexo 9), además, de la información obtenida de la aplicación de una encuesta que señala que el 35% de los clientes se encontraron insatisfechos con el servicio brindado por la empresa, siendo la seguridad un factor crítico con la cual solo el 12,9% se encuentra satisfecho y el 36,5% se encuentra conforme; ya que no percibieron la confianza en la resolución oportuna de sus inconformidades. En ese sentido, las causas del problema descrito recaen en la deficiente ejecución de sus procesos de atención al cliente, producto de la falta de coordinación entre los distintos departamentos que se involucran en el proceso, conllevando a retrasos en la producción y oferta de viajes; así mismo, la falta de capacitación adecuada para los empleados en los diferentes procedimientos que afectan la calidad y consistencia de los servicios finales, además de la falta de estandarización de los procesos, donde no hay tareas definidas para cada uno de los trabajadores. Todo ello, provocó la insatisfacción de los clientes en relación a la atención recibida, generando que las ventas de la empresa se reduzcan en un 45,9% en relación al promedio de las ventas obtenidas en años anteriores a la pandemia (anexo 10). Por ello, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo mejorar el proceso de atención de la empresa Asociación cultural ImpreZion para aumentar la satisfacción del cliente?

En esta investigación se tuvo como objetivo general proponer la mejora del proceso de atención de la empresa Asociación cultural ImpreZion para aumentar la satisfacción del cliente y como objetivos específicos: Realizar el diagnóstico del proceso de atención al cliente y los elementos que afectan el nivel de servicio en la empresa Asociación cultural ImpreZion; Elaborar la propuesta de mejora del proceso de atención al cliente en la empresa Asociación cultural ImpreZion y Realizar un análisis beneficio-costos de la propuesta de mejora.

En ese sentido, la presente propuesta permitiría la optimización de la estructura organizacional, procesos, responsabilidades, operaciones y metodologías necesarias para detectar inconformidades y corregir fallas, con el fin de incrementar la calidad del servicio ofrecido; por tanto, se lograría la mitigación de las causas que afectan el grado de satisfacción de los clientes mediante la aplicación de conocimientos que optimizaron el proceso de atención al cliente, lo cual puede servir como antecedente para futuras investigaciones; además se brindó a la empresa un enfoque documentado y sistemático del proceso de atención para diseñar y determinar los medios y técnicas obligatorios que lograrán el control sostenible de la empresa.

Revisión de literatura

Conseguir la plena satisfacción del cliente es la construcción de un punto de apoyo en la "cabeza" del cliente y, por lo tanto, en el mercado objetivo es un requisito previo esencial; por ello, el objetivo de "hacer felices a todos los clientes" es trabajo de todas las personas que

pertenecen a la organización, en ese sentido, es importante conocer el beneficio del nivel de satisfacción del consumidor, saber hasta qué punto definirlo, cuánto es la satisfacción, cómo se siente el cliente, lo que esperan, y lo que constituye el rendimiento percibido, para que puedan ayudar mejor en todas sus tareas y lograr satisfacer al consumidor [9]. De acuerdo con Valenzuela *et al.* [10] en su estudio denominado "*Determining Customer Satisfaction in a Service-oriented SME: Customer Attention, Service, Product, and Price as Key Variables*", un cliente satisfecho es aquel que obtiene del servicio lo que esperaba; por tanto, mantener a un cliente satisfecho es convertirlo en un actor activo de la empresa; puesto que recomendará el servicio y volverá a utilizarlo, lo que repercute en grandes beneficios para la empresa como el incremento de las ventas; además de mejorar la reputación y popularidad de la marca, reducción de los gastos de marketing y fidelización de los clientes [11]. De esta manera, se analizó la satisfacción del cliente de una pyme evaluando la atención y la calidad de servicio mediante una encuesta a 50 personas, donde el 1% considera que el servicio recibido fue excelente, el 23% lo califica como bueno; mientras el 54% como regular y el 22% restante lo considera deficiente o muy deficiente; en ese sentido, se destaca la importancia de los factores evaluados en la satisfacción del cliente, es decir, cuanto mejor sea el servicio prestado, mayor será la satisfacción del cliente [10].

El grado de satisfacción del consumidor indica el nivel de fidelidad a la organización, como: Si un consumidor concurrente no se encuentra satisfecho con el servicio brindado inmediatamente busca otra empresa que si lo logresatisfacer; así mismo, los clientes satisfechos se mantendrán fieles; pero será hasta que otra empresa le brinde un mejor precio y servicio; en cambio, un cliente plenamente satisfecho será fiel a la empresa porque aprecia la relación afectiva que por encima del simple gusto; por eso, las sabias organizaciones tratan de satisfacer a sus compradores dando la palabra de que pueden ofrecer y seguirán ofreciendo más de lo que prometen. Hay varios elementos que tienen un efecto directo sobre la atención al cliente, por ejemplo: el contacto directo con los clientes, la relación entre el vendedor y el cliente, la correspondencia, la atención a las quejas y la calidad de las instalaciones; en consecuencia, para conectarse con los clientes, es esencial enfocarse en brindar un servicio y atención de calidad [12].

De acuerdo con Silva *et al.* [13] en su investigación "Calidad del servicio y su relación con la satisfacción del cliente: Empresas turísticas de Canchaque-Perú" afirma que el cliente es el centro de cualquier organización, por lo cual las estrategias deben dirigirse a la distinción relacionada a la calidad, ya que un servicio de calidad considera importante a todo elemento que genere satisfacción al cliente; en ese sentido, encuestó a 196 personas para medir la calidad

de servicio con base a 5 dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía; donde resultó con un valor de percepción del 74%, indicando que existe una correlación significativa entre la satisfacción del cliente y la calidad de servicio. Las dimensiones mencionadas pertenecen al modelo Servqual, el cual es una técnica utilizada en la investigación comercial que permite evaluar la calidad del servicio que se ofrece y determinar las expectativas y valoraciones que tienen los clientes al respecto, ofreciendo una evaluación de los factores que afectan la satisfacción del cliente, incluyendo factores impredecibles y fuera de control de la empresa [14]. Según Barragán *et al.* [15] en su artículo titulado “Análisis de la calidad del servicio en IES a través del modelo SERVQUAL”, afirma la importancia de este modelo para medir la calidad de servicio que percibe la comunidad estudiantil sobre los servicios de trámites administrativos; por lo que aplicó una encuesta a 425 alumnos de la Escuela Superior de la Universidad de Colima evaluando las 5 dimensiones mencionadas, donde obtuvo puntuaciones críticas en elementos tangibles y la empatía con 74% y 78% respectivamente, lo que generó que la satisfacción del cliente sea del 61% en relación al servicio ofrecido.

Respecto a los elementos tangibles se refiere a la percepción del cliente sobre las instalaciones físicas, infraestructura, tecnología y personal de la empresa; en cuanto a la empatía está referida al grado individual de atención que proporciona la empresa a sus clientes, a través de un servicio especial o adaptado a sus necesidades; mientras que la fiabilidad hace referencia a la habilidad de proveer de manera consistente y amable los servicios prometidos, en cuanto a su suministro, funcionamiento, resolución de conflictos y precios; la capacidad de respuesta hace alusión a la voluntad de brindar ayuda oportuna y apropiada a los usuarios, así como a la celeridad para responder preguntas, quejas o cualquier inquietud; finalmente, la seguridad se trata del conocimiento y atención por parte de los empleados hacia los clientes, lo que genera fiabilidad y confianza [12].

En ese sentido, Chap *et al.* [16] en su investigación denominada “Percepción sobre la calidad de servicio brindado por la agencia de viajes Apleno S.A. - Paraguay mediante el modelo servqual” ratifica que la medición de la satisfacción del cliente recae en la percepción que tiene el cliente respecto al servicio brindado, el cual fue medido a través de las 5 dimensiones del modelo servqual; como resultado de aplicar la encuesta con escala likert a 357 personas, obtuvo un porcentaje de 94% en los factores de elementos tangibles, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, lo que quiere decir que los clientes se encuentran satisfechos con las instalaciones físicas, la apariencia, actitud servicial y capacidad del

personal y la atención personalizada recibida; mientras que el 93% se encuentra satisfecho con la ejecución segura del servicio sin errores.

De acuerdo a Usman et al. [17] en su investigación “*Investigating the Role of QMS implementation on customers’ satisfaction: A Case Study of SMEs*”, muchas compañías han incrementado el nivel de satisfacción de sus clientes a través de la mejora de la gestión de calidad de sus procesos, específicamente utilizando la ISO 9001; señala que la aplicación de los lineamientos de la norma estándar internacional mencionada incrementa la satisfacción del cliente hasta en un 41,4% (pasando de 40% a 68,2%), donde la percepción de los elementos tangibles mejoró en un 23,6%, la capacidad de respuesta en un 30,1%, la seguridad en un 25,8% y la empatía en un 24,2% y la fiabilidad en un 37,2%; en ese sentido, afirma que la mejora de la calidad de los procesos se refleja en el incremento de la satisfacción del cliente. La norma internacional ISO 9001:2015 tiene el objetivo de que las organizaciones puedan demostrar de forma constante su capacidad para proveer productos y servicios que cumplan las necesidades y demandas de los clientes de forma regulatoria y legal. La norma se basa en procesos que incorporan el pensamiento estratégico y el ciclo PHVA. Es un estándar a nivel mundial aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño y evidencia que una organización cumple con elevados estándares de calidad, lo que puede ofrecerle una ventaja competitiva en el mercado [18]. Tal como lo menciona Sánchez *et al.* [19] en su estudio “*ISO 9001 Standard: exploratory analysis in the manufacturing sector in Mexico*” donde analizó la implementación ISO 9001 en empresas del sector manufacturero dedicadas a diferentes rubros como metalurgia, farmacéuticas, plásticos, textiles, productos alimenticios, entre otros; señalando que todas debieron cumplir los 7 lineamientos estándares de la norma, sobrepasando las barreras y obteniendo los beneficios de la implementación, entre ellos, la reducción de las no conformidades en un 71% y el incremento de la satisfacción del cliente en un 72%. Asimismo, Mora [20] en su investigación “*Sistemas integrados de gestión de las normas ISO 9001 e ISO 30301 en el contexto notarial colombiano*”, utilizó la integración de los lineamientos de la ISO 9001:2015 en conjunto con una norma específica de gestión de la documentación, para potenciar los beneficios de su implementación, donde tras una evaluación el 70% estuvo de acuerdo con el funcionamiento de la metodología aplicada y se redujo las no conformidades en un 18%.

La norma ISO 9001 es un estándar internacional desarrollado por la Organización Internacional de Normalización (ISO) que se aplica a los sistemas de gestión de calidad de organizaciones, tanto públicas como privadas, sin importar su tamaño o sector de actividad.

Esta norma proporciona una sólida base para mejorar la calidad de los productos y servicios, así como la satisfacción del cliente; tal como se muestra en la investigación de Montenegro y Aragón [21] “*Improving customer satisfaction through the ISO 9001 quality management system and quality control design: a case study*”, quienes ratifican que la implementación de la ISO 9001 asegura la calidad del servicio y la percepción de éste como buena hacia el cliente, la cual ha funcionado a través de los años en empresas con diferentes giro de negocio; por este motivo, implementaron el SGC en una empresa de entretenimiento con la finalidad de incrementar el nivel de satisfacción del cliente del 72%; ya que en noción de calidad solo cumplían con el 16,5% de lo que demanda la norma y de esta manera, se logró incrementar la satisfacción a un 92%, al reducir el número de no conformidades a 27 y el índice de reclamos resueltos a 90%. Asimismo, González y García [22] en su investigación “Implementación de un sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en una comercializadora de alimentos” indica que las empresas, actualmente, desean mejorar sus prácticas de calidad siguiendo una guía que no solo se centre en el producto sino en los procesos, tal como la norma ISO 9001; por ello, al integrar ciertas prácticas de calidad alimentaria con la norma, logró mejorar el cumplimiento de los lineamientos de la norma de 22,7% a 89,5%, lo que repercutió en la mejora de la satisfacción del cliente en un 28,7% al reducir el número de reclamos de 48 a 8, además de incrementar los reclamos resueltos en un 83,8% y el número de clientes en un 20%.

En consecuencia, las empresas buscan obtener la certificación ISO 9001 para garantizar a sus clientes que ofrecen productos y servicios de calidad superior, ya que los clientes valoran a las empresas comprometidas con la excelencia en calidad; por lo que la adopción de la norma ISO 9001 se convierte en una ventaja competitiva para las empresas; para lo cual debe cumplir con los lineamientos que exige, tales como: (i) Contexto de la organización, el cual constituye los requisitos generales de la norma, (ii) Liderazgo, donde los administradores de la organización deben cumplir con los requisitos enumerados en esta sección, (iii) Planificación, el cual contiene los requisitos necesarios para administrar con éxito los recursos de una organización, (iv) Apoyo o soporte, se refiere a los soportes del producto o servicio proporcionado, (v) Operación, contempla los requisitos del producto o servicio, (vi) Evaluación del desempeño, el cual establece la verificación y medición de la efectividad del SGC y (vii) Mejora que vela por la mejora continua [23]. En ese sentido, Jauregui *et al.* [24] en su investigación “Implementación de Acciones por Medio de Auditorías para Lograr la Recertificación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 en una Empresa del Ramo Metal Mecánico al Cambiar su Razón Social” evaluó el cumplimiento de los lineamientos de la norma

ISO 9001 tras un año de su implementación, encontrándose así que en el año 2021 las no conformidades ascendían a 116, y tras un proceso de gestión de no conformidades implantada en los mismos requisitos de la norma, se logró reducir en el año 2022 a 95 en una primera instancia y posterior a ello, a 3 no conformidades, lo que permitió la recertificación. Asimismo, Parra et al. [25] en su investigación “Diagnóstico de la situación actual de una empresa de servicios de alimentación con respecto al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 para un sistema de gestión de la calidad” analizan los lineamientos de la norma a través del cumplimiento de sus requisitos con la finalidad de detectar deficiencias y proponer estrategias de mejora, por lo que se mejoró el contexto de la organización, planificación, operación y mejora por no cumplir con los requisitos teniendo puntajes como 25%, 19,05%, 41,7% y 36,1% respectivamente y en cuanto a liderazgo, apoyo y evaluación de desempeño se mantuvo el cumplimiento y se adoptaron acciones correctivas por tener un cumplimiento parcial de 69,1%, 60,0% y 62,8% respectivamente.

De esta manera, múltiples autores implementan esta norma cumpliendo los requisitos de cada uno de los lineamientos para obtener beneficios en cuanto a la calidad de servicio, como Ulloa *et al.* [26] en su artículo “Gestión de Calidad bajo ISO 9001:2015 para aumentar la satisfacción del Cliente en C.E.L Conache S.A.C, 2020”, quienes aplicaron los requerimientos de la norma para incrementar la complacencia de sus clientes, logrando obtener un aumento de la satisfacción del cliente a un 81% a partir del diagnosticado 29% con el modelo servqual. Este resultado se obtuvo gracias a la optimización de la gestión de calidad a través del cumplimiento promedio de los lineamientos de 36,53% al 78,3%. Asimismo, Amasifén *et al.* [27] en su investigación “Sistema de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001:2015 y su influencia en la satisfacción de los servicios de una empresa automotriz peruana” incrementó la satisfacción del cliente de 35,2% a 75,6%, medido mediante el modelo servqual, con la aplicación del SGC basado en la ISO, el cual mejoró su cumplimiento de 36,53% a 78,3%, lo que permitió estandarizar el proceso.

En relación a ello, Coronel y Salazar [28] en su trabajo “Propuesta de un sistema de gestión de calidad basada en la norma ISO 9001:2015 para mejorar el nivel de satisfacción del cliente en el servicio de venta de cal en la empresa Calera Bendición de Dios E.I.R.L.” mejoró el cumplimiento de la norma de 36,89% a 63,0% a fin de aumentar la satisfacción del cliente de 35% a 65%, lo que generó a la empresa un incremento del 6,8% en sus ingresos anuales, además de validar económicamente la implementación del SGC con un VAN de S/366 303,09 y TIR de 90%. Incluyendo la investigación de Castillo [29] denominada “Propuesta de un modelo

integrado CRM 2.0 y sistema de gestión de calidad en los servicios de capacitación continua en modalidad virtual, para la satisfacción de los clientes de la empresa GICA Ingenieros” en la cual aplicó la norma ISO 9001:2015, a través de los pasos del CRM, enfocándose en los requisitos relacionados con el cliente directamente en todos los lineamientos; donde se obtuvo que el cumplimiento de la norma mejoró de 25% a 100% y con ello, la satisfacción de los clientes en un 22,6%, pasando de 43,4% durante el año 2017 a 53,2% en el año 2018.

Materiales y métodos

De tipo aplicado, puesto que se proponen conocimientos existentes basados en la mejora del proceso de atención para incrementar la satisfacción del cliente, problemática identificada. A su vez, fue de nivel explicativo, ya que se identificaron las causas principales que afectan el problema en cuestión, profundizando aún más para darle una solución adecuada. Finalmente, la investigación es no experimental, debido a que solo se efectuó una propuesta de mejora y no se implementó en la empresa, por lo que las variables no fueron manipuladas bajo ningún criterio. Por otro lado, se estableció la funcionalización de la variable en el (Anexo 1).

En ese sentido, para realizar el diseño de la propuesta, se debió realizar lo siguiente:

Diagnóstico del proceso de atención al cliente y los elementos que afectan el nivel de servicio en la empresa Asociación cultural ImpreZion.

Con el objetivo de evaluar el nivel de servicio al cliente en la empresa Asociación cultural ImpreZion, se realizó un diagnóstico del proceso de atención al cliente. Se describieron los detalles generales de la empresa, incluyendo su servicio ofrecido, organigrama, función de las áreas empresariales, y su flujo de atención al cliente. Para evaluar la calidad del proceso, se realizó una observación estructurada mediante una lista de verificación basada en la norma ISO 9001:2015 (Anexo 2), el cual es un instrumento comúnmente utilizado para conocer el cumplimiento de la norma obtenido de [30].

Se proyectó una evaluación de la satisfacción del cliente tomando en cuenta los meses del año 2022, mediante el uso del cuestionario Servqual (Anexo 3) en una muestra de 104 clientes que adquirieron el paquete 1 durante este periodo (Anexo 4), mismo instrumento que utilizó [26] y [31] para conocer el nivel de satisfacción, el cual consta de la evaluación de 5 dimensiones (capacidad de respuesta, confiabilidad, empatía, seguridad y tangibilidad) con escala de puntuación de Likert. Posteriormente, se identificaron las causas de la problemática en un Diagrama de Ishikawa, tal cual se realizó en el trabajo de [31], se calculó el puntaje de

correlación a través de una Matriz de Vester para priorizar los problemas del proceso de atención e identificar el problema motor del sistema, según el nivel de influencia y dependencia entre problemas.

Mejora del proceso de atención al cliente en la empresa Asociación cultural Imprezion

Así mismo, para diseñar la propuesta de mejora del proceso de atención de la empresa, se diseñó todo un Sistema de Gestión de Calidad que optimice el servicio brindado por la empresa y orientado a la satisfacción del cliente, a través de los lineamientos de la ISO 9001:2015; mismo procedimiento que se desarrolló en [30] y [31] en base a las causas raíz identificadas anteriormente, además de que los lineamientos a implementar son los mismos solo que adaptados a la naturaleza del negocio.

Realizar un análisis económico de la propuesta de mejora.

Se procedió a seguir la metodología de [31], definiendo el costo de la inversión, los egresos mensuales en caso la propuesta se aplicará y los beneficios u ahorros obtenidos de la propuesta con la finalidad de realizar el flujo de caja proyectado a 5 años para obtener los valores del VAN, TIR y B/C y conocer si la propuesta es viable.

Resultados y discusión

Realizar el diagnóstico del proceso de atención al cliente y los elementos que afectan el nivel de servicio en la empresa Asociación cultural Imprezion

La empresa en estudio se denomina Asociación cultural Imprezion, identificada con RUC N° 1016718457, brinda el servicio de traslados desde Lima- Perú, Miami y Madrid hacia Israel, además, ofrece alojamiento en hoteles de 3 a 4 estrellas, circuitos turísticos a 46 lugares bíblicos, ofrece guías turísticos en el idioma del cliente, facilitan la información acerca de visas y permisos que se requieran. Cabe resaltar que la empresa cuenta con 3 paquetes distintos, los cuales varían de acuerdo con el lugar desde donde se desea viajar respecto a los países ya mencionados. Sin embargo, para esta investigación solo se trabajó en referencia al primer paquete que es desde Latino América (Anexo 6).

Misión: Motivar a personas de todo el mundo a viajar a Israel, ofreciendo una experiencia innovadora, personalizada e inolvidable.

Visión: Al 2026 ser la empresa líder en servicios turísticos y de viaje, con sede presencial en todos los destinos turísticos.

Su organización tiene la estructura mostrada en la Figura 1:

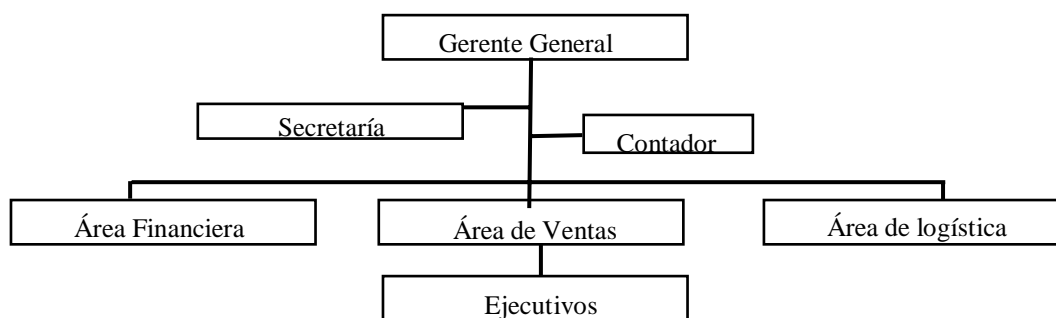


Figura 1. Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 1, se muestra el número de empleados por área:

Tabla 1. Número de trabajadores - Asociación cultural ImpreZion

Área	# trabajadores
Gerencia	4
Área financiera	2
Área de ventas	6
Área logística	2
Total	14

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se menciona la función principal de cada área identificada en el organigrama:

- **Gerencia General:** Este cargo lo tiene el dueño de la empresa, el cual se encarga de dirigir todas las áreas para un buen funcionamiento de la empresa. Responsabilidades:
 - a) Supervisar y dirigir todas las operaciones de la empresa y la toma de decisiones ejecutivas.
 - b) Establecer y supervisar estándares de calidad y servicio al consumidor, asegurándose de que la empresa cumpla o supere las expectativas de los clientes.
 - c) Desarrollar y supervisar estrategias de marketing y ventas para aumentar la visibilidad y el crecimiento de la empresa.
 - d) Gestión de relaciones con proveedores clave y establecer alianzas estratégicas para mejorar la oferta de los servicios turísticos.
- **Secretaria Ejecutiva:** Se encarga de coordinar planes de viaje para clientes bajo la supervisión de un agente y, a menudo, responder teléfonos y atender a los clientes. Debe contar con experiencia en la prestación de servicios, sin requerir necesariamente una carrera profesional específica. Responsabilidades:
 - a) Manejo de llamadas telefónicas y correspondencia.
 - b) Programación de reuniones y citas, gestión de agendas y coordinación de viajes y alojamiento.

- c) Preparación de informes, presentaciones y correspondencia.
 - d) Mantener registros precisos de los clientes de la empresa, los servicios turísticos prestados y los pagos recibidos.
 - e) Realización de tareas administrativas y de mantenimiento de archivos. Además, puede realizar otras tareas según las necesidades de la empresa, como atención al cliente, gestión de redes sociales y soporte general de oficina
- **Contador:** Teniendo como formación universitaria la carrera de contabilidad. Este es el responsable de los recursos financieros de la planta, se encarga de preparar informes financieros y reportes para la toma de decisiones, también se encarga de que la facturación se realice correctamente y se paguen los impuestos en la SUNAT.
Responsabilidades:
 - a) Mantener registros precisos de la información económica de la empresa, como ingresos y gastos.
 - b) Preparación de declaraciones financieras y el de presentar informes a la dirección y los accionistas.
 - c) Desarrollo e implementación de políticas y instrucciones adecuados para la contabilidad y el manejo financiero.
 - d) Gestión de la facturación.
 - e) Análisis de datos financieros para identificar tendencias y patrones y proporcionar recomendaciones para mejorar la rentabilidad de la empresa.
 - **Área de Ventas:** Es la encargada de manejar el ritmo de producción; evitando que la compañía enfrente problemas y garantizando que se expanda a nuevos mercados. En este puesto se encuentra la secretaria de la empresa al igual que los demás operarios.
Responsabilidades:
 - a) Identificar y prospectar clientes potenciales y establecer relaciones con ellos.
 - b) Promocionar y vender los paquetes turísticos.
 - c) Preparar y enviar cotizaciones de acuerdo con las necesidades de los clientes.
 - d) Resolver preguntas y preocupaciones de los clientes de manera efectiva y en línea con la política de servicio al cliente de la empresa.
 - e) Realizar seguimientos de ventas y mantener registros precisos de las ventas realizadas.
 - **Área de Logística:** En este puesto está la hermana del gerente general. Tiene el cargo de tramitar el traslado, el acopio, la logística de comercialización y la organización del proceso de venta. La responsable del área cuenta con formación técnica en logística.

Responsabilidades:

- a) Recopilación y gestión de información de los proveedores.
- b) Recepción, inspección y almacenamiento de los bienes entrantes y salientes en el almacén: equipos de camping, equipos de deporte, decoraciones, etc.
- c) Mantenimiento de registros precisos y actualizados de los productos y servicios turísticos que se manejan en el almacén.
- d) Preparación y embalaje de los bienes para su envío.
- e) Carga y descarga de bienes en los vehículos de transporte.
- f) Comunicación regular con otros departamentos de la empresa para garantizar que se satisfagan las necesidades de servicios.

Por otro lado, en la Figura 2 se observa el flujograma del proceso de A.C:

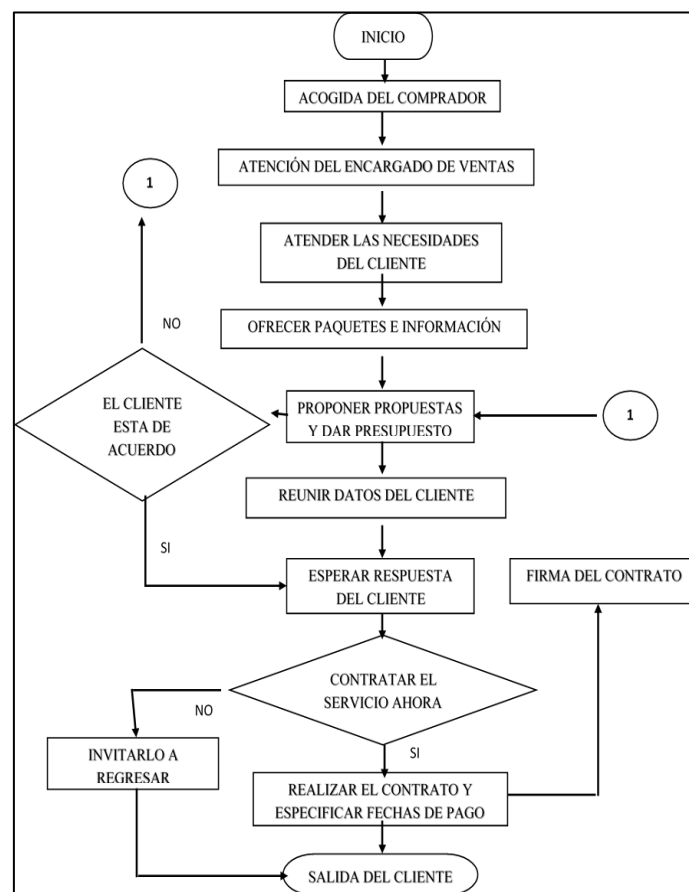


Figura 2. Flujograma del proceso de A.C.

Fuente: Elaboración propia

Cumplimiento de la ISO 9001:2015

Se aplicó el checklist de verificación para comprobar la calidad del proceso de atención al cliente según la norma e identificar las deficiencias según sus lineamientos; por ese motivo, en

el Anexo 2 se encuentra el detalle del checklist inicial de verificación y en la Tabla 2 se muestra el resumen del cumplimiento por cada lineamiento ubicado en Anexo 5.

De acuerdo con la evaluación inicial, se identificó que la empresa cuenta con un bajo nivel de cumplimiento de lineamientos de calidad basados en la variable independiente con un promedio del 26,79%. Se detectó que la tendencia con menor rendimiento es la de Liderazgo, la cual alcanza tan solo un 17,86%, tal como se muestra en la Figura 3, debido a que la Gerencia no se comprometía ni involucraba con las mejoras en los procesos, seguido del lineamiento de Planificación con un 21,74%, el cual se relaciona con la ausencia de procedimientos estándares para los diferentes procesos que la atención al cliente demanda, además de la consideración de otros factores a planificar. Finalmente, se mencionan los lineamientos restantes como Contexto de la organización con 28,45%, Apoyo con 34,09%, Operación con 40,16%, Evaluación del desempeño con 23,33% y Mejora con 21,88%.

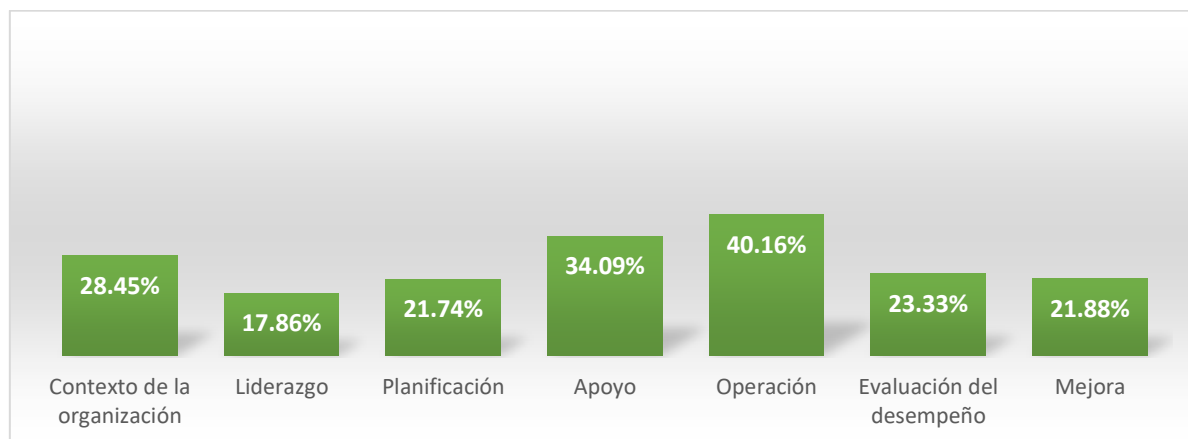


Figura 3. Cumplimiento variable independiente

Fuente: Elaboración propia

Evaluación variable dependiente

Para la evaluación se encuestó a 104 clientes utilizando el cuestionario Servqual, el cual brindó a través de sus 5 dimensiones la percepción del cliente en cuanto al servicio otorgado por la empresa; en ese sentido, la empresa cuenta con una escala en la cual considera que el nivel de satisfacción debe encontrarse por encima del 84% como mínimo, según la Tabla 2:

Tabla 2. Escala nivel de la variable dependiente

Nivel	Porcentaje
Crítica	0% a 64%
Baja	65% a 84%
Estable	85% a 94%
Alta	95% a 100%

Fuente: Asociación cultural ImpreZion [32]

Se ha incluido en el Anexo 5, el resumen de los cuestionarios aplicados, donde se puede apreciar que el nivel de satisfacción actual del cliente promedio fue de 65,0% considerándose baja, donde se destaca por los elementos tangibles que la empresa ofrece con un 75,9% de aprobación, seguido de la empatía con un 64,4%, la capacidad de respuesta con un 62,5%, confiabilidad con un 61,5% y finalmente, la seguridad con un 60,4%.

En la Figura 4 se muestra que los clientes perciben como conforme la capacidad de reacción de la compañía con un 61,1%, la confiabilidad con un 48,6%, la empatía con un 52,9%, la seguridad con un 56,2%, mientras que los elementos tangibles la perciben como satisfechos con un 54,7%.

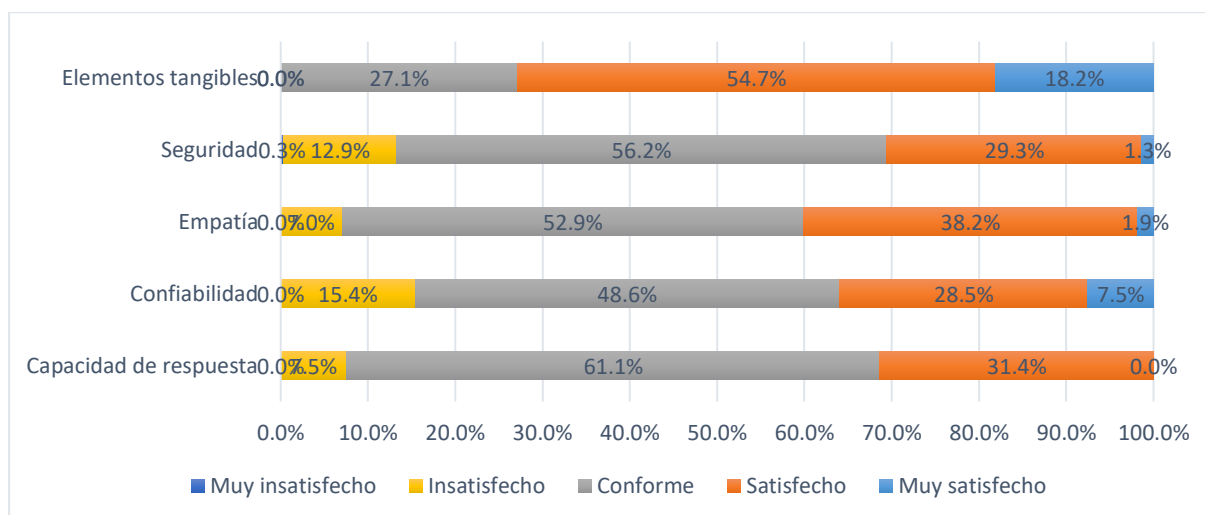


Figura 4. Nivel de satisfacción actual del cliente

Fuente: Elaboración propia

Identificación de problemas del proceso de atención que inciden en la empresa Asociación cultural ImpreZion

Se identificaron los **problemas del proceso de atención que inciden en la satisfacción del cliente**, así como sus causas raíces, mediante la aplicación del Diagrama de Ishikawa bajo la metodología de Frank Bird, tal como se muestra en la Figura 5. Posteriormente, se aplicó la **Matriz de Vester** con el propósito de **priorizar los problemas identificados**, determinando el grado de influencia y dependencia entre ellos. Para dicho análisis se utilizó una escala de valoración donde 0 indica que no existe relación, 1 representa una relación débil, 2 una relación media y 3 una relación fuerte.

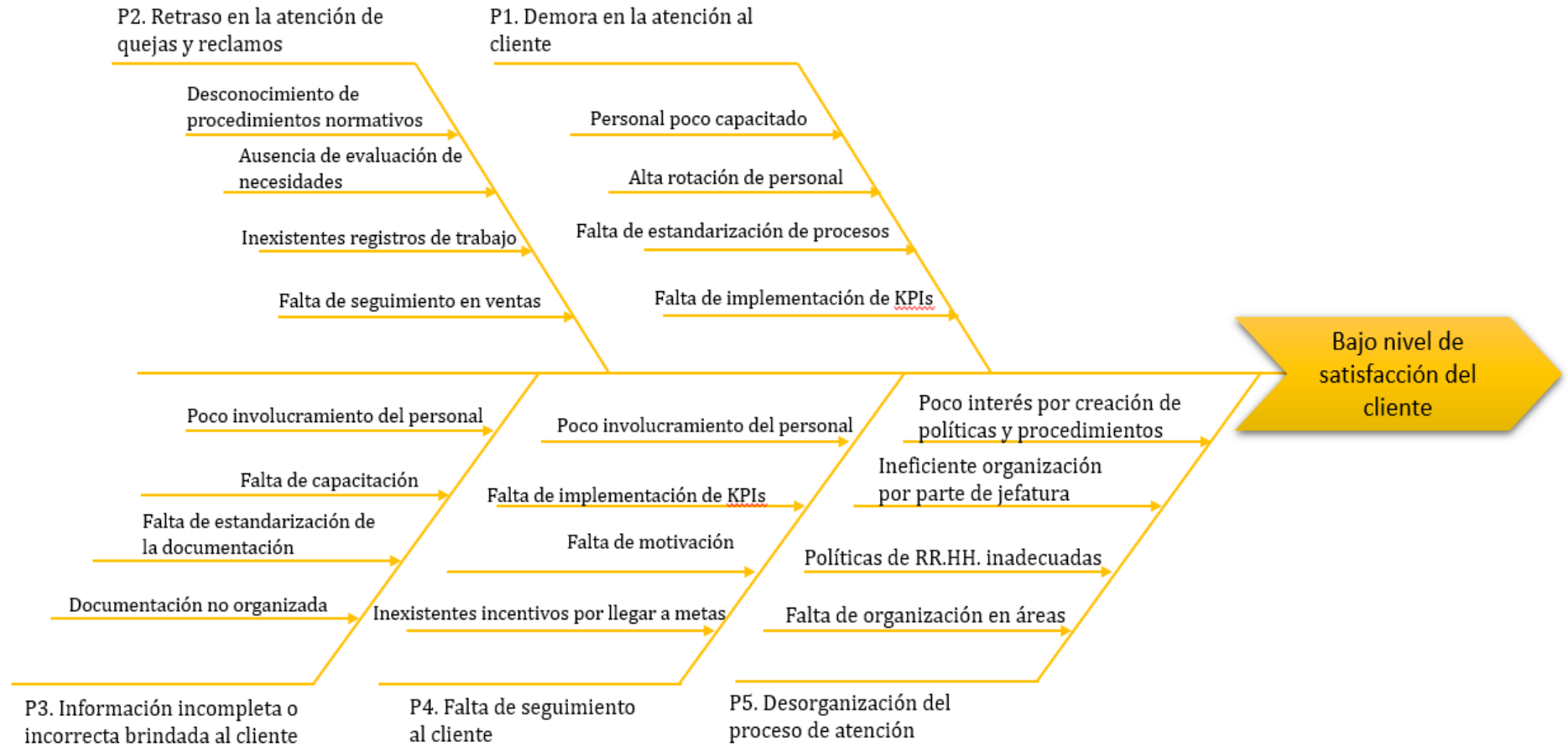


Figura 5. Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

Se presentan los instrumentos de recolección de datos, tablas, mapas, esquemas y otros elementos adicionales como el consentimiento informado que se utilizó en el desarrollo de la investigación.

Problemas evaluados:

P1: Demora en la atención al cliente

P2: Retraso en la atención de quejas y reclamos

P3: Información incompleta o incorrecta brindada al cliente

P4: Falta de seguimiento al cliente

P5: Desorganización del proceso de atención

Escala: 0 = No influye | 1 = Influencia baja | 2 = Influencia media | 3 = Influencia alta

Tabla 3. Matriz de Vester

	P1	P2	P3	P4	P5	Influencia
P1	0	2	1	1	2	6
P2	1	0	1	2	2	6
P3	2	2	0	2	2	8
P4	1	2	1	0	2	6
P5	3	3	3	3	0	12

Fuente: Elaboración propia

La valoración de la influencia entre los problemas se realizó mediante juicio de expertos de la empresa Asociación cultural ImpreZion, contando con la participación de tres colaboradores clave: el gerente general, un representante del área de ventas y un representante del área de logística, seleccionados por su involucramiento directo en el proceso de atención al cliente.

Para la asignación de los puntajes, los participantes analizaron las relaciones de influencia entre los problemas identificados y, en base a su experiencia y conocimiento del proceso, establecieron los valores correspondientes utilizando la escala definida.

Tabla 4. Puntaje de dependencia de los problemas

Problema	Dependencia
P1	7
P2	9
P3	6
P4	8
P5	0

Fuente: Elaboración propia

Clasificación final:

P5: Problema crítico, es el problema más influyente entre los problemas analizados

P1, P2 y P3: Problemas activos

P4: Problema pasivo

De acuerdo con la Matriz de Vester, el problema **P5: desorganización del proceso de atención** obtuvo el mayor puntaje de influencia (12) y una dependencia de 0, identificándose como el problema motor que genera efectos sobre los demás problemas del sistema.

Asimismo, el problema **P3: información incompleta o incorrecta brindada al cliente** presentó una influencia de 8 y dependencia de 6, evidenciando un comportamiento intermedio o de enlace. Por su parte, los problemas P1, P2 y P4 mostraron menores niveles de influencia (6), por lo que se consideran principalmente como efectos derivados o problemas dependientes. En consecuencia, la propuesta de mejora debe centrarse prioritariamente en mitigar la desorganización del proceso de atención.

Selección de la alternativa de solución

En base a las causas priorizadas se presentaron 3 posibles soluciones, las cuales fueron caracterizadas para una mejor comprensión de cada una de ellas:

Tabla 5. Caracterización de las posibles soluciones

ISO 9001	Kaizen	TQM
Se enfoca en garantizar la calidad de los servicios y productos, a través de la integración y estandarización adecuada de los procesos y la participación activa de los trabajadores, para crear una cultura de mejora continua y garantizar la satisfacción del cliente.	Se enfoca en mejorar los procesos de manera continua, a través de pequeñas mejoras, garantizando la reducción de desperdicios, estandarización de procesos e incremento de la eficiencia operativa.	Se enfoca en asegurar productos y servicios de calidad, a través del compromiso, cambio cultural y control de procesos para atender los requisitos de los clientes.
Es necesario una inversión significativa.	Los cambios masivos implican mayor inversión.	Es necesario una inversión significativa.
Se puede desarrollar en un tiempo aproximado de 4 a 6 meses.	El tiempo de desarrollo es lento, debido a que se implementan acciones pequeñas.	Se puede desarrollar en un tiempo aproximado de 8 a 12 meses.
Requiere de recursos materiales, tecnológicos y capacitación enfocada.	Requiere de recursos materiales, tecnológicos y capacitación enfocada.	Requiere de recursos materiales, tecnológicos y capacitación enfocada.
No presenta una dificultad alta, pero sí un grado alto de compromiso, centrándose en lo interno y externo de la organización.	El mejoramiento se centra en un área específica, pero para notar el beneficio es necesario centrarse en todas las áreas.	Se centra en lo interno de la organización, principalmente. Requiere de un alto grado de compromiso.

Fuente: Elaboración propia

Con la información presentada en la Tabla 5, se procedió a analizar las alternativas de solución, en conjunto con el supervisor de ventas, a través de criterios de evaluación, a los cuales se les asignó un determinado peso según las necesidades de la empresa, tal cual se

observa en la Tabla 6; asimismo, en la Tabla 7 se muestra el puntaje de calificación que se le puede asignar a cada herramienta de solución según los criterios con el objetivo de obtener el puntaje ponderado.

Tabla 6. Criterios de evaluación

Criterio	Descripción	Peso
Adecuación estratégica	Se enfoca en conocer si la herramienta de solución se alinea a los objetivos planteados, resuelve el problema identificado y brinda ventaja competitiva.	35%
Factibilidad económica	Se enfoca en conocer si la organización puede financiar el desarrollo de la herramienta de solución.	30%
Factibilidad de tiempo	Se enfoca en conocer si la organización acepta el tiempo de desarrollo de la herramienta de solución	10%
Factibilidad de capacidades	Se enfoca en conocer si la organización tiene el recurso humano, tecnológico, materiales y habilidades necesarias para el desarrollo de la herramienta de solución.	15%
Aceptabilidad	Se enfoca en conocer la noción de satisfacción de la parte involucrada con respecto al desarrollo de la herramienta de solución.	10%

Fuente: Guerras et al. [33]

Tabla 7. Puntaje de calificación

Puntaje	Definición
1	Bajo
3	Moderado
5	Fuerte
7	Muy fuerte
9	Extremo

Fuente: Nantes [34]

De esta manera, en la Tabla 8 se procedió a evaluar las 3 alternativas de solución para seleccionar la herramienta adecuada que permita solucionar la problemática y se alinee a las necesidades de la empresa.

Tabla 8. Matriz de selección de la herramienta de solución

Criterio	Peso	ISO 9001		Kaizen		TQM	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Adecuación estratégica	35%	7	2,5	5	1,8	7	2,5
Factibilidad económica	30%	3	0,9	5	1,5	3	0,9
Factibilidad de tiempo	10%	7	0,7	7	0,7	5	0,5
Factibilidad de capacidades	15%	5	0,8	5	0,8	5	0,8
Aceptabilidad	10%	5	0,5	5	0,5	3	0,3
Total			5,3		5,2		4,9

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla 8, la herramienta de solución seleccionada fue la ISO 9001; puesto que resalta en cuanto a su adecuación estratégica y factibilidad de tiempo; ya que el SGC se basa en la norma ISO 9001 se centra en la calidad de servicio optimizando procesos que

evidencian mejoras internas y sobre todo, mejoras externas en relación directa con el cliente; a diferencia de Kaizen que se centra en los procesos internos y que espera repercutir en el cliente, además de que la ISO 9001 trabaja con todas las áreas de la organización en lugar de una en específico, lo que es posible debido a que la empresa en estudio es pequeña. Por otro lado, a pesar que TQM es una herramienta de calidad, su punto de enfoque es en el cambio interno que espera repercutir en lo externo, al igual que Kaizen, no atacándolo directamente, además de requerir un mayor tiempo de desarrollo.

En consecuencia, una vez priorizado el problema **P5: desorganización del proceso de atención** mediante la Matriz de Vester, se seleccionaron sus causas asociadas identificadas previamente en el Diagrama de Ishikawa (elaborado bajo la metodología de Frank Bird). En la Tabla 9 se vinculan dichas causas con los lineamientos de la norma **ISO 9001:2015**, con la finalidad de sustentar la propuesta de mejora del proceso de atención orientada al incremento de la satisfacción del cliente.

Tabla 9. Vinculación de las causas del problema priorizado

Herramienta	Causas del problema priorizado (P5)	Justificación general	Lineamientos	Justificación por lineamiento
ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad)	CP5-1. Poco interés por creación de políticas y procedimientos	La falta de interés en la formulación de políticas y procedimientos genera desorden en la ejecución de actividades, criterios distintos de atención y ausencia de estandarización del proceso.	Liderazgo	El liderazgo adecuado garantiza que las personas participen, dirijan y apoyen durante el desarrollo del SGC.
			Operación	La norma exige planificar y controlar la operación del servicio mediante criterios definidos que permitan una ejecución uniforme y controlada del proceso de atención
	CP5-2 Ineficiente organización por parte de jefatura	La deficiente organización de la jefatura ocasiona descoordinación, deficiente distribución de funciones, retrasos y escaso control del cumplimiento del proceso de atención.	Liderazgo	La norma exige que se asignen y comuniquen roles, responsabilidades y autoridades para asegurar el funcionamiento eficaz de los procesos.
			Planificación	La planificación permite definir objetivos, recursos, responsables y acciones para organizar correctamente el proceso y prevenir desviaciones.
	CP5-3. Políticas de RR.HH. inadecuadas	Las políticas de recursos humanos no alineadas al proceso de atención afectan	Apoyo	La norma contempla la gestión de recursos y la competencia del personal, incluyendo formación, toma de conciencia y condiciones necesarias para la operación eficaz.

	la asignación de personal, la permanencia, el compromiso y el desempeño del equipo encargado de atender al cliente.	Liderazgo	La alta dirección debe promover el compromiso del personal y asegurar que las personas contribuyan al logro de los objetivos de calidad.
CP5-4. Falta de organización en áreas	La falta de organización entre áreas genera fallas de coordinación, duplicidad de tareas, pérdida de información y retrasos en la atención y seguimiento al cliente.	Contexto de la organización	La norma exige comprender la organización y sus procesos, así como definir las interacciones entre áreas que afectan el desempeño del sistema.
		Operación	El control operacional permite coordinar actividades y establecer criterios de ejecución para asegurar la conformidad del servicio brindado.
		Evaluación del desempeño	El seguimiento y medición del desempeño del proceso permiten detectar fallas de coordinación entre áreas y establecer acciones de mejora.

Fuente: Elaboración propia

Elaboración de la propuesta de mejora del proceso de atención al cliente en la empresa Asociación cultural ImpreZion

Diseño de la propuesta de mejora

Se propone la asignación de un comité responsable para que cada una de las actividades definidas para que haya una mejora en el proceso de atención de la empresa sea realizada de manera efectiva.

- Gerente General (Líder): Delegado de aprobar y brindar los medios indispensables para la ejecución del SGC.
- Secretaria (Coordinadora): Encargada de comunicar y coordinar las necesidades de los ejecutores al líder para la correcta ejecución del SGC.
- Jefes de área (Ejecutores): Encargados de planificar, ejecutar y monitorear las actividades correspondientes al SGC.
- Ejecutivos (Apoyo): Encargados de apoyar en la ejecución de las actividades dirigidos al SGC.

Posteriormente, se propuso un tiempo de implementación (102 días), el cual se encuentra plasmado en un Diagrama de Gantt en la Figura 6; sin embargo, el SGC conforme a los lineamientos de la norma ISO 9001:2015.

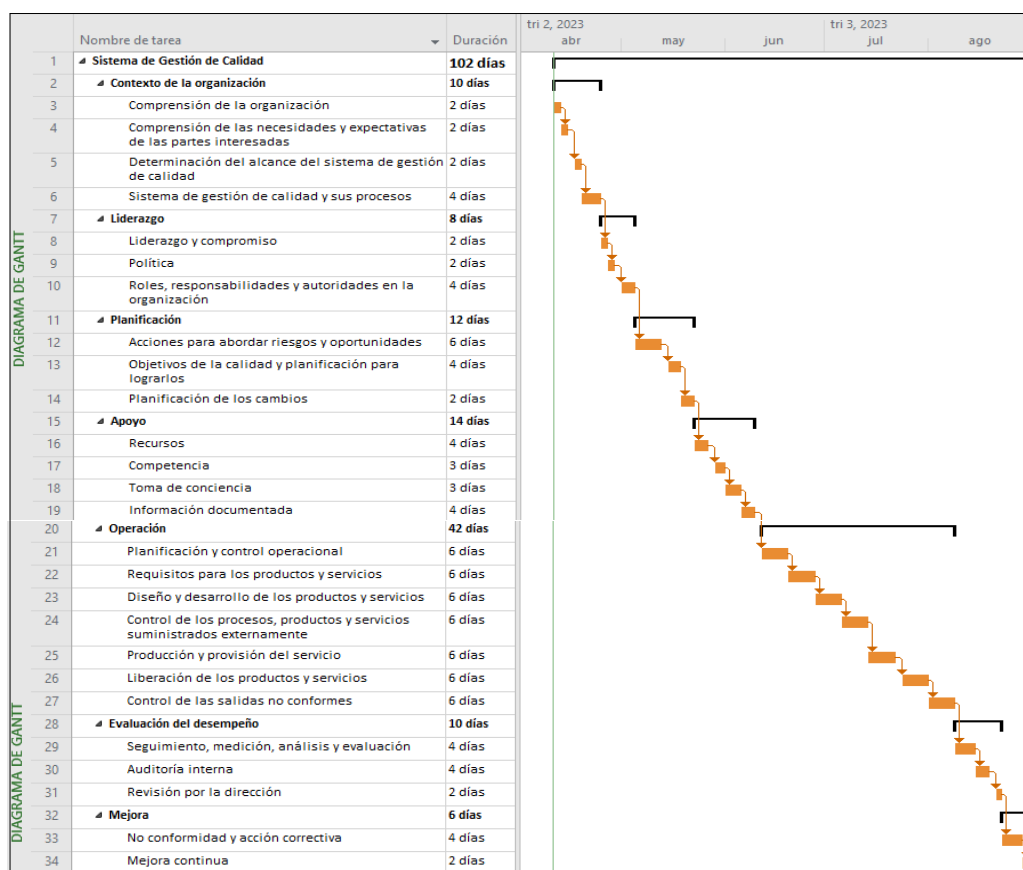


Figura 6. Diagrama de Gantt

Fuente: Elaboración propia

Es importante precisar que el diagrama de Gantt presentado corresponde al cronograma de implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), el cual se desarrolla en un periodo de 102 días.

En ese sentido, las actividades de seguimiento, medición, análisis y mejora continua han sido consideradas dentro del cronograma como hitos de control durante la fase de implementación. Para ello, el seguimiento del avance del proyecto se realizará de manera semanal, mediante la verificación del cumplimiento de las actividades programadas en el plan de acción. Asimismo, la medición y análisis de los indicadores del sistema se ejecutará de forma mensual, tomando como base los indicadores definidos en la propuesta, lo que permitirá evaluar el desempeño del sistema en periodos representativos.

En relación con la mejora continua, esta se ejecutará mediante ciclos mensuales de evaluación, a partir de los resultados obtenidos en el seguimiento y medición, los cuales serán registrados mediante los instrumentos de control definidos en el plan de acción (registros de evaluación, reportes de desempeño y control de no conformidades). De esta manera, se garantiza el control, seguimiento y mejora progresiva del sistema conforme a los lineamientos de la norma ISO 9001:2015.

En ese sentido, cada lineamiento debe desarrollar la documentación plasmada en la Tabla 10 para evitar futuras disconformidades o incumplimientos de los requerimientos de la norma para la compañía Asociación cultural ImpreZion.

Tabla 10. Plan de acción

Plan de acción			
Requisitos de la norma ISO 9001:2015	Acciones	Responsables	Documentación
Contexto de la organización	Implementar	Alta dirección Líder del proyecto	Análisis FODA Organigrama Procesos Partes interesadas
Liderazgo	Implementar	Alta dirección	Política de calidad MOF
Planificación	Implementar	Alta dirección Líder del proyecto	Análisis de riesgos y oportunidades Objetivos de calidad Ficha de solicitud de cambios Cronograma de mantenimiento
Apoyo	Implementar	Alta dirección Líder del proyecto	Infraestructura Capacitaciones Encuesta clima laboral Matriz de comunicaciones Control de documentos
Operación	Mejorar	Alta dirección Líder del proyecto	Diseño y desarrollo de servicios Selección de proveedores Evaluación de proveedores Procedimiento de servicios no conformes
Evaluación del desempeño	Implementar	Alta dirección Líder del proyecto	Evaluación del desempeño laboral Registro de quejas y/o reclamos Reporte de auditorías
Mejora	Mejorar	Alta dirección Líder del proyecto	Reporte de las no conformidades Fichas para mejorar los procesos de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se diseñó el Manual de Calidad que integra cada lineamiento del SGC basado en la ISO 9001:2015 en el Anexo 7. Este documento es indispensable dentro de la empresa, pues establece los documentos fundamentales para el adecuado manejo de los procesos a través de procedimientos de calidad, que permiten estandarizarlos con la finalidad obtener múltiples beneficios, dentro de ellos, la satisfacción del cliente al brindar una atención impecable.

Nivel de satisfacción propuesto

De acuerdo a la revisión de la literatura, es posible afirmar que la aplicación de un SGC en base a la ISO 9001:2015 se estima la satisfacción del cliente; por este motivo, en la Tabla 11 se planteó el porcentaje de incremento identificado por diversos autores en relación a las dimensiones del modelo servqual que evalúa la satisfacción al cliente.

Tabla 11. Porcentaje de incremento de la satisfacción del cliente según autores

Autores	Capacidad de respuesta	Confiabilidad	Empatía	Seguridad	Elementos tangibles
Usman et al. [17]	30,1%	37,2%	24,2%	25,8%	23,6%
Ulloa et al. [26]	60,8%	52,4%	50,5%	59,6%	36,6%
Promedio	45,5%	44,8%	37,4%	42,7%	30,1%

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, se utilizó el promedio del porcentaje de incremento de cada una de las dimensiones de la Tabla 11, con el fin de mostrar la mejora de la satisfacción del cliente en este estudio. Por ejemplo, para la dimensión de capacidad de respuesta el valor estimado se calculó en base a la multiplicación del valor inicial (62,5%) por el porcentaje de incremento (45,5%) más el valor inicial (62,5%), resultando en 91,0%.

Tabla 12. Nivel propuesto de satisfacción del cliente

Dimensiones	Valor inicial	Valor estimado	Incremento
Capacidad de respuesta	62,5%	91,0%	45,5%
Confiabilidad	61,5%	89,1%	44,8%
Empatía	64,4%	88,4%	37,4%
Seguridad	60,4%	86,3%	42,7%
Elementos tangibles	75,9%	98,7%	30,1%
Promedio	65,0%	90,7%	39,6%

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, en la Tabla 12 se observa que el nivel de satisfacción del cliente incrementaría en 25,7 puntos porcentuales, pasando de un 65,0% (nivel bajo) a un 90,7% (nivel estable). Asimismo, a nivel de dimensiones se estimó un incremento porcentual promedio de 39,6%. En ese sentido, se proyecta que la dimensión con mayor nivel de satisfacción sería elementos tangibles, alcanzando un valor de 98,7%, seguida de capacidad de respuesta con 91,0%, confiabilidad con 89,1%, empatía con 88,4% y seguridad con 86,3%.

Realización del análisis costo-beneficio de la propuesta de mejora

El análisis contempla los costos totales y beneficios de la propuesta de mejora, por lo que a continuación, se presenta la viabilidad económica de la aplicación del SGC basado en la ISO 9001:2015.

a. Costos totales de la propuesta

La propuesta genera costos de capacitaciones (\$217,49), tiempo de ejecución (\$12 948,78) y depreciación de los equipos adquiridos (\$384,80) ascendiendo a \$13 551,07. El detalle de los costos anuales se encuentra en el Anexo 8.

Tabla 13. Costos totales anuales

Descripción	Monto
Capacitaciones	\$217,49
Tiempo de ejecución	\$12 948,78
Depreciación	\$384,80
Total	\$13 551,07

Fuente: Elaboración propia

b. Inversión

La inversión de la propuesta ascendió a \$7 213,25, teniendo en cuenta los costos de materiales y equipos de oficina (\$2 669,03), costos de planificación (\$3 321,50), los costos de capacitaciones externas (\$930,87) y los costos de mantenimiento de equipos de oficina (\$291,20).

Tabla 14. Inversión

Descripción	Monto
Materiales y equipos de oficina	\$2 669,03
Planificación	\$3 321,50
Capacitaciones externas	\$930,87
Mantenimiento de equipos de oficina	\$291,20
Total	\$7 213,25

Fuente: Elaboración propia

c. Beneficios

De acuerdo con Coronel y Salazar [28], la mejora de la satisfacción al cliente gracias a la aplicación de un SGC en base a la ISO 9001:2015 incrementa los ingresos en un 6,7%; en ese sentido, respecto a los ingresos del año 2022 se obtuvo un beneficio de \$20 530,12.

Tabla 15. Beneficios

Antes de la mejora	Después de la mejora	Beneficio
\$304 150,00	\$324 680,12	\$20 530,12

Fuente: Elaboración propia

d. Estado de resultados y Flujo de caja

En relación a lo identificado en ingresos, egresos e inversión, se procedió a determinar el VAN, TIR, PRI y B/C de la propuesta de mejora.

COK = tasa de inflación + rentabilidad esperada del inversionista

Tabla 16. Estado de resultados y flujo de caja

Estado de resultados						
Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$20 530,12	\$21 556,63	\$22 634,46	\$23 766,19	\$24 954,49
Costos operativos		\$13 166,27	\$13 824,58	\$14 515,81	\$15 241,60	\$16 003,68
Depreciación		\$384,80	\$384,80	\$384,80	\$384,80	\$384,80
GAV		\$371,28	\$389,84	\$409,34	\$429,80	\$451,29
Utilidad antes de impuestos		\$6 607,77	\$6 957,40	\$7 324,51	\$7 709,98	\$8 114,72
Impuestos (8%)		\$528,62	\$556,59	\$585,96	\$616,80	\$649,18
Utilidad después de impuestos		\$6 079,15	\$6 400,81	\$6 738,55	\$7 093,18	\$7 465,54

Flujo de caja						
Año	0	1	2	3	4	5
Utilidad después de impuestos		\$6 079,15	\$6 400,81	\$6 738,55	\$7 093,18	\$7 465,54
Inversión	\$7 213,25	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$7 400,00
Año	0	1	2	3	4	5
FNE	-\$7 213,25	\$6 463,95	\$6 785,61	\$7 123,35	\$7 477,98	\$450,34
VAN	\$10 795,18					
TIR	86%		COK	20%		
PRI	2,0	Años				
Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$20 530,12	\$21 556,63	\$22 634,46	\$23 766,19	\$24 954,49
Egresos	\$7 213,25	\$14 066,17	\$14 771,02	\$15 511,11	\$16 288,20	\$24 504,15
VAN Ingresos	\$66 666,94					
VAN Egresos	\$55 871,76					
B/C	1,2					

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Tabla 16, para la proyección de los ingresos se consideró un incremento del 5% anual respecto al beneficio identificado para el primer año. Del mismo modo, se proyectó el incremento de los costos operativos y de los gastos administrativos (GAV), además de considerar una tasa de impuesto del 8%. El flujo neto de efectivo fue determinado a partir de la utilidad después de impuestos, adicionando la depreciación, debido a que esta constituye un gasto contable que no representa una salida real de efectivo. En ese sentido, para el primer año la utilidad después de impuestos asciende a \$6 079,15 y al sumarse la depreciación de \$384,80 se obtiene un flujo neto de efectivo de \$6 463,95.

Para la evaluación económica se utilizó un Costo de Oportunidad del Capital (COK) del 20%, el cual representa la rentabilidad mínima esperada por el inversionista y fue utilizado como tasa de descuento para actualizar los flujos de caja proyectados. Considerando la inversión inicial de \$7 213,25, se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de \$10 795,18, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 86%, superior al COK establecido, y una relación beneficio/costo (B/C) de 1,2, lo cual indica que la propuesta es económicamente viable. Asimismo, se determinó un Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) de 2 años, lo que significa que en dicho periodo la inversión inicial será cubierta por completo con los beneficios generados por la propuesta. Finalmente, se consideró que los equipos adquiridos dentro de la inversión inicial poseen una vida útil estimada de 5 años; por lo tanto, en el año 5 se contempla una reinversión de \$7 400 correspondiente al reemplazo de dichos equipos. Esta reinversión genera una salida de efectivo en ese periodo, lo cual explica la reducción del flujo neto de efectivo proyectado para dicho año.

Discusión

Respecto al diagnóstico, Valenzuela *et al.* [10] señala que la atención al consumidor se encuentra relacionado con la calidad en el consumidor, además Silva *et al.* [13] y Amasifén *et al.* [27] señalan que la adecuada gestión de la calidad en el proceso de atención al cliente genera la satisfacción y lealtad del cliente; por lo que es fundamental controlar este proceso y optimizarlo cada vez que resulte necesario. Por este motivo, la presente investigación se centra en el proceso de atención al cliente, el cual fue evaluado mediante el cumplimiento de los requisitos de los lineamientos de la norma ISO 9001:2015; ya que de acuerdo autores como Montenegro y Aragón [21], la implementación de esta norma asegura la calidad del servicio y la percepción de éste como buena hacia el cliente funcionando en empresas de distintos rubros; en ese sentido, Parra *et al.* [25] evaluó la calidad de sus procesos, a través de los lineamientos de la norma, obteniendo un cumplimiento deficiente del 44,8%; mientras que en esta investigación se obtuvo un resultado de 26,79% y la razón de esta diferencia se debe al puntaje del lineamiento de liderazgo, puesto que no se tiene el mismo compromiso e iniciativa para la promoción de mejoras con relación a la calidad; a diferencia del trabajo de Parra *et al.* [25], donde ya sí existía ese compromiso y se promovían este tipo de mejoras.

El análisis causal se estructuró bajo la metodología de Frank Bird (Figura 5), identificándose los problemas del proceso de atención (P1–P5). Posteriormente, dichos problemas fueron priorizados mediante la Matriz de Vester (Tabla 3), determinándose como problema crítico el P5: desorganización del proceso de atención; por ello, la propuesta basada en ISO 9001:2015 se orientó a mitigar las causas asociadas al problema priorizado (Tabla 9). En consecuencia a la deficiente gestión de calidad en el proceso de atención al cliente en la presente investigación, la satisfacción del cliente se encuentra en un 65,0% (baja), el cual fue medido aplicando el modelo SERVQUAL; herramienta que también fue utilizada por Silva *et al.* [13] quienes ratifican que permite evaluar la calidad del servicio que se ofrece y determinar las expectativas y valoraciones que tienen los clientes al respecto; por tanto, trabajos como Barragán *et al.* [15] utilizaron este modelo basado en sus 5 dimensiones para conocer la satisfacción del cliente, obteniendo un puntaje de 61% (bajo), lo que concuerda con lo obtenido en la investigación siendo ambas empresas de estudio pertenecientes al sector comercial de servicios; a diferencia de Usman *et al.* [17] quienes aplicaron el modelo en una empresa manufacturera obteniendo un puntaje de 40%; siendo posible que existan estas diferencias debido al rubro al que pertenece cada empresa que exigen expectativas distintas por parte del cliente. En ese sentido, autores como Ulloa *et al.* [26] y Amasifén *et al.* [27] pretenden alcanzar un valor de satisfacción por

encima del 70%, ya que lo consideran como aceptable; sin embargo, debido a los estándares de la empresa en estudio, se pretende alcanzar una escala más de satisfacción estable, es decir un valor mayor al 84%.

Respecto a la elaboración de la propuesta, se tomó en cuenta lo mencionado por Usman et al. [17], quienes señalan que la mejora de la gestión de la calidad del proceso incrementa el nivel de satisfacción del cliente; por este motivo, en esta investigación se utilizó la norma ISO 9001:2015 para el diseño de un SGC, siendo una propuesta muy utilizada debido a sus favorecedores resultados en la satisfacción del cliente, como es el caso de Montenegro y Aragón [21] quienes incrementaron su índice a un 92%, lo que concuerda con Ulloa *et al.* [26] quienes incrementaron su índice a un 81%, gracias a la aplicación de sus lineamientos. En ese sentido, se espera que en esta investigación, la propuesta del SGC, mejore el proceso de atención al cliente y con ello, la satisfacción del cliente en un 39,6%, es decir incremente a un 90,7%, lo que superaría lo esperado por la empresa del 84%.

Respecto al análisis económico de la propuesta de mejora, en esta investigación, fue beneficiosa, puesto que el VAN fue positivo, el TIR de 86% mayor al COK establecido del 20% y el costo beneficio fue de 1,2; caso similar a Coronel y Salazar [28] quienes obtuvo indicadores económicos positivos como el VAN y un TIR del 90% que también supera el COK, lo que señala que la implementación de un SGC como mejora para la satisfacción del cliente, resulta un proyecto viable para apostar; ya que no solo consolidará la relación con el cliente sino que ofrecerá una tasa de retorno alta para la empresa.

Conclusiones

1. Se concluye que la mejora del proceso de atención en la empresa Asociación cultural ImpreZion es posible mejorar mediante la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, el cual permite organizar y estandarizar los procedimientos de atención al cliente, incrementando el nivel de satisfacción del cliente de 65,0% a 90,7% y superando el estándar mínimo establecido por la empresa.
2. El diagnóstico evidenció que la empresa presenta un 26,79% de cumplimiento respecto a los requisitos de la ISO 9001:2015, identificándose deficiencias en el proceso de atención que inciden en la satisfacción del cliente. Mediante el Diagrama de Ishikawa bajo la metodología de Frank Bird y la Matriz de Vester, se identificaron y priorizaron cinco problemas del proceso (P1–P5), determinándose como problema crítico el P5: desorganización del proceso de atención, debido a su mayor influencia sobre los demás problemas.
3. En relación con el problema priorizado (P5), se determinó que sus principales causas asociadas son: poco interés por la creación de políticas y procedimientos, ineficiente organización por parte de jefatura, políticas de RR.HH. inadecuadas y falta de organización en áreas. Por ello, la propuesta basada en ISO 9001:2015 se enfocó en organizar y estandarizar el proceso, definir responsabilidades y fortalecer el control del servicio mediante mecanismos de seguimiento.
4. Se diseñó un plan de implementación del SGC que incluye la conformación del equipo de trabajo, el plan de acción y la elaboración de documentación del sistema (Manual de Calidad y documentos asociados), estimándose un tiempo de implementación de 102 días.
5. El análisis económico-financiero evidenció la viabilidad de la propuesta, obteniéndose un VAN positivo de \$10 795,18, una TIR de 86% y una relación beneficio/costo de 1,2, lo que indica que por cada dólar invertido se obtiene un beneficio equivalente a \$1,2.

Recomendaciones

1. Se recomienda a la empresa implementar progresivamente la propuesta de mejora basada en la norma ISO 9001:2015, priorizando la estandarización de procedimientos, la definición de responsabilidades y los mecanismos de seguimiento, con la finalidad de reducir la desorganización identificada en el proceso de atención al cliente.
2. Se recomienda complementar la evaluación de la satisfacción del cliente mediante indicadores de control como el porcentaje de reclamos resueltos, tiempo de atención y Net Promoter Score (NPS), con el fin de fortalecer el monitoreo del desempeño del servicio y la toma de decisiones.
3. Se recomienda programar auditorías internas y revisiones periódicas por la dirección, conforme a los lineamientos de la norma ISO 9001:2015, para verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos, identificar no conformidades y asegurar la mejora continua del proceso de atención.
4. Se recomienda implementar y validar la propuesta de mejora en un entorno real, con el fin de evaluar empíricamente su impacto en la satisfacción del cliente y en el desempeño del proceso de atención.

Referencias

- [1] Organización Mundial del Turismo, «Responsible, sustainable and accessible tourism,» 2021. [En línea]. Available: <https://bitly.ws/XiN3>.
- [2] CEUPE, «Travel agencies: types, functions, structure and productivity,» 2018. [En línea]. Available: <https://bitly.ws/XiN8>.
- [3] Nexotur, «The level of customer satisfaction of Spanish travel agencies drops,» 26 junio 2019. [En línea]. Available: <https://bitly.ws/XiNq>. [Último acceso: 28 septiembre 2023].
- [4] J. Peñalver, «Un 40% de los clientes de agencias de viajes está muy satisfecho,» 16 noviembre 2022. [En línea]. Available: <https://bitly.ws/Xj7f>. [Último acceso: 28 septiembre 2023].
- [5] H. Rodríguez, «What are customer expectations? Does it meet your needs and improve your experience?,» 20 febrero 2022. [En línea]. Available: <https://bitly.ws/XiNK>.
- [6] T News, «Discontent among tourists visiting Cusco increases by 4%,» 4 diciembre 2019. [En línea]. Available: <https://tnews.com.pe/aumenta-4-el-descontento-del-turista-que-visita-cusco/>. [Último acceso: 28 septiembre 2023].
- [7] ComexPerú, «Travel and tourism agencies, on the front line of the reactivation of the sector,» 22 mayo 2020. [En línea]. Available: <https://bitly.ws/XiPB>. [Último acceso: 28 septiembre 2023].
- [8] A. Guest, «Know the essential elements for good Human Capital Management in organizations,» 13 enero 2021. [En línea]. Available: <https://bitly.ws/Xj6N>.
- [9] L. Castrillón y J. Bermúdez, «Factors that intervene in the quality of service in financing companies in the city of Medellín in 2020,» *Revista Cies*, vol. 11, n° 2, pp. 2-14, 2020.
- [10] N. Valenzuela, C. Buentello, L. Gomez y V. Villareal, «Customer service, service, product and price as determining variables of customer satisfaction in a service SME,» *Revista GEON*, vol. 6, n° 2, pp. 18-24, 2019.
- [11] Y. Herrera, H. Cantero y E. Leyva, «Customer service management to achieve competitive advantages in marketing companies,» *Ciencias Holguín*, vol. 27, n° 3, pp. 3-9, 2021.
- [12] J. Izquierdo, «Service quality in public administration,» *Horizonte Empresarial*, vol. 8, n° 1, pp. 425-437, 2021.

- [13] R. Silva, F. Julca, P. Luján y L. Trelles, «Quality of service and its relationship with customer satisfaction: Tourism companies in Canchaque-Peru,» *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. 27, n° 3, pp. 193-2023, 2021.
- [14] M. Bustamante, E. Zerda-Barreno, F. Obando y M. Tello-Sánchez, «Fundamentals of service quality, the Servqual model,» *Revista Empresarial*, vol. 13, n° 2, pp. 1-15, 2019.
- [15] C. Barragán, J. García y N. Medina, «Analysis of service quality in IES through the SERVQUAL model,» *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, vol. 11, n° 30, pp. 1-12, 2022.
- [16] C. Kwan, M. Urbietta, G. González, J. Gorostiaga, M. Cáceres y M. Díaz, «Perception of the quality of service provided by the Apleno S.A. travel agency. - Paraguay through the servqual model,» *Revista Científica de la UCSA*, vol. 9, n° 2, pp. 103-111, 2022.
- [17] M. Usman, M. Shafiq, M. Savino, Z. Rashid, M. Irshad, A. Naqvi, S. Iqbal y M. Menanno, «Investigación del papel de la implementación del SGC en la satisfacción de los clientes: un estudio de caso de PYMES,» *IFAC Papers Online*, vol. 52, n° 13, pp. 2032-2037, 2019.
- [18] Y. Urdaneta y R. Martínez, «The ISO 9001:2015 Standard and process improvement in the Production Engineering Program of the Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (Venezuela),» *Dissertare Revista De Investigación En Ciencias Sociales*, vol. 5, n° 1, pp. 1-27, 2019.
- [19] M. Sánchez, J. Limon, D. Tlapa y Y. Baez, «ISO 9001 Standard: exploratory analysis in the manufacturing sector in Mexico,» *DYNA*, vol. 87, n° 213, pp. 202-211, 2020.
- [20] R. Mora, «Sistemas integrados de gestión de las normas ISO 9001 e ISO 30301 en el contexto notarial colombiano,» *Estudios Gerenciales*, vol. 35, n° 151, pp. 1-31, 2019.
- [21] E. Montenegro y L. Aragón, «Mejorar la satisfacción del cliente a través del sistema de gestión de calidad ISO 9001 y el diseño de control de calidad: un estudio de caso,» *LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology*, vol. 1, n° 1, pp. 1-11, 2023.
- [22] L. González y E. García, «Implementación de un sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en una comercializadora de alimentos.,» *Conciencia Tecnológica*, vol. 1, n° 63, pp. 1-8, 2022.
- [23] D. Quimi, «Quality systems focused on ISO 9001 and 21001 standards: case of the Faculty of Administrative Sciences of the University of Guayaquil,» *Revista Universidad y Sociedad*, vol. 11, n° 1, pp. 279-288, 2019.

- [24] F. Jauregui, J. López y P. Jauregui, «Implementación de Acciones por Medio de Auditorías para Lograr la Recertificación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 en una Empresa del Ramo Metal Mecánico al Cambiar su Razón Social,» *Conciencia Tecnológica*, vol. 1, n° 65, pp. 85-93, 2023.
- [25] G. Parra, J. De la ossa y S. Ruiz, «Diagnosis of the current situation of a food service company with respect to compliance with the requirements of the ISO 9001:2015 standard for a quality management system,» *SIGNOS – Investigación en sistemas de gestión*, vol. 11, n° 1, pp. 99-116, 2019.
- [26] S. Ulloa, S. Javez, E. Tello y L. Cruz, «Quality Management under ISO 9001:2015 to increase Customer satisfaction at C.E.L Conache S.A.C,2020,» *Journal of business and entrepreneurial studies*, vol. 4, n° 3, pp. 3-11, 2020.
- [27] A. Amasifén, L. Sánchez, M. Valles, J. Navarro y L. Pinedo, «Quality Management System based on ISO 9001:2015 and its influence on the satisfaction of the services of a Peruvian automotive company,» *Entre Ciencia e Ingeniería*, vol. 16, n° 32, pp. 16-21, 2022.
- [28] J. Coronel y J. Salazar, «PROPOSAL FOR A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM BASED ON THE ISO 9001:2015 STANDARD TO IMPROVE THE LEVEL OF CUSTOMER SATISFACTION IN THE LIME SALES SERVICE IN THE COMPANY CALERA BENDICION DE DIOS E.I.R.L.,» [Tesis de titulación, Universidad Privada del Norte], Cajamarca, 2018.
- [29] R. Castillo, «Propuesta de un modelo integrado CRM 2.0 y sistema de gestión de calidad en los servicios de capacitación continua en modalidad virtual, para la satisfacción de los clientes de la empresa GICA Ingenieros,» *Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA*, vol. 15, n° 2, pp. 85-99, 2019.
- [30] P. Mostacero, «Quality management under the ISO 9001:2015 Standard and its influence on customer satisfaction in the Private Surveillance Company GOE 911 S.A.C., 2019,» [Tesis de titulación, Universidad César Vallejo], 2020.
- [31] N. Dominguez, «Proposal for the design of a Quality Management System based on the ISO 9001:2015 Standard to improve the quality of service in the company INVERSIONES CONMETAL E.I.R.L., CHIMBOTE 2020,» [Tesis de titulación, Universidad César Vallejo], 2021.
- [32] ImpreZion tours, «Satisfacción del cliente,» Área de ventas, Lima, 2022.

- [33] L. Guerras, J. Navas y E. Rimbau, «Evaluación y selección de estrategias,» de *Dirección estratégica*, 1 ed., Barcelona, Eureca Media, SL, 2019.
- [34] E. Nantes, «THE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS METHOD FOR DECISION MAKING. REVIEW OF THE METHODOLOGY AND APPLICATIONS,» *Investigación Operativa*, vol. 27, n° 46, pp. 54-73, 2019.
- [35] J. Rogel, «Service quality and customer satisfaction: Key binomial in travel agencies in Ecuador,» *Revista MEMORIALIA*, vol. 1, n° 15, pp. 2-12, 2018.
- [36] A. Kazakos, «Portal web especializado en servicios turísticos en Perú dirigido al mercado de turistas de EEUU,» [Tesis de titulación, Universidad de Lima], 2020.
- [37] L. Gil, «Estandarización de procesos operativos y su influencia en la satisfacción del cliente en la empresa Turismo Cuatro Ases S.A.C. Trujillo 2019,» [Tesis de titulación, Universidad Privada del Norte], 2020.
- [38] W. Del Águila y C. Sánchez, «Reingeniería de los procesos del negocio y su influencia sobre la atención al cliente en la empresa Turismo Carolina Travel S.A.C,» Universidad Privada del Norte, Lima, 2018.
- [39] M. Menchero, «Flujos turísticos, geopolítica y COVID-19: cuando los turistas internacionales son vectores de transmisión,» *Revista de estudios sobre espacio y poder*, vol. 11, n° 1, pp. 105-114, 2020.
- [40] R. Pastor y A. Fernández – Villarán, «La transformación de las relaciones comerciales en las agencias de viajes,» *Revista de Ocio y Turismo*, vol. 15, n° 1, pp. 98-118, 2021.
- [41] B. González, Y. Hernández y M. Rodríguez, «Propuesta metodológica de diagnóstico de los sistemas de distribución comercial en las agencias de viajes,» *REVISTA INTERNACIONAL DE TURISMO, EMPRESA Y TERRITORIO*, vol. 5, n° 1, pp. 57-74, 2021.
- [42] J. Carmona y L. Sánchez, «La actividad agrícola en localidades rurales en procesos conurbatorios: Una aproximación mediante el diagrama de Ishikawa,» *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, vol. 8, n° 16, pp. 49-79, 2019.
- [43] D. García y C. Mondragon, «Propuesta de mejora de la satisfacción del cliente basada en la norma ISO 9001:2015 en la empresa de servicios CHAN CHAN S.A. - agencia Trujillo, año 2019,» Universidad Privada del Norte, Trujillo-Perú, 2019.

- [44] D. Cabrera, «Propuesta de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para mejorar los procesos de la agencia de viaje SpeedTravel,» Universidad de Guayaquil, Guayaquil, 2020.
- [45] M. Rosales, «Sistema de gestión de la calidad para mejorar la satisfacción del cliente en la corporación Ariandina Sur, Andahuaylas, Apurímac, 2018,» Universidad NacionalL José María Arguedas, Andahuaylas, 2018.
- [46] J. Silva, B. Macías, E. Tello y J. Delgado, «La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México,» *CienciaUAT*, vol. 15, n° 2, pp. 85-101, 2021.
- [47] M. Valenzo, D. Lázaro y J. Martínez, «Application of the SERVQUAL model to evaluate the quality in the transportation service in Morelia, Mexico,» *DYNA*, vol. 86, n° 211, pp. 1-22, 2019.
- [48] L. Henao, «Calidad de servicio y valor percibido como antecedentes de la satisfacción de los clientes de las empresas de telecomunicaciones en Colombia,» *Conatduría y Administración*, vol. 65, n° 3, pp. 1-23, 2020.
- [49] O. Mejía, C. Cuervo, M. Suárez y J. Osorio, «Propuesta metodológica para medir el impacto de la certificación ISO 9001 en los resultados del negocio.,» *Scientia Et Technica*, vol. 24, n° 3, pp. 420-426, 2019.
- [50] E. Montenegro y L. Aragón, «Improving customer satisfaction through the ISO 9001 quality management system and quality control design: a case study,» de *21st LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology*, Buenos Aires, 2023.
- [51] N. Milovanović, M. Paunović y M. Casadesús, «Measuring the Impact of ISO 9001 on Employee and Customer-Related Company Performance,» *Quality Innovation Prosperity*, 2023.
- [52] A. Amoozegar, L. J. Xu, M. Falahat, W. Yujiao y T. Anjum, «Service quality and customer satisfaction using SERVQUAL Model: restaurant industry in Malaysia,» *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, vol. 8, n° 5, pp. 795-811, 2025.
- [53] C. A. Santa Cruz-Arévalo y J. E. Santa Cruz-Arévalo, «Calidad del servicio y satisfacción del usuario en relación con el servicio de agua potable y saneamiento en Iquitos - Perú,» *Revista de Investigación Científica de la UNF-Aypate*, vol. 4, n° 2, pp. 27-37, 2025.

- [54] V. V. Asenjo Alejandría, R. E. Cercado Mundaca, E. E. Delgado Cubas y K. J. Vásquez Guzmán, «Sistema de calidad ISO 9001 y satisfacción de los usuarios en el área de atención al cliente del sector salud en Lambayeque, 2024,» *UCV Hacer. Revista de Investigación y Cultura*, vol. 13, n° 4, pp. 187-197, 2024.
- [55] C. Pérez-Sánchez, C. Bernal-Villanueva, D. A. Choy-Reategui, L. A. Carbajal-Ramírez y F. Fasanando-García, «Calidad de servicio y satisfacción de los consumidores de un restaurant peruano,» *UNAAACIENCIA-PERÚ*, vol. 3, n° 2, pp. 118-126, 2024.
- [56] M. F. Cabrera Huamán, B. L. Ezeta Azabache, M. A. Rodríguez Paredes y J. S. Valera Vásquez, «Mejora en la satisfacción del cliente interno mediante la implementación del sistema ISO 9001:2015,» *Gestión de Operaciones Industriales*, vol. 10, n° 2, pp. 6-18, 2025.

Anexos

Anexo 1: Matriz de operacionalización

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Variable dependiente: Satisfacción del cliente	Es el nivel de cumplimiento de las expectativas del cliente al recibir un servicio [9].	Elementos tangibles	$\text{Nivel percepción ET} = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje máximo}} \times 100$
		Confiabilidad	$\text{Nivel percepción CF} = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje máximo}} \times 100$
		Capacidad de respuesta	$\text{Nivel percepción CR} = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje máximo}} \times 100$
		Seguridad	$\text{Nivel percepción SG} = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje máximo}} \times 100$
		Empatía	$\text{Nivel percepción EP} = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje máximo}} \times 100$
Variable independiente: Propuesta de mejora	Proceso que cubre las necesidades y mejora la experiencia del cliente, como los sistemas de gestión de calidad (SGC), ejemplo de ello la ISO 9001 versión 2015 [35].	Contexto de la organización	$\text{Nivel de cumplimiento} = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje máximo}} \times 100$
		Liderazgo	$\text{Nivel de cumplimiento} = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje máximo}} \times 100$
		Planificación	$\text{Nivel de cumplimiento} = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje máximo}} \times 100$
		Soporte	$\text{Nivel de cumplimiento} = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje máximo}} \times 100$
		Operación	$\text{Nivel de cumplimiento} = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje máximo}} \times 100$
		Evaluación del desempeño	$\text{Nivel de cumplimiento} = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje máximo}} \times 100$
		Mejora	$\text{Nivel de cumplimiento} = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje máximo}} \times 100$

Anexo 2: Checklist de verificación inicial ISO 9001:2015

N°	REQUERIMIENTO	GRADO DE CUMPLIMIENTO		
		SI	NO	Calificación (0-4)
4. Contexto de la organización				
4.1 Comprender la organización y su contexto				
1	La organización debe determinar los problemas externos e internos, que son relevantes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan su capacidad para lograr el resultado deseado(s) de su sistema de gestión de calidad.	x		2
2	La organización debe actualizar dichas determinaciones cuando sea necesario. Al determinar cuestiones externas e internas pertinentes, la organización debe considerar los derivados de:			
	a) cambios y tendencias que pueden tener un impacto en los objetivos de la organización;	x		2
	b) las relaciones con los y las percepciones y valores de las partes interesadas pertinentes;	x		2
	c) las cuestiones de gobernanza, las prioridades estratégicas, políticas y compromisos internos; y	x		4
	d) la disponibilidad de recursos y las prioridades y el cambio tecnológico.	x		3
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas				
3	La organización debe determinar:			
	a) las partes interesadas que son relevantes para el sistema de gestión de la calidad, y	x		2
	b) los requisitos de estas partes interesadas	x		2
4	La organización debe actualizar dichas determinaciones a fin de comprender y prever las necesidades o expectativas que afectan a los requisitos del cliente y la satisfacción del cliente.	x		1
5	La organización debe tener en cuenta las siguientes partes interesadas pertinentes:			
	a) Los clientes directos;	x		1
	b) los usuarios finales;	x		1
	c) los proveedores, distribuidores, minoristas u otros involucrados en la cadena de suministro;	x		1
	d) los reguladores; y	x		3
	e) cualesquiera otras partes interesadas pertinentes.	x		1
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad				
6	La organización debe determinar los límites y aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para determinar su ámbito de aplicación.		x	0
7	Al determinar este ámbito, la organización debe considerar:			
	a) los problemas externos e internos mencionados en el apartado 4.1, y		x	0
	b) los requisitos indicados en 4.2.		x	0
8	Al afirmar el alcance, la organización debe documentar y justificar cualquier decisión de no aplicar el requisito de esta Norma Internacional y para excluirla del ámbito de aplicación del sistema de gestión de calidad. Dicha exclusión se limitará a la cláusula 7.1.4 y 8, y no afectará a la organización la capacidad o responsabilidad de asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente, ni una exclusión se justifica sobre la base de la decisión de organizar un proveedor externo para realizar una función o proceso de la organización.		x	0
9	El alcance deberá estar disponible como información documentada.		x	0

4.4 Sistema de gestión de Calidad				
4.4.1 Generalidades				
10	La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de calidad, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones, de conformidad con los requisitos de esta Norma Internacional		x	0
4.4.2 Enfoque basado en procesos				
11	La organización debe aplicar un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión de calidad. La organización debe:			
	a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación en toda la organización;		x	0
	b) determinar los insumos necesarios y los resultados esperados de cada proceso;		x	0
	c) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;	x		1
	d) determinar los riesgos a la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente, si los productos no deseados son entregados o interacción proceso es ineficaz;		x	0
	e) determinar los criterios, métodos, mediciones e indicadores de desempeño relacionados necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces;	x		1
	f) determinar los recursos y asegurar su disponibilidad;	x		2
	g) asignar responsabilidades y autoridades para procesos;	x		2
	h) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados previstos;	x		1
	i) supervisar, analizar y cambiar, si es necesario, estos procesos asegurando que continúan entregando los resultados previstos; y	x		1
	j) asegurar la mejora continua de estos procesos.		x	0
SUB TOTAL:		19	10	33
Valor Estructura: % Obtenido (A+B+C+D)/(N° de requerimientos x 4 puntos)		28.45%		
5. Liderazgo				
5.1 Liderazgo y compromiso				
5.1.1 Liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad				
13	La alta dirección debe demostrar su liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de calidad por:			
	a) garantizar que las políticas de calidad y objetivos de calidad se establecen para el sistema de gestión de calidad y son compatibles con la dirección estratégica de la organización;		x	0
	b) la garantía de la política de calidad se entiende y sigue dentro de la organización;		x	0
	c) velar por la integración de los requisitos del sistema de gestión de calidad en los procesos de negocio de la organización;		x	0
	d) promover el conocimiento del enfoque basado en procesos;	x		1
	e) velar por que los recursos necesarios para el sistema de gestión de calidad están disponibles		x	0
	f) comunicar la importancia de la gestión de calidad eficaz y de acuerdo con los requisitos del sistema de gestión de calidad y los requerimientos de bienes y servicios;		x	0
	g) garantizar que el sistema de gestión de la calidad cumple sus salidas resultados previstos;		x	0
	h) participar, dirigir y apoyar a las personas para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;		x	0
	i) la promoción de la mejora y la innovación continua; y	x		1
	j) el apoyo a otras funciones de gestión pertinentes para demostrar su liderazgo, ya que se aplica a sus áreas de responsabilidad.	x		2
5.1.2 Liderazgo y compromiso con respecto a las necesidades y expectativas de los clientes				
14	La alta dirección debe demostrar su liderazgo y compromiso con respecto a la orientación al cliente, asegurando que:			

14	a) los riesgos que pueden afectar a la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente son identificados y abordados;	x		2
	b) los requisitos del cliente se determinan y se cumplen;	x		3
	c) se mantiene el enfoque en proveer consistentemente productos y servicios que satisfagan al cliente y los legales y reglamentarios aplicables;	x		3
	d) Se mantiene el foco en la mejora de la satisfacción del cliente;	x		2
5.2 Política de Calidad				
15	La alta dirección debe establecer una política de calidad que:			
	a) es apropiada para el propósito de la organización;		x	0
	b) proporciona un marco para establecer objetivos de calidad;		x	0
	c) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos aplicables, y		x	0
	d) incluye un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de calidad.		x	0
	La política de calidad debe:			
	a) estar disponible como información documentada;		x	0
	b) ser comunicada dentro de la organización;		x	0
c) estar a disposición de las partes interesadas, según proceda; y		x	0	
d) ser revisada para su continua adecuación.		x	0	
5.3 Roles de la organización, responsabilidades y autoridades				
16	La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para las funciones relevantes sean asignadas y comunicadas dentro de la organización.	x		3
17	La alta dirección debe ser responsable de la eficacia del sistema de gestión de calidad, y asignar la responsabilidad y autoridad para:		x	0
	a) garantizar que el sistema de gestión de calidad conforme a los requisitos de esta norma internacional, y,		x	0
	b) la garantía de que los procesos interactúan y están dando sus resultados previstos,	x		1
	c) informar sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad a la alta dirección y de cualquier necesidad de mejora, y		x	0
	d) garantizar la promoción del conocimiento de las necesidades del cliente en toda la organización.	x		2
SUB TOTAL:		10	18	20
Valor Estructura: % Obtenido (A+B+C+D)/(N° de requerimientos x 10 puntos)		17.86%		
6 Planificación				
6.1 Acciones para abordar los riesgos y oportunidades				
18	Al planificar el sistema de gestión de calidad, la organización debe considerar las cuestiones mencionadas en el apartado 4.1 y los requisitos mencionados en el punto 4.2 y determinar los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para:			
	a) asegurar el sistema de gestión de la calidad puede alcanzar su resultado deseado(s),		x	0
	b) asegurar que la organización pueda lograr de manera consistente la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente,	x		2
	c) prevenir o reducir los efectos no deseados, y	X		1
	d) lograr la mejora continua.	x		1
19	La organización debe planificar:			
	a) Acciones para hacer frente a estos riesgos y oportunidades, y	x		1
	b) la forma de			
	1) integrar y poner en práctica las acciones en sus procesos del sistema de gestión de calidad (ver 4.4), y		X	0

6.2 Objetivos de Calidad y Planificación para alcanzarlos				
20	La organización debe establecer los objetivos de calidad en las funciones pertinentes, niveles y procesos.	X		2
	Los objetivos de calidad deberán:			
	a) ser coherente con la política de calidad,		x	0
	b) ser pertinentes para la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente,	x		1
	c) ser medibles (si es posible),	x		2
	d) tener en cuenta los requisitos aplicables,		x	0
	e) supervisarse,	x		1
	f) comunicarse		x	0
g) actualizarse según corresponda.		x	0	
21	La organización conservará información documentada sobre los objetivos de calidad.	x		1
22	Cuando se planifica la forma de lograr sus objetivos de calidad, la organización debe determinar:			
	a) ¿qué se hará,	x		1
	b) qué recursos serán necesarios (véase 7.1),	x		1
	c) quién será responsable,	x		2
	d) cuando se completará, y	x		1
e) cómo se evaluarán los resultados.	x		1	
6.3 Planificación de los cambios				
23	La organización debe determinar las necesidades y oportunidades de cambio para mantener y mejorar el rendimiento del sistema de gestión de calidad.		x	0
	La organización debe llevar a cabo el cambio de una manera planificada y sistemática, la identificación de riesgos y oportunidades, y la revisión de las posibles consecuencias del cambio.	x		1
SUB TOTAL:		16	7	20
Valor Estructura: % Obtenido (SI)/(N° de requerimientos x 4 puntos)		21.74%		
7. APOYO				
7.1 Recursos				
7.1.1 Generalidades				
24	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de calidad.		x	0
25	La organización debe tener en cuenta			
	a) ¿cuáles son los recursos internos existentes, las capacidades y limitaciones, y	x		1
	b) que los bienes y servicios deben ser de origen externo.	x		2
7.1.2 Infraestructura				
26	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para su funcionamiento y para asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente.			
26	Nota: infraestructura puede incluir,			
	a) Los edificios y los servicios públicos asociados,	x		3
	b) equipos, incluyendo hardware y software, y	x		3
	c) Los sistemas de transporte, la comunicación y la información.	x		3

7.1.3 Entorno del Proceso				
27	La organización debe determinar, proporcionar y mantener el entorno necesario para sus operaciones de proceso y para asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente.	x		3
7.1.4 Los dispositivos de seguimiento y medición				
28	La organización debe determinar, proporcionar y mantener los dispositivos de seguimiento y medición necesarios para verificar la conformidad con los requisitos del producto y asegurará de que los dispositivos son aptos para el propósito.	x		2
29	La organización conservará información documentada apropiada como prueba de aptitud para el uso de la vigilancia y los dispositivos de medición.	x		2
7.1.5 Conocimiento				
30	La organización debe determinar los conocimientos necesarios para el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad y sus procesos y asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente. Se mantendrá este conocimiento, protegido y puesto a disposición en caso necesario.	x		3
31	La organización debe tener en cuenta su actual base de conocimientos donde abordar las cambiantes necesidades y tendencias, y determinar la forma de adquirir o acceder a los conocimientos adicionales que sean necesarios. (Véase también 6.3)	x		1
7.2 Competencia				
32	La organización debe:			
	a) determinar la competencia necesaria de la persona(s) que hace el trabajo bajo su control que afecta a su rendimiento de calidad, y	x		2
	b) asegurarse de que estas personas son competentes sobre la base de una educación adecuada, capacitación o experiencia;	x		2
	c) en su caso, tomar las acciones para adquirir la competencia necesaria, y evaluar la eficacia de las acciones tomadas, y	x		3
	d) retener la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.	x		3
7.3 Conciencia				
33	Las personas que realizan un trabajo bajo el control de la organización deben ser conscientes de:			
	a) la política de calidad,		x	0
	b) los objetivos de calidad pertinentes,	x		1
	c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los beneficios de rendimiento de mejora de la calidad, y		x	0
	d) las consecuencias de que no cumplan con los requisitos del sistema de gestión de calidad.		x	0
7.4 Comunicación				
34	La organización debe determinar la necesidad de las comunicaciones internas y externas pertinentes para el sistema de gestión de calidad, incluyendo:			
	a) en lo que se comunicará,		x	0
	b) cuando para comunicarse, y		x	0
	c) con el que comunicarse.	x		2
7.5 Información documentada				
7.5.1 Generalidades				
35	Sistema de gestión de calidad de la organización debe incluir			
	a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional,		x	0
	b) información documentada determinada como necesario por la organización para la eficacia del sistema de gestión de calidad.		x	0

7.5.2 Creación y actualización			
36	Al crear y actualizar la información documentada de la organización debe asegurarse apropiada:		
	a) la identificación y descripción (por ejemplo, un título, fecha, autor, o el número de referencia),	x	3
	b) formato (por ejemplo, el idioma, la versión del software, gráficos) y de los medios de comunicación (por ejemplo, papel, electrónico),		x 0
	c) la revisión y aprobación por la idoneidad y adecuación.	x	4
7.5.3 Control de la Información documentada			
37	Información documentada requerida por el sistema de gestión de calidad y por esta norma internacional se deben controlar para garantizar:		
	a) que está disponible y adecuado para su uso, donde y cuando sea necesario, y		x 0
	b) que está protegido de forma adecuada (por ejemplo, de pérdida de confidencialidad, uso inadecuado, o la pérdida de la integridad).		x 0
38	Para el control de la información documentada, la organización debe responder a las siguientes actividades, según corresponda		
	a) la distribución, acceso, recuperación y uso,		x 0
	b) el almacenamiento y conservación, incluyendo la preservación de la legibilidad,	x	2
	c) el control de cambios (por ejemplo, control de versiones), y		x 0
	d) la retención y disposición.		x 0
SUB TOTAL:		19	14 45
Valor Estructura: % Obtenido (SI)/(N° de requerimientos x 4 puntos)		34.09%	
8 Operación			
8.1 Planificación y control operacional			
39	La organización debe planificar, ejecutar y controlar los procesos necesarios para cumplir con los requisitos y para poner en práctica las acciones determinadas en el punto 8.1, por		
	a) el establecimiento de criterios para los procesos	x	2
	b) la aplicación de control de los procesos de acuerdo con los criterios, y	x	2
	c) mantener la información documentada en la medida necesaria para tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo previsto.	x	2
	La organización debe controlar los cambios planificados y examinar las consecuencias de los cambios no deseados, la adopción de medidas para mitigar los posibles efectos adversos, según sea necesario.	x	1
	La organización debe asegurarse de que la operación de una función o proceso de la organización es controlado por un proveedor externo (véase 8.4).	x	1
8.2 Determinación de las necesidades del mercado y de las interacciones con los clientes			
8.2.1 Generalidades			
40	La organización debe implementar un proceso de interacción con los clientes para determinar sus requisitos relativos a los bienes y servicios.	x	2
8.2.2 Determinación de los requisitos relacionados con los bienes y servicios			
41	La organización debe determinar en su caso		
	a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para la entrega y las actividades posteriores a la entrega,	x	3
	b) los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido,	x	2

41	c) los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los bienes y servicios, y	x		4
	d) cualquier requisito adicional considera necesario por la organización.	x		1
8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con los bienes y servicios				
42	La organización debe revisar los requisitos relacionados con los bienes y servicios. Esta revisión se llevará a cabo antes del compromiso de la organización para suministrar bienes y servicios al cliente (por ejemplo, la presentación de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:			
	a) los requisitos de bienes y servicios se definen y se acordaron,	x		4
	b) los requisitos del contrato o pedido que difieran de los expresados previamente se resuelven, y	x		2
	c) la organización es capaz de cumplir los requisitos definidos.	x		2
	Se mantendrá la información documentada que describe los resultados de la revisión.	x		2
	Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, los requisitos de los clientes serán confirmados por la organización antes de la aceptación.	x		2
	Cuando se cambien los requisitos para bienes y servicios, la organización debe asegurarse de que la información documentada pertinente se modifica y que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.	x		2
8.2.4 Comunicación con el cliente				
43	La organización debe determinar e implementar disposiciones planificadas para la comunicación con los clientes, relativas a:			
	a) información de los bienes y servicios,	x		4
	b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones,	x		2
	c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas (ver 9.1),		x	0
	d) el manejo de la propiedad del cliente, en su caso, y	x		1
e) los requisitos específicos para las acciones de contingencia, en su caso.		x	0	
8.3 Proceso de planificación operacional				
44	En la preparación para la realización de los bienes y servicios, la organización debe implementar un proceso para determinar lo siguiente, según sea apropiado,			
	a) Requisitos para los bienes y servicios, teniendo en cuenta los objetivos de calidad pertinentes;	x		1
	b) las acciones para identificar y abordar los riesgos relacionados con la consecución de la conformidad de los bienes y servicios a las necesidades;	x		2
	c) los recursos que serán necesarios derivados de los requisitos para los bienes y servicios;	x		3
	d) los criterios para la aceptación de bienes y servicios;	x		2
	e) la verificación requerida, validación, seguimiento, medición, inspección y actividades de ensayo a los bienes y servicios;	x		2
	f) la forma en que se establecerán y comunicarán los datos de rendimiento; y	x		1
	g) los requisitos de trazabilidad, la conservación, los bienes y servicios de entrega y las actividades posteriores a la entrega.	x		2
44	El resultado de este proceso de planificación debe presentarse de forma adecuada para las operaciones de la organización.	x		1

8.4 Control de la prestación externa de bienes y servicios			
8.4.1 Generalidades			
45	La organización debe asegurarse siempre que los bienes y servicios externos se ajustan a los requisitos especificados.	x	3
8.4.2 Tipo y alcance del control de la provisión externa			
46	El tipo y alcance del control aplicado a los proveedores externos y los procesos proporcionados externamente, los bienes y servicios deberán ser dependiente		
	a) los riesgos identificados y los impactos potenciales, ISO / CD 9001	x	0
	b) el grado en que se comparte el control de un proceso de provisión externa entre la organización y el proveedor, y	x	0
	c) la capacidad de los controles potenciales.	x	0
	La organización debe establecer y aplicar criterios para la evaluación, selección y re-evaluación de los proveedores externos en función de su capacidad de proporcionar bienes y servicios de acuerdo con los requisitos de la organización.	x	0
	Se mantendrá la información documentada que describe los resultados de las evaluaciones.	x	0
8.4.3 Información documentada para los proveedores externos			
47	Información documentada se facilitará al proveedor externo describiendo, en su caso:		
	a) los bienes y servicios a ser prestados o el proceso a realizar,	x	3
	b) los requisitos para la aprobación o la liberación de bienes y servicios, procedimientos, procesos o equipos,	x	2
	c) los requisitos para la competencia del personal, incluida la cualificación necesaria,	x	1
	d) los requisitos del sistema de gestión de calidad,	x	0
	e) el control y seguimiento del rendimiento del proveedor externo que será aplicado por la organización,	x	0
	f) cualquier actividad de verificación que la organización o su cliente, tiene la intención de realizar en los proveedor externos y locales.	x	0
	g) los requisitos para el manejo de la propiedad de proveedores externos proporcionado a la organización.	x	0
	La organización debe asegurarse de la idoneidad de los requisitos especificados antes de comunicárselos al proveedor externo.	x	0
	La organización debe monitorear el desempeño de los proveedores externos. Se mantendrá la información documentada que describe los resultados de la supervisión.	x	0
8.5 Desarrollo de productos y servicios			
8.5.1 Los procesos de desarrollo			
48	La organización debe planificar e implementar los procesos para el desarrollo de bienes y servicios consistentes con el enfoque basado en procesos.	x	2
	En la determinación de las etapas y los controles de los procesos de desarrollo, la organización debe tener en cuenta:		
	a) la naturaleza, la duración y la complejidad de las actividades de desarrollo,	x	2
	b) los clientes, los requisitos legales y reglamentarias que especifiquen las etapas del proceso particulares o controles,	x	2
	c) los requisitos especificados por la organización como algo esencial para el tipo específico de los bienes y servicios que se están desarrollando,	x	2
	d) las normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a poner en práctica,	x	1

	e) los riesgos y oportunidades asociados con determinadas actividades de desarrollo con respecto a:			
	1) la naturaleza de los bienes y servicios que se desarrollarán y las consecuencias potenciales de fracaso	x		2
	2) el nivel de control de espera del proceso de desarrollo por los clientes y otras partes interesadas pertinentes, y	x		1
	3) el impacto potencial sobre la capacidad de la organización de cumplir sistemáticamente con los requisitos del cliente y mejorar la satisfacción del cliente.	x		1
48	f) los recursos internos y externos que necesita para el desarrollo de bienes y servicios,	x		3
	g) la necesidad de claridad con respecto a las responsabilidades y autoridades de los individuos y las partes involucradas en el proceso de desarrollo,	x		2
	h) la necesidad de que la gestión de las interfaces entre los individuos y las partes involucradas en la tarea de desarrollo o la oportunidad,	x		2
	i) la necesidad de participación de los grupos de clientes y grupos de usuarios en el proceso de desarrollo y su interfaz con la gestión del proceso de desarrollo,	x		2
	j) la información documentada necesaria sobre la aplicación de los procesos de desarrollo, los productos y su adecuación, y	x		3
	k) las actividades necesarias para la transferencia del desarrollo a la producción o prestación de servicios.	x		2
8.5.2 Controles de Desarrollo				
	Los controles que se aplican al proceso de desarrollo se asegurarán de que			
49	a) los resultados que deben alcanzarse mediante las acciones de desarrollo está claramente definido,	x		2
	b) las entradas están definidas a un nivel suficiente para las actividades de desarrollo emprendidas y no dan lugar a la ambigüedad, confusión o falta de claridad,	x		2
	c) las salidas están en una forma adecuada para su posterior uso en la producción de bienes y prestación de servicios, y el seguimiento y la medición correspondiente,	x		2
49	d) los problemas y cuestiones que surjan durante el proceso de desarrollo se resuelven o manejados de otra manera antes de comprometerse a un trabajo de desarrollo o establecimiento de prioridades para que el trabajo,	x		1
	e) los procesos de desarrollo previstos se han seguido, los resultados son consistentes con las entradas y el objetivo de la actividad de desarrollo se ha cumplido,	x		1
	f) bienes producidos o servicios prestados, como consecuencia del desarrollo emprendido son aptos para el propósito, y	x		2
	g) Control de cambio apropiado y gestión de la configuración se mantiene durante todo el desarrollo de bienes y servicios y cualquier modificación posterior de bienes y servicios.		x	0
8.5.3 Transferencia de Desarrollo				
50	La organización debe asegurarse de que la transferencia del desarrollo a la producción o prestación de servicios sólo tiene lugar cuando las acciones en circulación o surgido del desarrollo se han completado o se gestionan de otro modo tal que no hay un impacto negativo en la organización es capacidad de cumplir sistemáticamente con los requisitos del cliente, legales o los requisitos reglamentarios, o para mejorar la satisfacción del cliente.	x		2

8.6 La producción de bienes y prestación de servicios			
8.6.1 Control de la producción de bienes y prestación de servicios			
51	La organización debe implementar la producción de bienes y prestación de servicios en condiciones controladas.	x	2
	Las condiciones controladas deben incluir, según corresponda:		
	a) la disponibilidad de información documentada que describe las características de los bienes y servicios;	x	3
	b) la aplicación de los controles;	x	1
	c) la disponibilidad de información documentada que describa las actividades a realizar y los resultados obtenidos, según sea necesario;	x	2
	d) el uso de equipo adecuado;	x	2
	e) la disponibilidad, la aplicación y el uso de los dispositivos de seguimiento y medición;	x	1
	f) la competencia del personal o su cualificación;	x	2
	g) la validación y aprobación y revalidación periódica, de cualquier proceso de producción de bienes y prestación de servicios, donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores;	x	1
	h) la aplicación de los bienes y servicios de liberación, entrega y posteriores a la entrega; y	x	2
i) la prevención de la no conformidad, debido a un error humano, tales como errores no intencionales y violaciones de reglas intencionales.		x	0
8.6.2 Identificación y trazabilidad			
52	En su caso, la organización debe identificar las salidas de proceso con los medios adecuados.	x	2
	La organización debe identificar el estado de las salidas del proceso con respecto a los requisitos de medición de seguimiento y largo de la realización de los bienes y servicios.	x	2
	Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única de las salidas del proceso, y mantener como información documentada.	x	2

8.6.3 Los bienes pertenecientes a los clientes o proveedores externos.				
53	La organización debe cuidar los bienes de propiedad del cliente o proveedores externos mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la organización. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar el cliente o proveedor externo "s bienes suministrados para su utilización o incorporación en los bienes y servicios.	x		3
	Si cualquier propiedad del cliente o proveedor externo se ha perdido, dañado o de otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente o el proveedor externo y mantener información documentada.	x		3
8.6.4 Preservación de bienes y servicios				
54	La organización debe garantizar la preservación de los bienes y servicios, incluida las salidas del proceso, durante el procesamiento y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos.	x		2
	La preservación debe aplicarse también para procesar las salidas que constituyen partes de los productos o de cualquier salida del proceso físico que se necesita para la prestación del servicio.	x		2
8.6.5 Las actividades posteriores a la entrega				
55	En su caso, la organización debe determinar y cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociados con la naturaleza y la vida útil de los bienes y servicios destinados.	x		2
	El alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren tendrá en cuenta			
	a) los riesgos asociados con los bienes y servicios,	x		2
	b) retroalimentación del cliente, y		x	0
55	c) los requisitos legales y reglamentarios.	x		3
8.6.6 Control de los cambios				
56	La organización debe llevar a cabo el cambio de una manera planificada y sistemática, teniendo en cuenta el examen de las posibles consecuencias de los cambios (ver 6.3) y tomar medidas, según sea necesario, para asegurar la integridad de los bienes y servicios se mantienen.		x	0
	Información que describe los resultados de la revisión de los cambios documentados, se mantendrán el personal que autoriza el cambio y de cualquier acción necesaria.		x	0
8.7 Liberación de bienes y servicios				
57	La organización debe implementar las actividades planificadas en etapas apropiadas para verificar que se cumplen los requisitos de bienes y servicios (véase el punto 8.3). Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.	x		2
	El despacho de las mercancías y servicios al cliente no procederá hasta que los planes establecidos para la verificación de la conformidad se han cumplido satisfactoriamente, a menos que sea aprobado por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente. Información documentada deberá indicar la persona (s) que autoriza la liberación de los bienes y servicios para su entrega al cliente.	x		3
8.8 Bienes y servicios no conformes				
58	La organización debe asegurarse de que los bienes y servicios que no se ajusten a los requisitos se identifica y controla para prevenir su uso no intencionado o entrega, que tendrá un impacto negativo en el cliente.	x		1
	La organización debe tomar acciones (incluidas las correcciones si es necesario) adecuadas a la naturaleza de la no conformidad y sus efectos. Esto se aplica también a los bienes y servicios detectados después de la entrega de las mercancías o durante la prestación del servicio no conforme.	x		1

	Cuando los bienes y servicios no conformes se han entregado al cliente, la organización tendrá también la corrección apropiada para asegurar que se logra la satisfacción del cliente. Acciones correctivas apropiadas se aplicarán (véase 10.1).	x		2
SUB TOTAL:		76	18	151
Valor Estructura: % Obtenido (SI)/(N° de requerimientos x 4 puntos)		40.16%		
9 Evaluación del desempeño				
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación				
9.1.1 Generalidades				
59	La organización deberá tener en cuenta los riesgos y las oportunidades determinadas y deberá:			
	a) determinar lo que necesita ser monitoreado y medido con el fin de:			
	- Demostrar la conformidad de los bienes y servicios a las necesidades,	x		2
	- Evaluar el desempeño de los procesos (ver 4.4),	x		2
	- Garantizar la conformidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, y		x	0
	- Evaluar la satisfacción del cliente; y	x		2
	b) evaluar el desempeño del proveedor externo (ver 8.4);		x	0
c) determinar los métodos para el seguimiento, medición, análisis y evaluación, en su caso, para garantizar la validez de los resultados;	x		1	
59	d) determinar cuándo se llevarán a cabo el seguimiento y medición;	x		1
	e) determinar cuándo se analizarán y evaluarán los resultados de seguimiento y medición; y	x		1
	f) determinar lo que se necesitan indicadores de desempeño del sistema de gestión de calidad.		x	0
	La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera que sea consistente con los requisitos de seguimiento y medición.	x		1
	La organización conservará información documentada apropiada como evidencia de los resultados.	x		2
	La organización debe evaluar el desempeño de la calidad y la eficacia del sistema de gestión de calidad.		x	0
	9.1.2 Satisfacción del cliente			
60	La organización debe supervisar los datos relativos a las percepciones de los clientes sobre el grado en que se cumplen los requisitos.		x	1
	En su caso, la organización debe obtener los datos relativos a:			
	a) la retroalimentación del cliente, y		x	0
	b) las opiniones de los clientes y las percepciones de la organización, sus procesos y sus productos y servicios.	x		1
	Los métodos para obtener y utilizar dicha información se precisarán.	x		1
	La organización debe evaluar los datos obtenidos para determinar las oportunidades para mejorar la satisfacción del cliente.		x	0
9.1.3 Análisis y evaluación de datos				
	La organización debe analizar y evaluar los datos correspondientes derivadas del monitoreo, la medición (véase 9.1.1 y 9.1.2) y otras fuentes pertinentes. Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables.	x		1
	Los resultados del análisis y la evaluación se utilizarán para:			

61	a) para determinar la conveniencia, adecuación y eficacia de la gestión de la calidad		x	0
	b) para garantizar que los bienes y servicios pueden satisfacer constantemente las necesidades del cliente,	x		2
	c) para asegurar que la operación y control de procesos es eficaz y	x		2
	d) identificar las mejoras en el sistema de gestión de calidad.		x	0
	Los resultados del análisis y la evaluación se utilizarán como insumo para la revisión por la dirección.	x		2
9.2 Auditoría Interna				
62	La organización debe realizar auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información sobre si el sistema de gestión de calidad;			
	a) cumple			
	1) las propias necesidades de la organización para su sistema de gestión de la calidad; y		x	0
	2) los requisitos de esta norma internacional;		x	0
	b) se ha implementado y mantiene de manera eficaz. La organización debe:			
a) planificar, establecer, implementar y mantener un programa (s) de auditoría, incluida la periodicidad, los métodos, responsabilidades, requisitos de planificación y presentación de informes. El programa (s) de auditoría deberá tener en cuenta los objetivos de calidad, la importancia de los procesos en cuestión, los riesgos relacionados, así como los resultados de auditorías anteriores;	x		1	
62	b) definir los criterios de auditoría y el alcance de cada auditoría;	x		1
	c) seleccionar los auditores y las auditorías de conducta para asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría;	x		2
	d) garantizar que los resultados de las auditorías se reportan a la gestión pertinente para la evaluación,	x		2
	e) tomar las medidas adecuadas y sin dilaciones indebidas; y	x		2
	f) conservar la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados de la auditoría.	x		2
9.3 Revisión por la dirección				
63	La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia.		x	0
	Revisión por la dirección debe ser planeado y llevado a cabo, teniendo en cuenta el entorno cambiante de los negocios y en la alineación de la dirección estratégica de la organización.	x		1
	La revisión por la dirección debe incluir la consideración de:			
	a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;	x		2
	b) los cambios en los problemas externos e internos que son relevantes para el sistema de gestión de calidad;		x	0
	c) la información sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad, incluyendo las tendencias e indicadores para:			
	1) las no conformidades y acciones correctivas;		x	0
2) seguimiento y medición a los resultados;	x		2	
63	3) resultados de las auditorías;	x		1
	4) la retroalimentación del cliente;		x	0
	5) proveedor y cuestiones de proveedores externos; y	x		1
	6) desempeño de los procesos y conformidad del producto;	x		1
	d) oportunidades para la mejora continua.		x	0

	Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir decisiones relacionadas con:			
	a) las oportunidades de mejora continua, y		x	0
	b) cualquier necesidad de cambios en el sistema de gestión de calidad.		x	0
	La organización conservará información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección, incluyendo las acciones tomadas.	x		2
SUB TOTAL:		27	18	42
Valor Estructura: % Obtenido (SI)/(N° de requerimientos x 4 puntos)		23.33%		
10. Mejora				
10.1 No conformidad y acciones correctivas				
64	Cuando se produce una no conformidad, la organización deberá:			
	a) reaccionar a la no conformidad, y en su caso			
	1) tomar medidas para controlar y corregirlo; y	x		2
	2) hacer frente a las consecuencias;	x		2
	b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir o se producen en otros lugares, por			
	1) la revisión de la no conformidad;	x		2
	2) determinar las causas de la no conformidad, y	x		2
	3) determinar si existen incumplimientos similares o podrían producirse;		x	0
64	c) poner en práctica las medidas oportunas;	x		1
	d) revisar la eficacia de las medidas correctivas adoptadas; y	x		1
	e) realizar cambios en el sistema de gestión de la calidad, si es necesario.		x	0
	Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.	x		1
	La organización conservará información documentada como evidencia de			
	a) la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente; y	x		1
	b) los resultados de cualquier acción correctiva.	x		1
10.2 Mejora				
65	La organización debe mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad. La organización debe mejorar el sistema de gestión de calidad, los procesos y los productos y servicios, en su caso, a través de la respuesta a:			
	a) Los resultados del análisis de datos;	x		1
	b) los cambios en el contexto de la organización;		x	0
	c) cambios en el riesgo identificados (ver 6.1); y		x	0
	d) nuevas oportunidades.		x	0
La organización debe evaluar, priorizar y determinar la mejora a implementar.		x	0	
SUB TOTAL:		10	6	14
Valor Estructura: % Obtenido (SI)/(N° de requerimientos x 4 puntos)		21.88%		

Fuente: Mostacero [30]

Anexo 3: Cuestionario SERVQUAL

Nº	DATOS SOBRE PERCEPCIÓN	1	2	3	4	5
CAPACIDAD DE RESPUESTA						
1	El personal de informes le orientó y explicó de manera clara y adecuada sobre el producto turístico					
2	El tiempo de respuesta de emergencia que da el personal de la empresa en diferentes situaciones es adecuado					
3	La empresa está dispuesta a apoyar a sus clientes en los problemas que se puedan presentar					
4	Los colaboradores de la empresa son proactivos con respecto al servicio que ofrecen.					
Puntaje obtenido						
Porcentaje obtenido						
Porcentaje promedio						
CONFIABILIDAD						
5	Los servicios brindados por la empresa cubren sus expectativas.					
6	El personal de la empresa inicia el servicio en el tiempo establecido.					
7	La empresa concluye el servicio en el tiempo establecido.					
8	El servicio contratado soluciona una necesidad que es importante para usted.					
9	La decisión tomada de ocupar los servicios le dará valor intangible superior					
Puntaje obtenido						
Porcentaje obtenido						
Porcentaje promedio						
EMPATÍA						
10	El personal de la empresa al momento de brindarle la atención es adecuado en relación a sus servicios ofrecidos.					
11	El horario para la atención al cliente en la empresa es adecuado					
12	La empresa comprende las necesidades de sus clientes y se preocupa por darle una mejor calidad.					
13	La atención de la empresa hacia el cliente es la adecuada.					
Puntaje obtenido						
Porcentaje obtenido						
Porcentaje promedio						
SEGURIDAD						
14	La empresa demuestra igualdad para todos sus clientes					
15	La información que brinda la empresa en relación a los servicios ejecutados es veraz.					
16	El comportamiento del personal que ejecuta los servicios de la empresa le inspira confianza y seguridad					
17	El personal que ejecuta los servicios en la empresa que permite hacer los servicios con eficiencia.					
18	En el caso de tener oposición, el personal tiene la habilidad de convencer.					
19	La persona que lo atendió conocía su trabajo, de no ser por ella nunca se habría decidido.					
Puntaje obtenido						
Porcentaje obtenido						

20	El personal de la empresa cuenta con equipamiento adecuado para la ejecución de los servicios.					
21	El uniforme del personal que realiza el servicio contratado de la empresa es adecuado.					
22	La empresa proporciona información adecuada antes de realizar el servicio contratado					
Puntaje obtenido						
Porcentaje obtenido						
Porcentaje promedio						
Porcentaje promedio total						

Fuente: Mostacero [18]

Anexo 4: Cálculo de la muestra

La población estuvo conformada por los 142 clientes de la empresa Asociación cultural ImpreZion durante el año 2022.

Los criterios de selección se basaron en los clientes que adquirieron el paquete 1 desde Latinoamérica a Israel (Perú – Israel), debido a la limitación geográfica; por tanto, se excluyeron los clientes de otros paquetes, es decir que adquirieron viajes a Israel desde otro parte del mundo.

En ese sentido, se aplicó la fórmula de población finita para determinar la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n = muestra

N = población

Z = valor correspondiente a la distribución de gauss, para 95% = 1,96

P = prevalencia esperada del parámetro a evaluar = 0,5

q = prevalencia esperada del parámetro a evaluar = 0,5

e = error de estimación = 0,05

$$n = \frac{1,96^2 \times 142 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (142 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 103,8 \approx 104$$

Por tanto, la muestra estuvo conformada por 104 clientes que adquirieron el paquete 1 (Perú-Israel) durante el año 2022. El muestreo se realizó en base a un muestreo aleatorio simple, con la finalidad de que todas las unidades de análisis tengan la misma oportunidad de ser elegidos.

Anexo 5: Nivel de cumplimiento y satisfacción

Nivel de cumplimiento inicial según ISO 9001:2015

Lineamientos	Porcentaje
Contexto de la organización	28,45%
Liderazgo	17,86%
Planificación	21,74%
Apoyo	34,09%
Operación	40,16%
Evaluación del desempeño	23,33%
Mejora	21,88%
Promedio	26,79%

Fuente: Asociación cultural ImpreZion

Dimensiones	Calificación	Puntaje obtenido	Porcentaje obtenido	Porcentaje promedio
Capacidad de respuesta	Muy satisfecho	5	0	0,0%
	Satisfecho	4	98	7,5%
	Conforme	3	795	61,1%
	Insatisfecho	2	408	31,4%
	Muy insatisfecho	1	0	0,0%
Confiabilidad	Muy satisfecho	5	0	0,0%
	Satisfecho	4	246	15,4%
	Conforme	3	777	48,6%
	Insatisfecho	2	456	28,5%
	Muy insatisfecho	1	120	7,5%
Empatía	Muy satisfecho	5	0	0,0%
	Satisfecho	4	94	7,0%
	Conforme	3	708	52,9%
	Insatisfecho	2	512	38,2%
	Muy insatisfecho	1	25	1,9%
Seguridad	Muy satisfecho	5	6	0,3%
	Satisfecho	4	244	12,9%
	Conforme	3	1059	56,2%
	Insatisfecho	2	552	29,3%
	Muy insatisfecho	1	25	1,3%
Elementos tangibles	Muy satisfecho	5	0	0,0%
	Satisfecho	4	0	0,0%
	Conforme	3	321	27,1%
	Insatisfecho	2	648	54,7%
	Muy insatisfecho	1	215	18,2%
Promedio				65,0%

Nivel de satisfacción actual del cliente – 2022

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Descripción del servicio Paquete 1

DESDE LATINO AMERICA - OFERTA - CASH

Próximas fechas: Junio y Nov 2022 - Marzo, Junio y Nov 2023

\$ Consultar - dólares

€ Consultar - euros

PROMOCIÓN HASTA EL 31 DE MARZO 2022

PREGUNTA [AQUI](#) POR NUESTRO SISTEMA DE CREDITO DIRECTO.

.

¿ QUE INCLUYE ?

- Vuelos *desde Lima Perú a Israel * ida y vuelta . (OTRO PAÍS CONSULTAR).
- *(el vuelo por ser transcontinental tendrá que tener una parada en Europa).*
- Servicio de Orientación y Asistencia telefónica desde el inicio del contrato.
- Comidas a bordo en todos los vuelos.
- Una semana de turismo y Full experiencia 100% Cristiana.
- 1 Maleta mano 7 kg. en cabina. (en todos los vuelos)
- 1 maleta grande de 22 k. (en todos los vuelos)
- Traslados grupal desde y hacia aeropuerto en Madrid e Israel.
- Te recogemos y acompañamos en Madrid hacia todo el Tours en Israel.
- Alojamiento en hotel 3 y 4 estrellas en Israel de habitación doble o triple*
- Desayuno y cena (bufete libre).
- Transporte por el país en autocar climatizado con Wifi gratuito.
- Guía licenciado por el ministerio de turismo en español durante todo el recorrido.
- Todas las Propinas de servicio de mozos, maleteros.
- Propinas de guías y chofer.
- Todas las entradas en general a lugares turísticos según el programa.
- Paseo en Barca Mar de Galilea y reunión cultural en ella.
- Salidas puntuales a orar a lugares bíblicos en horarios libres.
- Circuitos en español con guías que conocen la Biblia, sitios, lectura e historia cristiana.
- Servicios especiales de devocionales y noches de testimonio.
- Orientación sobre viaje Visados y fronteras.
- Polo del tours .
- Identificador personalizado.
- Renovación de votos matrimoniales (incluye alianzas). SI FUESE EL CASO
- Visita de una iglesia cristiana en Israel
- Bautismo y bata con Certificado.
- Certificado de peregrino en Israel emitido por el ministerio de turismo.
- Ser parte de Escuderos y guardadores de la llama con Pink del ministerio.
- Material básico de fotos y **videos**. de todo el Tours.
- Regalo sorpresa.

Anexo 7: Manual de Calidad – Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
ISO 9001:2015****MANUAL DE CALIDAD****Asociación cultural ImpreZion****APROBADO POR:
GERENTE GENERAL**



Firma

Fecha de aprobación:

1. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Comprensión de la organización

El contexto es comprendido mediante los factores internos y externos que afectan a la empresa a través de la Matriz FODA (IT-SGC-R-FODA-01).

	REGISTRO		
	MATRIZ FODA		
	Código: IT-SGC-R-FODA-01	Versión: 0	Página: 1 de 1
	Área: Calidad	Fecha:	
			
<hr/> Elaborado por		<hr/> Revisado por	

1.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Se define a las necesidades y expectativas de las partes interesadas a través de una Matriz de Identificación de Partes Interesadas (IT-SGC-R-MIPI-01) con la finalidad de que éstos no afecten el SGC.

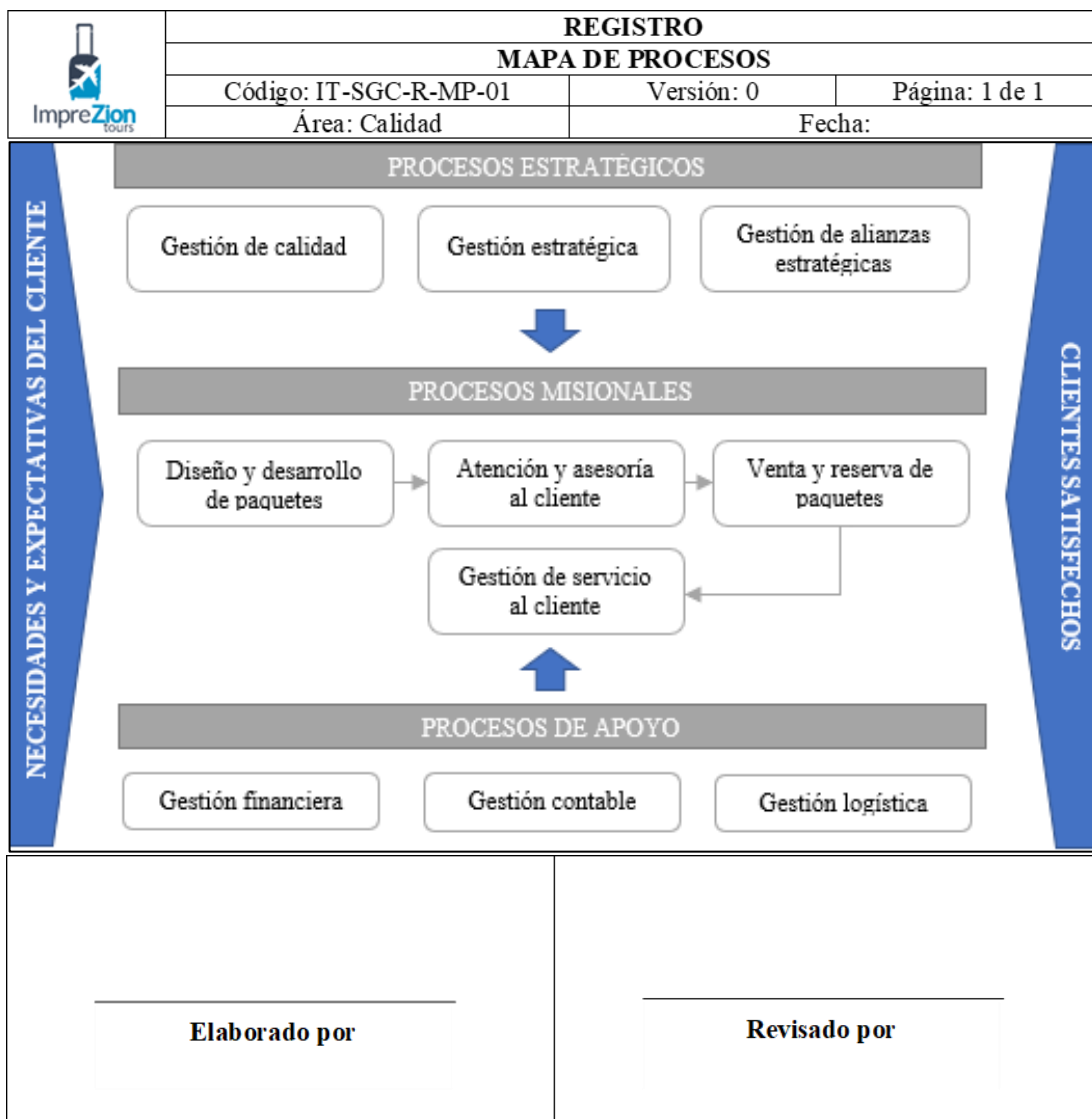
REGISTRO		
MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PARTES INTERESADAS		
Código: IT-SGC-R-MIPI-01	Versión: 0	Página: 1 de 1
Área: Calidad	Fecha:	
Partes interesadas	Necesidades	Expectativas
Gerencia General	Disponer de los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.	Visualizar un crecimiento en la empresa, tanto económico como social.
Contador	Gestionar la contabilidad de la empresa y brindar alternativas de mejora.	Capacitación constante y los recursos necesarios para cumplir su función.
Jefes de área	Recursos suficientes y personal capacitado para el funcionamiento del área.	Gestionar de manera eficiente en un buen clima laboral con los recursos necesarios.
Ejecutivos	Buen sistema de gestión y capacitaciones constantes	Buen clima laboral y capacitación constante. Respeto de los turnos de trabajo.
Clientes	Conocer Israel y sus alrededores de manera cómoda, divertida y a buen precio.	Atención personalizada y clara, alternativas de pago, viaje cómodo y que se cumpla lo mencionado.
Socios estratégicos	Comunicación clara y términos definidos.	Participación alta y un aliado estratégico.
Organismos públicos	Cumplir las normativas de turismo nacionales y las de Israel	Oportunidades de empleo, crecimiento económico y turístico.
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Elaborado por		<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Revisado por

1.3. Determinación del alcance del SGC


El alcance del Manual de Calidad se extiende a todos los procesos de la empresa Asociación cultural ImpreZion.

1.4. Sistema de Gestión y sus procesos

La empresa se rige bajo los lineamientos de calidad de la ISO 9001:2015 mediante un enfoque basado en los procesos, por tanto, se estableció un Mapa de Procesos (IT-SGC-R-MP-01).



Asimismo, se caracterizó el proceso de atención al cliente (IT-SGC-R-PAC-01) con la finalidad de estandarizar el procedimiento.

	REGISTRO		
	PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE		
	Código: IT-SGC-R-PAC-01	Versión: 0	Página: 1 de 1
	Área: Calidad	Fecha:	

PROCESO MISIONAL: PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	
Objetivo: Asegurar que el cliente obtenga la información necesaria respecto a los paquetes de viaje y garantizar la seguridad de éste en el país destino con la finalidad de que disfrute su viaje.	
Responsable: Supervisor de Ventas	
Actividades: <ul style="list-style-type: none"> - Informar a los clientes acerca de los paquetes y fechas de viaje - Brindar una solución completa e integral para el cliente - Responder las dudas de los clientes - Garantizar que la reserva se realiza de manera eficiente - Realizar post-venta del servicio realizado 	

Indicadores	N° de ventas al mes
	Retención de clientes
	Tasa de adquisición de clientes
	Porcentaje de satisfacción del cliente
	Duración del ciclo de ventas
Documentación asociada	Encuesta de satisfacción del cliente
	Registro de ventas
	Informe de ventas
<hr/> Elaborado por	
<hr/> Revisado por	

2. LIDERAZGO

2.1. Liderazgo y compromiso

Con el fin de asegurar una ejecución eficiente del SGC, la Gerencia General proporciona los recursos necesarios al comité encargado de la implementación. Asimismo, se garantiza el cumplimiento de la política de calidad y todos los procedimientos relacionados con el SGC, y se comunica a los empleados para orientarlos hacia una implementación eficiente del SGC.

2.2. Política

Se constituye la Política de calidad (IT-SGC-R-PC-01) asegurando que los trabajadores cumplan con lo establecido para el funcionamiento eficiente del SGC, por tanto, es comunicada y entendida por toda la organización.

	REGISTRO		
	POLÍTICA DE CALIDAD		
	Código: IT-SGC-R-PC-01	Versión: 0	Página: 1 de 1
	Área: Calidad	Fecha:	

Política de Calidad

ImpreZion Tours se enfoca en satisfacer las necesidades de sus clientes, así como de todas sus partes interesadas, ejecutando de manera eficiente su Sistema de Gestión de Calidad promoviendo la mejora constante de sus procesos. En ese sentido, ImpreZion Tours revisa, modifica y mejora esta política de calidad cada año con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos de calidad y garantizar la satisfacción del cliente.


La Gerencia establece alcanzar los siguientes objetivos de calidad:

- ✦ Proveer los recursos necesarios para la correcta ejecución del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✦ Capacitar y evaluar el desempeño de los trabajadores de la organización constantemente.
- ✦ Orientar la gestión a un enfoque por procesos para su control.
- ✦ Brindar un servicio de calidad a los clientes.
- ✦ Implementar, asegurar y controlar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✦ Difundir y garantizar el cumplimiento de la Política de Calidad, además de actualizar cuando se requiera.

Firma
Gerente General

2.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

Los roles en la compañía son definidos por el Gerente General en función de las necesidades de la empresa. En consecuencia, el Manual de Organización y Funciones (IT-SGC-M-MOF-01) es presentado de acuerdo con el organigrama mostrado en la Figura 1. Este manual estableciendo las responsabilidades y autoridades asociadas a cada rol dentro de la empresa.

	MANUAL		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
	Código: IT-SGC-M-MOF-01	Versión: 0	Página: 1 de 1
	Área: Calidad		Fecha:

<p>1. Objetivo</p> <p>Establecer las responsabilidades y autoridades de cada rol en la empresa con la finalidad de cubrir las funciones a necesitar con un profesional adecuado.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Este manual se extiende a todos los trabajadores de las diferentes áreas que conforman la organización.</p> <p>3. Responsable</p> <p>La responsabilidad recae sobre el Gerente General, quien suple las necesidades de personal en cada área.</p> <p>4. Desarrollo</p> <p>4.1. Gerente General</p>

GERENTE GENERAL	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Jefe inmediato	-----
Responsabilidad	Todos los trabajadores de la organización
Objetivo del cargo	Dirigir, organizar, monitorear y evaluar el desempeño de las actividades de la organización con la finalidad de establecer mejoras para el crecimiento económico.
COMPETENCIA DEL CARGO	
Educación	Colegiado en Administración, Ingeniería Industrial, Negocios Internacionales u otros relacionados. Diplomado en dirección de gerencia.
Experiencia	4 años de experiencia laboral + 2 años de experiencia en el puesto
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Gestión de Calidad - Gestión administrativa - Legislación de turismo peruana e israelí - Manejo de KPI's
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> -Proporcionar los recursos necesarios a la organización para garantizar una correcta ejecución del negocio. -Programar capacitaciones para los trabajadores de la empresa en función de las necesidades del negocio. -Presidir reuniones mensuales para evaluar el rendimiento de la empresa. -Supervisar el cumplimiento de las funciones de todos los empleados. -Elaborar, liderar y supervisar el cumplimiento del SGC. -Buscar nuevos socios financieros para ampliar el negocio.
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Innovación - Capacidad de negociación - Habilidades de comunicación

5.2. Secretaria

SECRETARIA	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Jefe inmediato	Gerente General
Responsabilidad	----
Objetivo del cargo	Coordinar, apoyar y ejecutar actividades de control según o indicado por Gerencia y coordinar los planes de viaje para los clientes.
COMPETENCIA DEL CARGO	
Educación	Técnico en secretariado u alguna otra carrera técnica.
Experiencia	Contar con 1 año de experiencia
Conocimientos	- Conocimiento de los servicios de turismo - Gestión administrativa
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
Funciones	- Apoyar en las actividades que Gerencia indique. - Coordinar planes de viajes para clientes - Comunicarse con clientes durante su estadía en Israel. - Realizar postventa - Atender a los clientes en consultas respecto a los paquetes bajo supervisión de un ejecutivo de ventas.
Actitudes	- Habilidades de comunicación - Habilidades de venta - Capacidad de organización - Trabajo bajo presión

5.3. Contador

CONTADOR	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Jefe inmediato	Gerente General
Responsabilidad	----
Objetivo del cargo	Gestionar y registrar los activos y pasivos de la organización a través del monitoreo de la información contable para la toma de decisiones.
COMPETENCIA DEL CARGO	
Educación	Colegiado en Contabilidad
Experiencia	Experiencia mínima de 2 años en el puesto
Conocimientos	- Manejo de libros contables - Control de estados contables - Auditorías contables
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
Funciones	- Gestionar y ejecutar estrategias económicas de la organización. - Interpretar y presentar ante SUNAT la información contable de la organización. - Participar en las reuniones gerenciales para la toma de decisiones. - Supervisa los estados contables y presupuestos de la organización.
Actitudes	- Integridad y ética - Confidencialidad - Pensamiento crítico

5.4. Controller

CONTROLLER	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Jefe inmediato	Gerente general
Responsabilidad	---
Objetivo del cargo	Control financiero de la gestión organizacional para asegurar el alcance de los objetivos de manera eficiente y eficaz.
COMPETENCIA DEL CARGO	
Educación	Titulado en Economía o Administración
Experiencia	Experiencia mínima de 3 años en el puesto
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección Financiera - Excel Avanzado - Análisis de costos
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar las estrategias con enfoque financiero para concretarlos en la gestión. - Garantizar el cumplimiento de las obligaciones contables y fiscales. - Detectar las no conformidades para su respectivo tratamiento - Gestionar la caja chica.
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud analítica - Liderazgo - Visión estratégica - Capacidad de síntesis

5.5. Supervisor de ventas

SUPERVISOR DE VENTAS	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Jefe inmediato	Gerente General
Responsabilidad	Ejecutivos de ventas
Objetivo del cargo	Planificar, dirigir y supervisar a los ejecutivos de ventas para maximizar su eficiencia y superar las metas programadas
COMPETENCIA DEL CARGO	
Educación	Titulado en Administración, Ingeniería Industrial u otros
Experiencia	Mínimo 2 años en el puesto de trabajo
Conocimientos	-
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar la gestión diaria de ventas - Capacitar y formar a los nuevos ejecutivos de ventas - Elaborar informes de los resultados de ventas. - Monitorear la programación de ventas - Investigar el mercado israelí y proponer nuevos proveedores - Solucionar los inconvenientes de los clientes respecto a la venta realizada.
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Empatía - Resolución de problemas - Control del estrés

5.6. Ejecutivo de ventas

EJECUTIVO DE VENTAS	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Jefe inmediato	Supervisor de ventas
Responsabilidad	----
Objetivo del cargo	Asegurar ventas de los distintos paquetes de viaje con la finalidad de alcanzar la programación mensual.
COMPETENCIA DEL CARGO	
Educación	Técnico o Superior (Completo o trunco)
Experiencia	Experiencia mínima de 1 año en ventas
Conocimientos	- Excel básico - Ventas
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
Funciones	- Informar al cliente acerca de los paquetes de viaje. - Realizar cotizaciones de los paquetes de viajes - Captación de nuevos clientes - Cumplir con la programación mensual de ventas. - Reportar semanalmente las ventas realizadas. - Mantener comunicación con el cliente durante su viaje para asegurar su conformidad - Otras actividades que asigne su superior.
Actitudes	- Compromiso - Habilidades interpersonales - Persistencia - Negociación

5.7. Jefe de logística

JEFE DE LOGÍSTICA	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Jefe inmediato	Gerente General
Responsabilidad	Asistente de logística
Objetivo del cargo	Gestionar los procesos logísticos para mantener el flujo del servicio y otorgarlo de manera oportuna.
COMPETENCIA DEL CARGO	
Educación	Titulado en Ingeniería industrial, Administración u Economía
Experiencia	Mínimo 3 años en el puesto de trabajo.
Conocimientos	- Comercio internacional - Gestión de la cadena de suministros
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
Funciones	- Garantizar que los servicios ofrecidos se realicen de acuerdo a lo acordado. - Buscar nuevas alianzas estratégicas. - Optimizar los servicios ofrecidos a un menor costo. - Supervisar los procesos logísticos de la empresa - Dirigir los procedimientos de contratación de bienes y servicios.
Actitudes	- Capacidad de análisis - Planificación estratégica - Liderazgo - Habilidades interpersonales


5.8. Asistente de logística

ASISTENTE DE LOGÍSTICA	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Jefe inmediato	Jefe de logística
Responsabilidad	----
Objetivo del cargo	Velar por el funcionamiento oportuno de los servicios que brinda la empresa en sus paquetes de viaje.
COMPETENCIA DEL CARGO	
Educación	Bachiller o Titulado de Ingeniería Industrial u otros
Experiencia	Mínimo 1 año en el puesto de trabajo
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Excel Intermedio - Gestión de la cadena de suministro - Comercio internacional
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar los procedimientos de contratación de bienes y servicios. - Elaborar los documentos necesarios para la aprobación de los procesos logísticos. - Participar en las reuniones con Gerencia. - Supervisar la entrega de los bienes y servicios.
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de organización - Capacidad de negociación

3. PLANIFICACIÓN

3.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades

La empresa se asegura de identificar y controlar los riesgos y oportunidades que afectan el proceso de atención al cliente para evitar futuras situaciones indeseadas con la finalidad de abordarlos de la mejor manera posible. Por tanto, en se elaboró una Matriz de Riesgos y Oportunidades (IT-SGC-R-MRO-01).

 REGISTRO MATRIZ DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES						
Código: IT-SGC-R-MRO-01				Versión: 0	Página: 1 de 1	
Área: Calidad				Fecha:		
ID.	PROCESO	FACTOR INTERNO	FACTOR EXTERNO	CONSECUENCIA	TIPO	SUBTIPO
1	COMUNICACIONES	* Emisión de información previamente verificada y validada por las áreas misionales.	* Uso de información no oficial emitida por medios de comunicación que puede afectar la reputación e imagen de la empresa.	Publicación de información no veraz DEBIDO A desconocimiento de las áreas. Imprecisión de los datos suministrados por los diferentes medios de comunicación y áreas de la empresa. Lo que PUEDE OCASIONAR pérdida de credibilidad, imagen de la entidad, investigaciones disciplinarias o sanciones.	RIESGO	Eficacia del proceso
2	COMUNICACIONES	* Personal interno de la oficina.	* Uso de información no oficial emitida por medios de comunicación que puede afectar la reputación e imagen.	Manipulación de la información que se publica DEBIDO A falta de verificación de la información, interés en mostrar resultados alterados o para ocultar información y favorecimiento a terceros frente a la información reportada, lo que PUEDE OCASIONAR pérdida de credibilidad, imagen de la entidad, investigaciones disciplinarias o sanciones.	RIESGO CORRUPCIÓN	No aplica.
3	FINANCIERA	* Competencia, formación y experiencia del talento humano	Ninguno	Emitir estados Financieros que no reflejen la realidad de la entidad o presentarlos de forma inoportuna, DEBIDO A: 1. Entrega de información incompleta e inoportuna por parte de los procesos de la entidad. 2. Errores ocasionales por parte de los responsables de los hechos financieros. Lo que PUEDE GENERAR o dar lugar a sanciones y suministrar una información sin las cualidades requeridas en el objetivo del proceso de gestión financiera.	RIESGO	Eficacia del proceso

4	FINANCIERA	* Entradas, Planeación, Diseño, Ejecución, salidas, Proveedores, conocimiento y comunicación del proceso de Gestión Financiera. * Competencia, formación y experiencia del talento humano	Ninguno	Inadecuada programación de las necesidades mensuales DEBIDO A: 1. Personal no idóneo para cumplir con la actividad a causa del desconocimiento del procedimiento de las necesidades y/o rotación de personal en las áreas Lo que PUEDE OCASIONAR: 1. La no aprobación de recursos 2. No poder realizar los pagos oportunamente a los contratistas y/o proveedores.	RIESGO	Eficacia del proceso
5	FINANCIERA	* Competencia, formación y experiencia del talento humano	Ninguno	Pérdida de recursos públicos DEBIDO A errores involuntarios en el manejo de las cajas menores y títulos valores. Lo que PUEDE OCASIONAR hallazgos de auditoría o de entes de control que puedan dar lugar a sanciones.	RIESGO CORRUPCIÓN	No aplica.
6	MANEJO DE DESASTRES	*Inestabilidad en la estructura del equipo de preparativos * Falta de continuidad en los procesos y cumplimiento de los objetivos propios del área de preparativos * Pérdida de información	* Cobertura nacional en materia de asistencia técnica en los procesos de preparativos para la respuesta ante emergencias. * Dificultades en la socialización de protocolos de respuesta ante la emergencia, indicador que representa un objetivo del Plan Nacional de Gestión del Riesgo y el Plan Nacional de Desarrollo.	Falta de equipo de personal permanente para la ejecución de las acciones del equipo de preparativos. DEBIDO a la falta de personal para suplir los diferentes escenarios de accidentes. QUE GENERA el no cumplimiento de metas, no cumplimiento de indicadores, no entregas a tiempo de los insumos como planes, documentos y estrategias	RIESGO	Eficacia del proceso
7	MANEJO DE DESASTRES	*Ausencia de sistemas de información y herramientas tecnológicas que permitan el registro efectivo de información territorial ante eventos de desastres	* Entrega de la información (informes e insumos) por parte de los miembros en territorio y el equipo central de la SMD * Registro en tiempo real de la ejecución y desarrollo de planes para cumplir y atender las situaciones de emergencia * Gestión de información para la difusión de planes, programas y/o proyectos * Retrasos en la entrega de información para control y seguimiento a planes, programas y/o proyectos	Deficiencia de una fuente de información para la SM, que cuente con los estándares de calidad de manejo de información pública. DEBIDO A la falta de estandarización de los canales de recolección de la información; SE GENERAN demoras en la presentación de la información requerida a nivel interno y externo de la entidad; generando un impacto negativo en la credibilidad de la información.	RIESGO	Eficacia del proceso


8	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> * Desconocimiento de la normatividad vigente * Desconocimiento en la misionalidad y funcionamiento de la entidad * Oportunidad en el cumplimiento de las metas presupuestales * Inexistencia de criterios específicos o metodologías de formulación 	<ul style="list-style-type: none"> * Limitación de recursos financieros dados a la entidad para la ejecución de sus funciones 	Formulación de necesidades presupuestales que no cubran la totalidad de requerimientos legales y financieros para el funcionamiento de la entidad formuladas a través del anteproyecto de presupuesto, DEBIDO A desconocimiento de criterios y/o metodologías para identificar las necesidades presupuestales lo que PUEDA GENERAR Desfinanciación en asuntos misionales que ocasione el incumplimiento de los objetivos institucionales y de los requerimientos normativos vigentes.	RIESGO	Eficacia del proceso
9	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> * Entrega de la información (insumos) por parte de las áreas de la entidad * Ejecución y desarrollo de planes para cumplir con objetivos misionales. * gestión de información para control y seguimiento a planes, programas y/o proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> * Perdida de información y mal manejo de esta a causa de las nuevas condiciones de trabajo en casa, por causa de la emergencia sanitaria 	Retrasos en el seguimiento y emisión del plan de acción de la entidad DEBIDO A demora de las áreas en la entrega de información y reporte de las actividades para elaborar los respectivos informes de seguimiento lo que PUEDA GENERAR , retrasos en el desarrollo adecuado de las actividades en marco del plan de acción y demás instrumentos de planificación articulados a este; y por ende el cumplimiento oportuno de los objetivos institucionales y de indicadores de gestión.	RIESGO	Eficacia del proceso
10	GERENCIAL Dirección General	<ul style="list-style-type: none"> * Direccionamiento Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> * Cambio de Gobierno y Políticas Públicas que definen planes, programas, proyectos y políticas de gobierno. * Cambio en legislación aplicable * Implementación de la política de gestión del riesgo de desastres. * Disponibilidad presupuestal 	Inadecuada implementación de la Política de Gestión del Riesgo en el territorio nacional, DEBIDO A la falta de gestión en el desarrollo de los planes, lo que PUEDA OCASIONAR : 1. Incumplimiento de los objetivos en materia de conocimiento y reducción del riesgo, y el manejo de desastres.	RIESGO	Eficacia del proceso

11	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	<p>* Que el personal de la Oficina de Control Interno no cuente con las competencias, formación o experiencia en procesos auditores.</p> <p>* Incumplimiento, por acción u omisión, de la responsabilidad que como contratistas o funcionarios se tiene frente al PAAGI.</p> <p>* Inoportunidad en la entrega de evidencias por parte de las áreas, que retrasen el proceso de análisis de la información y posterior liberación de los informes de la Oficina de Control Interno.</p> <p>En el marco de la emergencia COVID-19, se identificó como factor que puede incidir en las actividades que desarrolla el proceso de Evaluación y Seguimiento:</p> <p>* Dependencia de la VPN para acceder a la información de los servidores.</p> <p>*No contar con los permisos para acceso a la información</p>	<p>* Que no se cuente con la disponibilidad presupuestal para la contratación del personal de la Oficina de Control Interno.</p> <p>* En el marco de la emergencia COVID-19, se identificó como factor externo que puede incidir en las actividades que desarrolla el proceso de Evaluación y Seguimiento, la disponibilidad y velocidad de la conexión de internet en los hogares de los funcionarios o contratistas de la entidad y las disposiciones que el Gobierno nacional imparte periódicamente en temas relacionados con el sistema de Control interno y las funciones de los jefes de control interno</p>	<p>Incumplimiento del programa anual de las auditorías de gestión independiente, DEBIDO A insuficiencia de insumos (evidencias), y recursos (personal, presupuesto, apoyo institucional), lo que PUEDE GENERAR incumplimiento legal, sanciones, baja cobertura, acompañamiento, pérdida de imagen y credibilidad.</p>	RIESGO	Eficacia del proceso
12	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	<p>* Cambios en la normatividad por parte de la Presidencia de la República o por el DAFP.</p> <p>* Cambios normativos a nivel interno de la entidad (resoluciones, circulares, entre otros).</p>	* Ninguno	<p>Actualización del normograma de acuerdo con las disposiciones legales definidas por el DAFP, DAPRE u otro órgano de control DEBIDO A cambios normativos, lo que PUEDE GENERAR oportunidad en la aplicación de dichas disposiciones.</p>	OPORTUNIDAD	Eficacia del proceso

13	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> * Conflicto de intereses entre el auditor y el proceso a auditar. * Falta de ética en el ejercicio de la evaluación. * Desconocimiento de las responsabilidades del servidor público: (disciplinario, fiscal, penal). 	* Ninguno	No reportar a los organismos de vigilancia y control internos y externos los actos de incumplimientos legales de corrupción y fraude, identificados en la evaluaciones y seguimientos llevados a cabo por la Oficina de Control Interno DEBIDO A coacción lo que PUEDE GENERAR sanciones administrativas, disciplinarias fiscales y penales.	RIESGO CORRUPCIÓN	No aplica.
14	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	* Cambios normativos a nivel interno de la entidad (resoluciones, circulares, entre otros).	* Cambios en la normatividad por parte de la Presidencia de la República o por el DAFP.	Desconocimiento de los cambios normativos asociados a temas de Control Interno y por la Presidencia de la República, DEBIDO A una ausencia de consulta periódica en las diversas fuentes de información, lo que PUEDE GENERAR incumplimientos de la normatividad vigente e inadecuada planeación del Programa Anual de Auditoría de Gestión Independiente para la vigencia correspondiente.	RIESGO	Eficacia del proceso
15	COOPERACIÓN	* Articulación entre las áreas, sobre todo las áreas misionales respecto al proceso de cooperación internacional	* Interlocución de los actores externos con las diferentes áreas	Pérdida de información, desconocimiento de la caracterización y procedimientos lo que PUEDE OCASIONAR obstáculos en las actividades del área y llevar a un retroceso frente a los procedimientos establecidos por parte del proceso.	RIESGO	Eficacia del proceso
16	COOPERACIÓN	* Relacionamiento con las áreas.	* Integración de áreas gracias a certificación.	Priorización en el desarrollo de la comunicación formal en las áreas. LO QUE NOS AYUDA A generar una respuesta oportuna a las emergencias, requerimiento de servicios, etc.	OPORTUNIDAD	Eficacia del proceso
17	BIENES MUEBLES E INMUEBLES	* Inadecuada utilización de los Bienes muebles y Equipos tecnológicos debido al desconocimiento de su óptimo funcionamiento, por el personal de la Entidad.	Ninguno	Pérdida y/o deterioro de bienes DEBIDO A hurto, falta de seguimiento de los inventarios, fallas en los sistemas de seguridad, lo que PUEDE GENERAR la atención inoportuna de las actividades en la empresa	RIESGO	Eficacia del proceso


3.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

Dentro de la Política de Calidad (IT-SGC-R-PC-01) se establecieron los objetivos a los que la empresa debe alcanzar para mantener un servicio de calidad; sin embargo, en la Matriz de objetivos de calidad (IT-SGC-R-MOC-01) se muestra la información detallada de las acciones a desarrollar para su alcance, el responsable, los indicadores de medición y la frecuencia de su medición, siendo actualizados cada año.

 REGISTRO MATRIZ DE OBJETIVOS DE CALIDAD							
Código: IT-SGC-R-MOC-01				Versión: 0		Página: 1 de 1	
Área: Calidad				Fecha:			
Nº	Objetivo	Meta	Indicador	Actividades programadas	Recursos	Responsable	Seguimiento del cumplimiento
1	Proveer los recursos necesarios para la correcta ejecución del SGC	>90%	Porcentaje de utilización de los recursos	Identificar las necesidades de recursos humanos, tecnológicos y materiales. Elaborar procedimiento de abastecimiento de recursos.	Humanos, materiales, tecnológicos	Jefes de área	Gerente General
2	Capacitar y evaluar el desempeño de los trabajadores de la organización contantemente	>95%	Porcentaje de personal capacitado	Elaborar cronograma de capacitación Elaborar formato de evaluación de capacitación Medir el personal capacitado	Humanos, materiales, tecnológicos	Secretaria	Gerente General
3	Orientar la gestión a un enfoque por procesos para su control	>85%	Porcentaje de desempeño de los procesos	Establecer indicadores de medición de los procesos Optimizar los procesos según los lineamientos de la ISO 9001 Medir el desempeño de los procesos a través de los indicadores establecidos	Humanos, materiales, tecnológicos	Jefes de área	Gerente General
4	Brindar un servicio de calidad a los clientes	>85%	Nivel de satisfacción del cliente	Medir el nivel de satisfacción actual del cliente Analizar las expectativas de los clientes Optimizar los procesos según los lineamientos de la ISO 9001 Medir el nivel de satisfacción del cliente	Humanos, materiales, tecnológicos	Ejecutivos	Jefes de área
5	Implementar, asegurar y controlar el cumplimiento de los requisitos del SGC	>85%	Nivel de cumplimiento de la ISO 9001:2015	Analizar la línea base respecto a la Norma ISO 9001:2015 Desarrollar el Manual SGC Auditar el SGC Obtener la certificación ISO 9001	Humanos, materiales, tecnológicos	Secretaria	Gerente General
6	Difundir y garantizar el cumplimiento de la Política de Calidad, además de actualizar cuando se requiera	>100%	Nivel de cumplimiento de los objetivos de calidad	Elaborar y difundir la Política de Calidad Monitorear el cumplimiento de los objetivos en base a esta matriz.	Humanos, materiales, tecnológicos	Gerente General	Gerente General

3.3. Planificación de los cambios

La empresa debe planificar los cambios en cualquier proceso del SGC que pueda alterar la atención al cliente; por este motivo se elaboró una Ficha de solicitud de cambios (IT-SGC-R-SC-01) con la finalidad de registrar los riesgos, oportunidades y recursos a utilizar en relación al cambio.

	REGISTRO		
	SOLICITUD DE CAMBIO		
	Código: IT-SGC-R-SC-01	Versión: 0	Página: 1 de 1
	Área: Calidad		Fecha:

Código	Fecha de última modificación	Descripción del cambio	Riesgos del cambio	Oportunidades del cambio	Recursos a utilizar	Responsable

<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>Elaborado por</p>	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>Revisado por</p>
---	--

4. APOYO

4.1. Recursos


La Gerencia provee a la organización de personas calificadas para el desarrollo de sus funciones y la implementación del SGC, según los puestos de trabajo descritos en el Organigrama en la Figura 1 y los requisitos necesarios que deben cumplir según el Manual de Organización y Funciones (IT-SGC-R-MOF-01).

En relación a la infraestructura, la organización provee una planificación del mantenimiento que deben recibir los equipos con los que opera el personal para la ejecución de sus funciones; en ese sentido, se elaboró un Cronograma de Mantenimiento (IT-SGC-R-CM-01).

		REGISTRO					
		CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO					
		Código: IT-SGC-R-CM-01			Versión: 0	Página: 1 de 1	
		Área: Calidad			Fecha:		
Ejecutado				Pendiente			
E				P			
Nº	Código Patrimonial	Equipo	Área	Responsable	Mtto. Preventivo	Frecuencia	
1	IT-P-001	PC	Gerencia	Gerente General		8 meses	
2	IT-P-002	PC	Gerencia	Secretaria		8 meses	
3	IT-P-003	PC	Contabilidad	Contador		8 meses	
4	IT-P-004	PC	Financiera	Controller		8 meses	
5	IT-P-005	PC	Ventas	Supervisor de ventas		8 meses	
6	IT-L-001	Laptop	Ventas	Ejecutivo de ventas 1		6 meses	
7	IT-L-002	Laptop	Ventas	Ejecutivo de ventas 2		6 meses	
8	IT-L-003	Laptop	Ventas	Ejecutivo de ventas 3		6 meses	
9	IT-L-004	Laptop	Ventas	Ejecutivo de ventas 4		6 meses	
10	IT-L-005	Laptop	Ventas	Ejecutivo de ventas 5		6 meses	
11	IT-P-006	PC	Logística	Jefe de Logística		8 meses	
12	IT-L-006	Laptop	Logística	Asistente de logística		6 meses	

<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Elaborado por</p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Revisado por</p>
---	--

Además de ello, se creó un Registro de daño en la infraestructura (IT-SGC-R-DI-01), donde se debe registrar los daños en la infraestructura cuando éstos ocurran, con la finalidad de repostarlos.

	REGISTRO		
	DAÑOS EN LA INFRAESTRUCTURA		
	Código: IT-SGC-R-DI-01	Versión: 0	Página: 1 de 1
	Área: Calidad	Fecha:	


Nombre del reportante:		Cargo del reportante:	
Información del bien dañado			
Nombre del bien dañado:			
Tipo de daño ocurrido (Marcar con una X)	Hurto		Pérdida por partes
	Pérdida total		Colisión
	Avería		Otro
Descripción del daño ocurrido:			

Elaborado por

Revisado por

4.2. Competencia

La organización se encarga de que el personal mantenga la competencia necesaria para la ejecución de sus labores y la optimización del proceso de atención al cliente; por tanto, en conjunto con la formación académica, experiencia y habilidad que ya poseen, se debe capacitar en funciones específicas tal como lo expuesto en el Plan de Capacitaciones (IT-SGC-R-PC-01).

		REGISTRO														Objetivo	Dirigido a	
		PLAN DE CAPACITACIONES																
		Código: IT-SGC-R-PC-01							Versión: 0			Página: 1 de 1						
		Área: Calidad							Fecha:									
N°	Tema	Responsable	Tipo de Capacitación	Planificación Anual														
				Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12			
1	Importancia del Sistema de Gestión de Calidad	Gerente General	Interna	x													Compromiso de los trabajadores	Todos los trabajadores
2	Breve resumen de la Norma ISO 9001:2015	Gerente General	Interna	x													Difusión de la Norma ISO 9001	Todos los trabajadores
3	Documentación por área	Gerente General	Interna		x												Adaptación a la nueva forma de trabajo	Jefes de cada área
4	Aspectos básicos sobre el reglamento nacional de transportación turística israelí	Jefe de logística	Interna			x											Conocer la legislación israelí	Área de ventas y secretaria
5	Aspectos básicos sobre atención al cliente	Supervisor de ventas	Interna				x										Mejorar la atención al cliente	Ejecutivos de ventas y secretaria
6	Tipos de cliente	Supervisor de ventas	Interna				x											Ejecutivos de ventas y secretaria
7	Creación de mensajes de bienvenida, abordamiento al cliente, etc.	Supervisor de ventas	Interna					x										Ejecutivos de ventas y secretaria
8	Normas de higiene, presentación, uniforme, etc.	Supervisor de ventas	Interna					x										Ejecutivos de ventas y secretaria

9	Importancia de la Satisfacción al cliente	Supervisor de ventas	Interna														Conocer las expectativas del cliente	Ejecutivos de ventas y secretaria
10	Compartimiento de experiencias con clientes problemáticos	Supervisor de ventas	Interna														Manejo del cliente en el proceso de atención	Ejecutivos de ventas y secretaria
11	Proceso de venta	Supervisor de ventas	Interna															Ejecutivos de ventas y secretaria
12	Cierre de ventas exitosas	Experto en ventas	Externa															Ejecutivos de ventas y secretaria
13	Procedimiento de auditoría	Auditor Norma ISO 9001:2015	Externa														Conocer la forma en que las auditorias serán realizadas	Jefes de cada área
14	Mejora continua en el Sistema de Gestión de Calidad	Auditor Norma ISO 9001:2016	Externa														Conocer la forma de mejorar los errores de ejecución	Todos los trabajadores

<p>_____</p> <p>Elaborado por</p>	<p>_____</p> <p>Revisado por</p>
--	---

Asimismo, la organización se asegura que las capacitaciones sean efectivas para la optimización de los procesos con la finalidad de satisfacer al cliente con la calidad de servicio; por tanto, se realizó un Formato de evaluación de la efectividad de la capacitación (IT-SGC-R-EEC-01).

	REGISTRO		
	EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN		
	Código: IT-SGC-R-EEC-01	Versión: 0	Página: 1 de 1
	Área: Calidad	Fecha:	
EVALUACIÓN DE EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN			
Fecha de la evaluación: ___ / ___ / ___			
Nombre y cargo del Evaluador:			
Nombre del Personal capacitado:			
Capacitación realizada:			
Fecha de la capacitación: ___ / ___ / ___			
Criterios			
¿El curso impartido ha mejorado los conceptos técnicos del evaluado? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
¿Por qué? (Detalle la respuesta, comparación entre antes y después de la capacitación)			
<hr/> <hr/>			
¿Existe aplicación efectiva de los conocimientos adquiridos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
¿La calidad del trabajo del evaluado ha mejorado o han disminuido los errores? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
¿Por qué? (Detalle la respuesta, comparación entre antes y después de la capacitación)			
<hr/> <hr/>			
Evaluación final			
Eficaz <input type="checkbox"/> No Eficaz <input type="checkbox"/>			
Observaciones			


4.3. Toma de conciencia

La organización tiene la capacidad de difundir la Política de Calidad (IT-SGC-R-PC-01) y su documentación correspondiente de manera que pueda ser entendida por todas las partes interesadas, con el objetivo de mejorar continuamente el proceso de atención al cliente. Para cumplir con este objetivo, se ha diseñado una Encuesta de clima laboral (IT-SGC-R-ECL-01) para recopilar información sobre las prácticas laborales generales de los trabajadores en varios aspectos de su trabajo.

REGISTRO					
ENCUESTA CLIMA LABORAL					
Código: IT-SGC-R-EEC-01		Versión: 0		Página: 1 de 1	
Área: Calidad			Fecha:		
VALORACION					
SIEMPRE	GENERALMENTE	REGULARMENTE	POCAS VECES	NUNCA	NO APLICA
5	4	3	2	1	N/A
CRITERIOS DE EVALUACION					VALORACION
ORGANIZACIÓN					
1. ¿Con que frecuencia usted busca a su jefe, cuando tiene inquietudes y dificultades?					
2. ¿Su jefe inmediato le hace acompañamiento a sus actividades?					
3. ¿Conoce los objetivos, misión, visión y política de la empresa?					
4. Le han brindado los medios de capacitación para conocer oportunamente las innovaciones y cambios de la empresa?					
5. ¿Las metas fijadas en su trabajo son informadas y se establecen en forma racional?					
6. Cuando su jefe toma decisiones que afectan directamente su trabajo, tiene en cuenta su opinión?					
7. La delegación de funciones se realiza de una forma planeada y organizada?					
RELACION LABORAL – ENTRE PARES Y JEFES					
8. Recibe ayuda para solucionar las dificultades laborales cuando se le presentan?					
9. Las relaciones entre los compañeros de trabajo es buena?					
10. Se le presentan dificultades de tipo personal con sus compañeros y/o jefes?					
11. ¿Colabora con sus compañeros cuando requieren la ayuda de alguien por situaciones coyunturales?					
12. ¿Con que frecuencia usted comenta las dificultades laborales a sus compañeros y/o jefes, antes de que sean de conocimiento público?					
13. ¿Percibe manifestaciones de acoso laboral en su trabajo?					
AMBIENTE LABORAL					
14. Considera que la comunicación fluye de manera eficaz y oportuna?					
15. Cuando habla con su jefe inmediato, puede decir siempre lo que quiere, necesita y siente?					
16. Evaluaría como bueno su ambiente de trabajo dentro de la Empresa?					
17. Se siente satisfecho con la labor desempeñada por usted dentro de la Empresa?					
18. Con que frecuencia usted planea, se pone metas y resultados para tener un buen desempeño laboral dentro de la Empresa?					
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS					
19. ¿Se presentan dificultades o roces entre los compañeros de trabajo?					
20. Con que frecuencia soluciona directamente las dificultades que tiene con otro compañero antes de entrar a mediar con el jefe?					
21. Cuando usted tiene un problema o situación de tipo laboral, recurre a su jefe inmediato para solucionarlo?					
SENTIR DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN					VALORACION
22. ¿Se siente respetado y apreciado dentro de la organización?					
23. ¿Siente reconocimiento cuando ha hecho una labor importante para la Empresa?					
24. ¿Se siente escuchado y valorado por el jefe cuando expresa ideas y puntos de vista?					
25. Considera que la Empresa le da los implementos necesarios para desarrollar su actividad laboral con eficiencia?					
26. ¿Informa las situaciones por usted detectadas que puedan afectar su entorno laboral o tiendan a producir accidentes de trabajo?					

4.4. Comunicación

Las comunicaciones en la empresa se rigen bajo lo indicado en la Matriz de Comunicaciones (IT-SGC-R-MC-01), donde detalla los temas fijos que se deben comunicar, la frecuencia, el responsable de la comunicación y el destinatario.





	REGISTRO		
	MATRIZ DE COMUNICACIONES		
	Código: IT-SGC-R-EEC-01	Versión: 0	Página: 1 de 1
	Área: Calidad		Fecha:

Contenido de la información	Responsable	Destinatario	Frecuencia	Medio de comunicación
Identificación de las partes interesadas	Contador	Gerente General	Cada año o cuando existan modificaciones.	Reunión
Mapa de procesos y caracterización de procesos	Controller	Jefes de área y Gerente	Cada año o cuando existan modificaciones.	Correo
Política y objetivos de calidad	Gerente General	Todos los trabajadores	Cada año o cuando existan modificaciones.	Capacitación
Manual de organización y funciones	Gerente General	Jefes de área	Cuando existan modificaciones.	Correo
Matriz de riesgos y oportunidades	Jefes de área	Gerente General	Cada año o cuando existan modificaciones.	Reunión
Documentación del SGC	Jefes de área	Todos los trabajadores	Cuando existan modificaciones.	Capacitación
Procedimiento de auditoría	Auditor externo	Jefes de área y Gerente	Cada año o cuando existan modificaciones.	Capacitación
Divulgación de la implementación de SGC	Gerente General	Todos los trabajadores	Cada año o cuando existan modificaciones.	Capacitación
Evaluación del SGC	Gerente General	Todos los trabajadores	Trimestral	Reunión

<hr/> Elaborado por	<hr/> Revisado por
----------------------------	---------------------------

4.5. Información documentada

La organización establece mecanismos para mantener la documentación necesaria para el funcionamiento del SGC en buenas condiciones, de manera organizada y para cuando lo requiera el personal. En ese sentido, se elaboró el Procedimiento de control de documentos (IT-SGC-P-CD-01).

	PROCEDIMIENTO																		
	CONTROL DE DOCUMENTOS																		
	Código: IT-SGC-P-CD-01	Versión: 0	Página: 1 de 1																
	Área: Calidad	Fecha:																	
<p>1. OBJETIVO Establecer los lineamientos para la estructuración, identificación, control y almacenamiento de toda documentación emitida por la organización.</p> <p>2. ALCANCE Aplica a toda la documentación que forme parte del SGC.</p> <p>3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento: Información de valor relacionada al SGC soportada digitalmente o física. • Procedimiento: Documento que abarca una metodología para llevar a cabo un actividad o proceso. • Registro: Documento que recopila cierta información para su posterior análisis. • Manual: Documento que especifica información esencial para la comprensión de un proceso. <p>4. DESARROLLO</p> <p>a. Estructura de la documentación</p> <p>La documentación debe seguir esta estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logo de la organización • Nombre del tipo de documento • Nombre del documento • Código del documento • Versión • Páginas (Formato X de Y) • Área • Fecha de elaboración 																			
<table border="1"> <tr> <td>Logo de la organización</td> <td>Tipo de documento</td> <td colspan="2">Nombre del documento</td> </tr> <tr> <td></td> <td>PROCEDIMIENTO</td> <td colspan="2">CONTROL DE DOCUMENTOS</td> </tr> <tr> <td>Código del documento</td> <td>Área</td> <td>Versión</td> <td>Fecha de elaboración</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Página</td> </tr> </table>				Logo de la organización	Tipo de documento	Nombre del documento			PROCEDIMIENTO	CONTROL DE DOCUMENTOS		Código del documento	Área	Versión	Fecha de elaboración				Página
Logo de la organización	Tipo de documento	Nombre del documento																	
	PROCEDIMIENTO	CONTROL DE DOCUMENTOS																	
Código del documento	Área	Versión	Fecha de elaboración																
			Página																

La codificación de los documentos se basa en la siguiente estructura:

XX-YYY-Z-AAA-OO

- Las 2 primeras letras XX representan las iniciales de la empresa Impreziom Tours; por tanto, siempre debe colocarse IT.
- Las 3 letras YYY representan las iniciales del Sistema de Gestión de Calidad; por tanto, todo documento relacionado debe tener SGC.
- La letra Z representa el tipo de documento, por tanto, debe colocarse P si es procedimiento, M si es manual o R si es registro.
- Las 3 letras AAA representan las iniciales del nombre del documento, según se crea conveniente, es posible utilizar solo 2 letras.
- Las letras finales OO representan la numeración de la versión del documento.

Ejemplo: IT-SGC-P-CD-01, representa el Procedimiento de control de documentos, correspondiente a la primera versión del documento del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Impreziom Tours.

b. Cambios de los documentos
Los cambios en la documentación, implican un cambio en un proceso ya establecido; por tanto, deben solicitar un cambio solo cuando sea realmente necesario presentando la Ficha de solicitud de cambios (IT-SGC-R-SC-01), para que el Gerente General evalúe la solicitud.

c. Almacenamiento y protección de la documentación
La documentación estará almacenada en archivadores rotulados según el lineamiento del SGC en la oficina de la secretaria, la cual es responsable de que la documentación se encuentre bien organizada y en buen estado, a su vez se debe tener una copia controlada de todos los documentos. La documentación también debe ser custodiada por el Gerente General de la organización y los jefes de área.

d. Distribución y divulgación de la documentación
El Gerente debe estar informado acerca de la creación u modificación de un documento. El documento creado debe ser difundido por toda la empresa; asimismo, debe existir una capacitación de cómo utilizar el nuevo formato o registro, procedimiento, etc.

<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Elaborado por</p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Revisado por</p>
---	--

5. OPERACIÓN

5.1. Planificación y control operacional

Todos los procesos identificados en el Mapa de Procesos (IT-SGC-R-MP-01) son debidamente planificados, implementados y supervisados por la organización y sus áreas correspondientes, tal cual se designa como parte de la función de cada puesto de trabajo en el MOF (IT-SGC-M-MOF-01) con la finalidad de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.


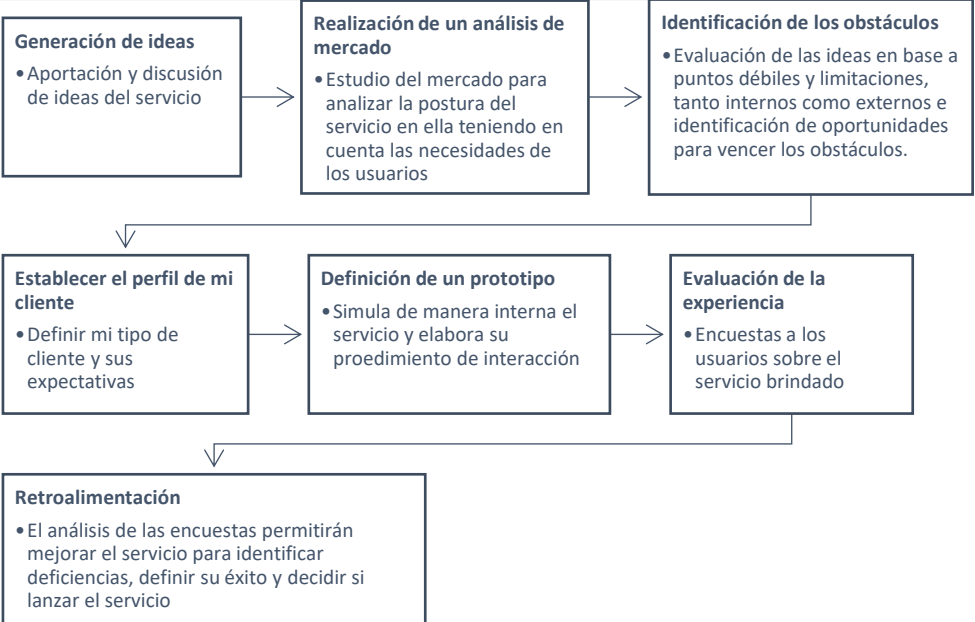
5.2. Requisitos para los productos y servicios

La completa información de los paquetes de viaje que la empresa maneja son dadas al cliente con detalle, tal cual se muestra en el Anexo 6 “Paquete de viaje desde Latinoamérica: Lima – Israel”. Los requisitos del servicio deben ser cumplidos a cabalidad de acuerdo a lo acordado con el cliente, que si en caso existiere un cambio en algunos de los requisitos del servicio, se debe solicitar utilizando la Ficha de Solicitud de cambio (IT-SGC-R-SC-01).

Asimismo, el acuerdo final de los requisitos del servicio se debe celebrar con la firma de un acuerdo mutuo.

5.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios


En caso, la empresa desee expandir sus servicios turísticos creando uno nuevo debe tener en cuenta el Procedimiento de diseño y desarrollo de servicios (IT-SGC-P-DDS-01), puesto que este documento asegura la calidad del nuevo servicio y su alineación con los objetivos a alcanzar.

	PROCEDIMIENTO		
	DISEÑO Y DESARROLLO DE SERVICIOS		
	Código: IT-SGC-P-DDS-01	Versión: 0	Página: 1 de 1
	Área: Calidad	Fecha:	
<p>1. OBJETO Establecer los lineamientos para el diseño y desarrollo de nuevos paquetes de viajes asegurando la calidad del servicio y el alineamiento con la visión empresarial.</p> <p>2. ALCANCE Se extiende a cualquier nuevo servicio dirigido para el cliente que la organización desee brindar.</p> <p>3. DESARROLLO El proceso de diseño y desarrollo abarcará el seguimiento de 7 pasos, tal cual se describe:</p>			
			
<p>_____</p> <p>Elaborado por</p>		<p>_____</p> <p>Revisado por</p>	

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

La organización garantiza que los servicios y productos brindados por los proveedores no afecten la calidad de servicio entregado a los clientes. Por tanto, el Jefe de Logística se encarga de establecer ciertos criterios de selección y evaluación para los proveedores, documentando la evidencia de la elección y mantenimiento de un proveedor en la lista de proveedores.

En ese sentido, se desarrolló el Procedimiento de control de proveedores (IT-SGC-P-CP-01).

	PROCEDIMIENTO		
	CONTROL DE PROVEEDORES		
	Código: IT-SGC-P-CP-01	Versión: 0	Página: 1 de 1
	Área: Calidad	Fecha:	

1. OBJETO

Asegurar el control de los proveedores de bienes y servicios desde la selección con fines de mantener la calidad del servicio que la empresa brinda.

2. ALCANCE

Se extienden a todos los proveedores de bienes y servicios que deseen trabajar con la empresa.

3. DESARROLLO

a. Criterios de selección

Se establecen los criterios de selección de proveedores, en conjunto con su peso de importancia, teniendo en cuenta referencias de éste con otras empresas, considerándose los siguientes:

Criterio	Descripción	Peso
Certificaciones adquiridas	Cumple con una certificación ISO 9001	7%
Calidad del producto o servicio brindado	Cumple con las especificaciones técnicas detalladas en las ordenes de requerimiento	20%
	Cuenta con una logística adecuada para brindar los sus servicios	13%
Imagen institucional	La empresa cuenta con reconocimiento a nivel nacional y/o local	5%
Índice de confiabilidad	Cumple con entregar los productos o ejecutar los servicios dentro de los plazos pactados	15%
Forma de pago	Tiene variedad de mecanismos para la ejecución del pago	10%
Logística inversa	Cumple con una adecuada política para el tratamiento de no conformidades por parte de los usuarios	10%
Precio	El precio se encuentra dentro de lo presupuestado	20%

b. Criterios de evaluación

Se establecen que los criterios de evaluación de proveedores, en conjunto con su peso de importancia, son los siguientes:

Criterio	Descripción	Peso
Certificaciones	Cuenta con una certificación ISO 9001	5%
Calidad del producto o servicio brindado	Cumple con las especificaciones técnicas detalladas en las ordenes de requerimiento	20%
	Cuenta con una logística adecuada para brindar los sus servicios	13%
Índice de confiabilidad	Cumple con entregar los productos o ejecutar los servicios dentro de los plazos pactados	15%
Logística inversa	Cumple con una adecuada política para el tratamiento de no conformidades por parte de los usuarios	12%
Disponibilidad de stock	Cuenta con flexibilidad y agilidad para brindar sus servicios.	20%
Incidencias	Dentro del periodo de servicio, no ha presentado incidencias.	10%
Precio	El precio se encuentra dentro de lo presupuestado	5%

c. Calificación de criterios

Se establece la calificación para cada criterio, el cual se utilizará tanto para los de selección como evaluación:

Calificación	Descripción
3	Si cumple
2	Cumple parcialmente
1	El nivel de cumplimiento es mínimo
0	No cumple

d. Condición del proveedor

La condición del proveedor se determina en función al puntaje ponderado, el cual es la multiplicación de calificación y el peso de cada criterio:

$$\text{Ponderación} = \text{calificación} \times \text{peso}$$

Donde:

- Excelente (2,5 a 3 puntos): Proveedor eficiente que ofrece un buen servicio, al cual se le realizará una evaluación cada 2 años.
- Aceptable (1,5 a 2,4 puntos): Proveedor con oportunidades de mejora, al cual se le evaluará su evolución cada año.
- Crítico (menor a 1,5 puntos): Proveedor deficiente que debe ser sustituido de la lista de proveedores.

e. Matriz de control de proveedores

Por tanto, se utilizará la siguiente matriz para obtener la condición de los proveedores:

Criterio	Descripción	Peso	Proveedor		
			Calif.	Pond.	
Condición					

<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p>Elaborado por</p>	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p>Revisado por</p>
---	--

5.5. Producción y provisión del servicio


La empresa cuidadosamente planifica, ejecuta y controla sus procesos, puesto que pacta un acuerdo del servicio con el cliente, de acuerdo a los requisitos establecidos en el Anexo 5 “Paquete de viaje desde Latinoamérica: Lima – Israel” del servicio. Asimismo, la documentación se encuentra almacenada según el Procedimiento de control de documentos (IT-SGC-P-CD-01) con la finalidad de mantener una trazabilidad de todos los movimientos de la empresa.

5.6. Liberación de los productos y servicios

La empresa implementa disposiciones para la liberación del servicio relacionado a la ejecución del paquete turístico verificando el cumplimiento de los requisitos del servicio mediante una llamada o mensaje diario durante toda su estadía. Todo ello es documentado, de acuerdo al procedimiento de control de documentos (IT-SGC-P-CD-01).

5.7. Control de las salidas no conformes


La empresa gestiona las no conformidades que se presenten antes, durante y después de la ejecución del servicio, interviniendo de manera oportuna para controlar y prevenir su aparición. La no conformidad será tratada según el Procedimiento de control de servicios no conformes (IT-SGC-P-SNC-01), cuyo responsable Jefe de Logística debe solucionar la no conformidad de manera inmediata.

	PROCEDIMIENTO		
	CONTROL DE SERVICIOS NO CONFORMES		
	Código: IT-SGC-P-SNC-01	Versión: 0	Página: 1 de 1
	Área: Calidad	Fecha:	
<p>1. OBJETO Detallar el tratamiento de una no conformidad identificada en la ejecución del servicio brindado que no se alinee a los requisitos del servicio con la finalidad de asegurar la calidad de atención y la satisfacción del cliente.</p> <p>2. ALCANCE Se extiende a todos los servicios brindados por la empresa: antes, durante y después de la ejecución del servicio.</p> <p>3. RESPONSABLES Supervisor de ventas Jefe de logística</p> <p>4. DEFINICIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requisitos: Condiciones técnicas acordadas entre el cliente y la empresa. - No conformidad: Incumplimiento de alguno de los requisitos establecidos. <p>5. DESARROLLO</p> <p>a. Detección y registro de no conformidades</p> <p>Una no conformidad puede ser detectada por cualquier trabajador de la empresa mientras ejecuta sus labores e incluso detectada por el cliente, lo cual debe ser comunicado inmediatamente al Supervisor de ventas, quien se comunicará con el Jefe de Logística, persona responsable de tratar la no conformidad.</p> <p>Por otro lado, las no conformidades en los procesos internos pueden ser identificadas por medio de inspecciones, auditorias y supervisión directa al personal durante el desarrollo de sus funciones, además de ser registradas en el Registro de no conformidades (IT-SGC-R-NC-01).</p> <p>b. Toma de acciones sobre las no conformidades</p> <p>El Jefe de Logística es el encargado de evaluar y analizar la solución correspondiente de la no conformidad, coordinando con los responsables necesarios y correspondientes, asimismo, informar al Gerente General de la no conformidad y las acciones a tomar para su obtener su aprobación.</p> <p>c. Control de la no conformidad</p> <p>Una vez aprobada la solución, el tratamiento debe ser registrado y monitoreado por el Jefe de Logística en el Registro de Seguimiento de las no conformidades (IT-SGC-R-SNC-01) con la finalidad de tener documentada las incidencias presentadas.</p>			
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>Elaborado por</p>		<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>Revisado por</p>	


6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación

La empresa se asegura de dar un monitoreo a los procesos gestionados con la finalidad de controlar las no conformidades y el rendimiento de la gestión para la toma de decisiones con un enfoque en garantizar la satisfacción del cliente y la efectividad del SGC. Por ello, se estableció indicadores de medición a cada procedimiento, registro y manual establecido para gestionar la empresa a través de la Lista de indicadores de medición (IT-SGC-R-LIM-01).

	REGISTRO		
	LISTA DE INDCIADORES DE MEDICIÓN		
	Código: IT-SGC-R-LIM-01	Versión: 0	Página: 1 de 1
	Área: Calidad	Fecha:	
NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	INDICADOR	
Matriz FODA	IT-SGC-R-FODA-01	% de fortalezas y oportunidades	
Matriz de Identificación de partes interesadas	IT-SGC-R-MIPI-01	% de requisitos a cumplir	
Mapa de Procesos	IT-SGC-R-MP-01	Nº de procesos identificados	
Registro de caracterización de procesos	IT-SGC-R-PAC-01	% de procesos caracterizados	
Manual de Operaciones y Funciones	IT-SGC-M-MOF-01	% de cumplimiento de funciones	
Matriz de riesgos y oportunidades	IT-SGC-R-MRO-01	% de riesgos y oportunidades elevados	
Matriz de objetivos de calidad	IT-SGC-R-MOC-01	% de objetivos alcanzados	
Ficha de solicitud de cambios	IT-SGC-R-SC-01	% de documentos cambiados	
Cronograma de mantenimiento	IT-SGC-R-CM-01	% de mantenimientos ejecutados	
Registro de daños de la infraestructura	IT-SGC-R-DI-01	Nº de daños a la infraestructura	
Plan de capacitaciones	IT-SGC-R-PC-01	% de capacitaciones ejecutadas	
Formato de evaluación de la efectividad de la capacitación	IT-SGC-R-EEC-01	% de efectividad	
Encuesta de clima laboral	IT-SGC-R-ECL-01	% de trabajadores satisfechos	
Procedimiento control de documentos	IT-SGC-P-CD-01	Nº de documentos creados	
Procedimiento de diseño y desarrollo de servicios	IT-SGC-P-DDS-01	% de productos nuevos	
Procedimiento de control de proveedores	IT-SGC-P-CP-01	% de proveedores excelentes	
Procedimiento de control de servicios no conformes	IT-SGC-P-SNC-01	% productos conformes	
Encuesta de satisfacción del cliente	IT-SGC-R-SC-01	% de clientes satisfechos	
Registro de retroalimentación	IT-SGC-R-RC-01	% de quejas y felicitaciones	
<hr/> Elaborado por		<hr/> Revisado por	

Por otro lado, la calidad de servicio de la empresa debe ser determinada por el cliente, además de tener en cuenta sus expectativas del servicio; en ese sentido, se aplicará una encuesta de satisfacción del cliente (IT-SGC-R-SC-01) bajo el modelo Servqual con la finalidad de optimizar la atención al cliente.


	REGISTRO		
	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
	Código: IT-SGC-R-SC-01	Versión: 0	Página: 1 de 1
	Área: Calidad	Fecha:	

Escala:

Muy satisfecho: 5; Satisfecho 4; Conforme 3; Insatisfecho: 2; Muy insatisfecho: 1

DATOS SOBRE PERCEPCIÓN					
CAPACIDAD DE RESPUESTA					
	El personal de informes le orientó y explicó de manera clara y adecuada sobre el producto turístico				
	El tiempo de respuesta de emergencia que da el personal de la empresa en diferentes situaciones es adecuado				
	La empresa está dispuesta a apoyar a sus clientes en los problemas que se puedan presentar				
	Los colaboradores de la empresa son proactivos con respecto al servicio que ofrecen.				
CONFIABILIDAD					
	Los servicios brindados por la empresa cubren sus expectativas.				
	El personal de la empresa inicia el servicio en el tiempo establecido.				
	La empresa concluye el servicio en el tiempo establecido.				
	El servicio contratado soluciona una necesidad que es importante para usted.				
	La decisión tomada de ocupar los servicios le dará valor intangible superior				
EMPATÍA					
	El personal de la empresa al momento de brindarle la atención es adecuado en relación a sus servicios ofrecidos.				
	El horario para la atención al cliente en la empresa es adecuado				
	La empresa comprende las necesidades de sus clientes y se preocupa por darle una mejor calidad.				
	La atención de la empresa hacia el cliente es la adecuada.				
SEGURIDAD					
	La empresa demuestra igualdad para todos sus clientes				
	La información que brinda la empresa en relación a los servicios ejecutados es veraz.				
	El comportamiento del personal que ejecuta los servicios de la empresa le inspira confianza y seguridad				
	El personal que ejecuta los servicios en la empresa que permite hacer los servicios con eficiencia.				
	La persona que lo atendió conocía su trabajo, de no ser por ella nunca se habría decidido.				
ELEMENTOS TANGIBLES					
	El personal de la empresa cuenta con equipamiento adecuado para la ejecución de los servicios.				
	El uniforme del personal que realiza el servicio contratado de la empresa es adecuado.				

Además de ello, la empresa elaboró un Registro de retroalimentación del cliente (IT-SGC-R-RC-01) con la finalidad de que los clientes puedan plasmar sus felicitaciones, peticiones, quejas o sugerencias relacionadas a la calidad de servicio de la empresa.


	REGISTRO		
	RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE		
	Código: IT-SGC-R-RC-01	Versión: 0	Página: 1 de 1
	Área: Calidad	Fecha:	

Fecha del suceso						
Tipo de retroalimentación (Marcar con X)						
Felicitación		Sugerencia		Petición		Queja
Descripción de la retroalimentación						
Datos del cliente						
Nombres y apellidos				Celular		
Correo electrónico						

<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Elaborado por</p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Revisado por</p>
---	--

5.5. Auditoría interna

Las auditorías internas son programadas para la verificación de que los procesos de la empresa se estén ejecutando de una manera adecuada bajo la Política de calidad establecida (IT-SGC-R-PC-01), la cual se realiza cada 6 meses. La persona responsable de ejecutar la auditoría es el Controller, quien deberá registrarse según el Procedimiento de auditoría interna (IT-SGC-P-AI-01).

	PROCEDIMIENTO		
	AUDITORÍA INTERNA		
	Código: IT-SGC-P-AI-01	Versión: 0	Página: 1 de 1
	Área: Calidad	Fecha:	

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la ejecución de la auditoría interna de los procesos de la empresa que aseguran la efectividad del SGC y la satisfacción del cliente.

2. ALCANCE

Se extiende a cada proceso que manejan las distintas áreas de la empresa ImpreZion Tours.

3. RESPONSABLES

Gerente general

Controller

4. DEFINICIONES

Auditor: Persona capacitada para evaluar cierto proceso y brindar recomendaciones pertinentes para su optimización.

Auditoría: Evaluación crítica y sistemática que realiza un auditor con la finalidad de conocer ciertos parámetros del proceso auditado.

Auditoría Interna: Procesos de evaluación sistemática para medir los resultados en función al cumplimiento de los requerimientos establecidos.

5. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Norma técnica internacional ISO 9001:2015

6. DESARROLLO

Elaborar el programa de auditorías internas.

Revisar y aprobar el plan de auditorías.

Seleccionar el equipo encargado de realizar la auditoría.

Estructurar y comunicar el plan de auditoría. Elaborar el informe en el cual se detallen los hallazgos obtenidos tras la realización de la auditoría interna.

Presentar alternativas de acciones tanto preventivas como correctivas necesarias para establecer lineamientos de mejora continua al sistema de gestión de calidad.

7. PLANIFICACIÓN

La ejecución de las auditorías internas serán realizadas con una frecuencia anual; sin embargo, en caso de que sea necesario se realizarán auditorías de carácter extraordinario.

Asimismo, el responsable debe dar el Informe de resultados de la auditoría interna (IT-SGC-I-RAI-01) a la Gerencia para su evaluación y toma de decisiones.

Anexo 8: Elementos de la evaluación económica

Costos totales

CAPACITACIONES							
N°	Cargo	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo/hora	N° Capacitaciones	Duración (hora)	Costo total
1	Gerente General	1	S/ 4 000,00	S/ 20,00	3	3,0	S/ 60,00
2	Secretaria Ejecutiva	1	S/ 1 650,00	S/ 8,25	10	10,0	S/ 82,50
3	Asistente administrativa	1	S/ 1 800,00	S/ 9,00	3	2,0	S/ 18,00
4	Contador	1	S/ 2 600,00	S/ 13,00	2	3,0	S/ 39,00
5	Supervisor de ventas	1	S/ 2 200,00	S/ 11,00	11	11,0	S/ 121,00
6	Ejecutivos de ventas	5	S/ 1 600,00	S/ 8,00	10	10,0	S/ 400,00
7	Controller	1	S/ 2 800,00	S/ 14,00	2	3,0	S/ 42,00
8	Jefe de logística	1	S/ 2 800,00	S/ 14,00	4	4,0	S/ 56,00
9	Asistente de logística	1	S/ 1 800,00	S/ 9,00	2	2,0	S/ 18,00
Subtotal (soles)							S/ 836,50
Subtotal (dólares)							\$217,49

TIEMPO DE EJECUCIÓN						
N°	Cargo	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo/hora	Duración (hora)	Costo total
1	Gerente General	1	S/ 4,000.00	S/ 20.00	312.0	S/ 6,240.00
2	Secretaria Ejecutiva	1	S/ 1,650.00	S/ 8.25	156.0	S/ 1,287.00
3	Asistente administrativa	1	S/ 1,800.00	S/ 9.00	468.0	S/ 4,212.00
4	Contador	1	S/ 2,600.00	S/ 13.00	312.0	S/ 4,056.00
5	Supervisor de ventas	1	S/ 2,200.00	S/ 11.00	468.0	S/ 5,148.00
6	Ejecutivos de ventas	5	S/ 1,600.00	S/ 8.00	468.0	S/ 18,720.00
7	Controller	1	S/ 2,800.00	S/ 14.00	468.0	S/ 6,552.00
8	Jefe de logística	1	S/ 2,800.00	S/ 14.00	156.0	S/ 2,184.00
9	Asistente de logística	1	S/ 1,800.00	S/ 9.00	156.0	S/ 1,404.00
Subtotal (soles)						S/ 49,803.00
Subtotal (dólares)						\$12,948.78

DEPRECIACIÓN						
N°	Equipo	Cantidad	Vida útil (años)	Costo unitario	Depreciación	
1	PC 1	1	9	S/ 7 400,00	S/ 1 480,00	
Subtotal (soles)					S/ 1 480,00	
Subtotal (dólares)					\$384,80	

Inversión

MATERIALES Y EQUIPOS DE OFICINA					
N°	Material	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Hoja Bond A4	Paquete 1/2 millar	15	S/ 14,29	S/ 214,35
2	Archivadores	Unidad	16	S/ 6,90	S/ 110,40
3	Plumones de pizarra	Paquete x 4 unidades	14	S/ 23,40	S/ 327,60
4	Mota	Unidad	15	S/ 3,70	S/ 55,50
5	Lapiceros	Paquete x 5 unidades	17	S/ 3,26	S/ 55,42
6	Tinta negra para impresora	Unidad	15	S/ 44,70	S/ 670,50
7	Tinta colores para impresora	Unidad	18	S/ 39,00	S/ 702,00
8	Resaltador	Paquete x 6 unidades	14	S/ 11,34	S/ 158,76
9	Equipo de control asistencia dactilar	Unidad	1	S/ 573,50	S/ 573,50

10	Computadora (PC, 2 monitores, teclado, mouse, parante)	Unidad	1	S/ 5 600,00	S/ 5 600,00
11	Accesorios PC (cámara web, audífonos, parlantes)	Unidad	1	S/ 1 800,00	S/ 1 800,00
Total (soles)					S/ 10 268,03
Total (dólares)					\$2 669,69

CAPACITACIONES EXTERNAS

N°	Cargo	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo/hora	Duración (hora)	Costo total
	Capacitación externa 1	1		S/ 775,00		S/ 775,00
	Capacitación externa 2	1		S/ 1 313,00		S/ 1 313,00
	Capacitación externa 3	1		S/ 980,00		S/ 980,00
1	Gerente General	1	S/ 4 000,00	S/ 20,00	4,5	S/ 90,00
2	Secretaria Ejecutiva	1	S/ 1 650,00	S/ 8,25	3,0	S/ 24,75
3	Asistente administrativa	1	S/ 1 800,00	S/ 9,00	1,5	S/ 13,50
4	Contador	1	S/ 2 600,00	S/ 13,00	4,5	S/ 58,50
5	Supervisor de ventas	1	S/ 2 200,00	S/ 11,00	6,0	S/ 66,00
6	Ejecutivos de ventas	5	S/ 1 600,00	S/ 8,00	3,0	S/ 120,00
7	Controller	1	S/ 2 800,00	S/ 14,00	4,5	S/ 63,00
8	Jefe de logística	1	S/ 2 800,00	S/ 14,00	4,5	S/ 63,00
9	Asistente de logística	1	S/ 1 800,00	S/ 9,00	1,5	S/ 13,50
Subtotal (soles)						S/ 3 580,25
Subtotal (dólares)						\$930,87

PLANIFICACIÓN

N°	Cargo	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo/hora	Duración (hora)	Costo total
1	Gerente General	1	S/ 4 000,00	S/ 20,00	100,0	S/ 2 000,00
2	Secretaria Ejecutiva	1	S/ 1 650,00	S/ 8,25	100,0	S/ 825,00
3	Asistente administrativa	1	S/ 1 800,00	S/ 9,00	100,0	S/ 900,00
4	Contador	1	S/ 2 600,00	S/ 13,00	50,0	S/ 650,00
5	Supervisor de ventas	1	S/ 2 200,00	S/ 11,00	125,0	S/ 1 375,00
6	Ejecutivos de ventas	5	S/ 1 600,00	S/ 8,00	62,5	S/ 2 500,00
7	Controller	1	S/ 2 800,00	S/ 14,00	150,0	S/ 2 100,00
8	Jefe de logística	1	S/ 2 800,00	S/ 14,00	125,0	S/ 1 750,00
9	Asistente de logística	1	S/ 1 800,00	S/ 9,00	75,0	S/ 675,00
Subtotal (soles)						S/ 12 775,00
Subtotal (dólares)						\$3 321,50

MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE OFICINA

N°	Equipo	Cantidad	Frecuencia anual	Costo unitario	Costo total
1	PC	7	1	S/ 100,00	S/ 700,00
2	Laptop	6	2	S/ 70,00	S/ 420,00
Subtotal (soles)					S/ 1 120,00
Subtotal (dólares)					\$291,20

Anexo 9: Pérdidas económica en el año 2022

Año 2022			
N° viajes	Ventas	Ventas meta	Pérdidas económicas por venta no percibida
1er viaje	\$154 050,00	\$158 000,00	\$3 950,00
2do viaje	\$150 100,00	\$158 000,00	\$7 900,00
3er viaje	---	\$158 000,00	\$158 000,00
Total	\$304 150,00	\$474 000,00	\$169 850,00

Anexo 10: Porcentaje de ventas no percibidas respecto al año 2022

Año	Ventas	% de venta no percibida respecto año 2022
2017	\$442 400,00	-45,5%
2018	\$454 250,00	-49,4%
2019	\$434 500,00	-42,9%
2022	\$304 150,00	---
Promedio		-45.9%