

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**Diseño de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 para incrementar  
la rentabilidad en una empresa paisajista, 2020-2022**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR**

**Fabiola del Pilar Zurita Ramirez**

**ASESOR**

**Carlos Alberto Olivos Campos**

**<https://orcid.org/0000-0002-9512-6129>**

**Chiclayo, 2024**

**Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 para  
incrementar la rentabilidad en una Empresa Paisajista, 2020-2022**

PRESENTADA POR

**Fabiola del Pilar Zurita Ramirez**

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

**CONTADOR PÚBLICO**

APROBADA POR

Flor de Maria Beltran Portilla

PRESIDENTE

Jorge Alberto Garces Angulo

SECRETARIO

Carlos Alberto Olivos Campos

VOCAL

## **Dedicatoria**

A Dios, que me impulsa día a día a la realización de mis objetivos personales y profesionales propuestos. A mi familia, por el apoyo constante e incondicional que me brindaron en todo momento, especialmente a mi madre por brindarme su entera confianza e impulsarme a culminar mi carrera profesional.

## **Agradecimiento**

Primeramente, me gustaría expresar mi gratitud con Dios quien ha sido mi pilar de fuerza y tenacidad en cada reto y obstáculo. A mi familia, y en especial a mi madre por ser la fuente de mi motivación, por su sacrificio, su apoyo incondicional, y su inquebrantable creencia en mis capacidades. Igualmente, un especial agradecimiento a mi asesor Carlos Alberto Olivos Campos, porque con su apoyo y profesionalismo supo guiarme durante el desarrollo de mi proyecto de investigación. Para terminar, no puedo dejar de mencionar de forma muy especial mi gratitud hacia cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Escuela Profesional de Contabilidad, por ser pacientes en mi formación académica.

## 2024 Zurita Ramirez Fabiola\_JS.docx

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>2</b>	<b>tesis.usat.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Centro Europeo de Postgrado - CEUPE</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to Universidad TecMilenio</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>accesoabierto.uh.cu</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>es.scribd.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>prezi.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.puce.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>www.slideshare.net</b> Fuente de Internet	

## Índice

Resumen .....	8
Abstract .....	9
I. Introducción .....	10
II. Revisión de literatura .....	14
2.1 Antecedentes .....	14
2.2 Marco teórico .....	17
III. Materiales y métodos .....	27
3.1 Tipo de investigación y nivel de investigación .....	27
3.2 Diseño de investigación .....	27
3.3 Población y muestra .....	27
3.4 Operacionalización de variables.....	29
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	30
3.6 Procedimientos.....	31
3.7 Plan de procesamiento y análisis de datos .....	31
3.9 Matriz de consistencia.....	32
IV. Resultados y discusión .....	33
V. Conclusiones .....	65
VI. Recomendaciones.....	67
VII. Referencias bibliográficas .....	68
VIII. Anexos.....	73

## Lista de tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables .....	29
Tabla 2. Matriz de consistencia.....	32
Tabla 3. Flujograma del proceso de instalación y mantenimiento de paisajismo .....	37
Tabla 4. Partes interesadas .....	47
Tabla 5. Política de Calidad .....	48
Tabla 6. Matriz de gestión del riesgo .....	50
Tabla 7. Planificación de objetivos de calidad.....	51
Tabla 8. Ratios de rentabilidad: Rendimiento sobre el patrimonio 2020-2022 .....	54
Tabla 9. Ratios de rentabilidad: Rentabilidad del activo total 2020-2022 .....	54
Tabla 10. Costos de la implementación del SGC.....	55
Tabla 11. Descripción del escenario conservador.....	56
Tabla 12. Proyección de ventas- Escenario conservador .....	56
Tabla 13. Proyección del ROE- Escenario conservador .....	57
Tabla 14. Proyección del ROA- Escenario conservador.....	57
Tabla 15. Descripción del escenario moderado .....	58
Tabla 16. Proyección de ventas- Escenario moderado.....	59
Tabla 17. Proyección del ROE- Escenario moderado.....	59
Tabla 18. Proyección del ROA- Escenario moderado .....	60
Tabla 19. Descripción del escenario agresivo.....	60
Tabla 20. Proyección de ventas- Escenario agresivo .....	61
Tabla 21. Proyección del ROE- Escenario agresivo .....	61
Tabla 22. Proyección del ROA- Escenario agresivo.....	62

## **Lista de ilustraciones**

Ilustración 1. El contexto de la organización .....	21
Ilustración 2. Rentabilidad: Asociación entre los recursos utilizados y los beneficios.....	24
Ilustración 3. Organigrama.....	33
Ilustración 4. Siembra de césped irregular .....	42
Ilustración 5. Siembra de macizo disperso .....	43
Ilustración 6. Hongo arbóreo.....	43
Ilustración 7. Invasión de maleza .....	44
Ilustración 8. Césped marchito.....	45
Ilustración 9. Mortandad de plantaciones .....	45
Ilustración 10. Residuos vegetales .....	46

## Resumen

Este estudio se desarrolló para responder a la necesidad de instaurar un sistema de gestión de calidad que se alinee con los requerimientos dictados por la norma ISO 9001:2015, diseñado específicamente para su aplicación en una empresa paisajista, este sistema está orientado a mejorar la rentabilidad de la compañía. Por ende, tiene como propósito el análisis de sus estados financieros, a través de coeficientes de rentabilidad. Además, busca precisar la influencia mediante la propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad, destinado a ayudar a la empresa a incrementar sus ingresos, recortar gastos y fortalecer su desempeño en el ámbito corporativo. El objetivo de esta investigación es diseñar un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 para incrementar la rentabilidad en la empresa Paisajista, 2020-2022, y al mismo tiempo garantizar la calidad del servicio, aumentar la productividad y la satisfacción del cliente. Cabe resaltar que el tipo de investigación fue aplicada porque se orienta a mejorar una situación problemática a través de la evaluación y selección de estrategias para implementar un SGC, nivel descriptivo- propositivo, diseño no experimental- transversal, su población y muestra está conformada por las diferentes áreas involucradas directamente con la gestión de la calidad y gestión financiera; asimismo se utilizó la guía de entrevista como instrumento para recopilar información, lista de cotejo como hoja de control para verificar si la empresa maneja un sistema de gestión de calidad, y guía de análisis documental que se utilizará en la determinación de los coeficientes de rentabilidad.

Palabras clave: Gestión de calidad, rentabilidad, norma ISO 9001:2015.

### **Abstract**

This study was developed to respond to the need to establish a quality management system that aligns with the requirements dictated by the ISO 9001:2015 standard, designed specifically for its application in a landscape company, this system is aimed at improving profitability of the company. Therefore, its purpose is to analyze its financial statements, through profitability coefficients. In addition, it seeks to specify the influence by proposing a Quality Management System, intended to help the company increase its income, cut expenses and strengthen its performance in the corporate sphere. The objective of this research is to design an ISO 9001:2015 Quality Management System to increase profitability in the Landscape company, 2020-2022, and at the same time guarantee service quality, increase productivity and customer satisfaction. It should be noted that the type of research was applied because it is aimed at improving a problematic situation through the evaluation and selection of strategies to implement a QMS, descriptive-propositive level, non-experimental-cross-sectional design, its population and sample are made up of the different areas directly involved with quality management and financial management; Likewise, the interview guide was used as an instrument to collect information, a checklist as a control sheet to verify if the company manages a quality management system, and a documentary analysis guide that will be used in determining the profitability coefficients.

**Keywords:** Quality management, profitability, ISO 9001:2015 standard.

## **I. Introducción**

La gestión de calidad resulta un área fundamental bajo el marco de la gestión de empresas dado que las organizaciones persiguen de manera constante la mejora de sus procesos, más aún cuando se encuentran dentro de un mercado caracterizado por su alta competitividad, buscando satisfacer la necesidad de los consumidores. Estos factores llevan a las empresas a efectuar modificaciones en sus procesos hasta alcanzar la calidad en sus productos, para lo cual las normas ISO 9001-2015 constituyen un instrumento fundamental, siendo un conjunto de principios de gestión de calidad que aseguran que los clientes reciban productos de alta calidad, generando, de esta manera, mayores niveles de rentabilidad hacia las empresas (Estévez et al., 2018, p. 734).

La efectividad de la implementación de las normas ISO 9001-2015, ha sido ampliamente documentada. Así, por ejemplo, Martínez (2018), mostró que las empresas colombianas que implementaron las normas en sus organizaciones han logrado aumentar la satisfacción de sus clientes, lo cual ha impactado de manera positiva en sus estados financieros (pp. 223-224). Además, actualmente poseen una mejor disponibilidad de documentación y control sobre sus procesos, lo cual les ha permitido disminuir las cantidades desperdiciadas y ha evitado la duplicación de funciones. Otro impacto significativo ha sido el decrecimiento en las manifestaciones de insatisfacción y reclamos de sus consumidores. Por último, el estudio destacó que la implementación de las normas ISO 9001-2015, ha contribuido a la mejora en la selección de personal (respecto a la cantidad y competencia para el cargo) que contribuya a implementar de manera eficaz el sistema.

En el Perú, se tiene que, del total de las empresas formales del país, tan solo el 1% han asumido sistemas de gestión con certificaciones ISO, ya sea 9001 y 14001, lo cual conduce a una menor capacidad competitiva en aquellas empresas que carecen de un sistema de gestión. Si bien en el Perú cuenta con una política de calidad nacional, aún no se ha logrado involucrar al empresario en esta, lo que les permitiría no solo ser fuertes competidores en el ámbito nacional, sino también la oportunidad de expandirse dar un paso importante hacia la exportación (INACAL, 2017).

Cruchaga (2017), mostró que la empresa P&M SUPPORT S.R.L ubicada en Trujillo, Perú, experimentó un aumento en la satisfacción de sus clientes tras haber implementado las normas ISO 9001:2008 (p. 32). Antes de su aplicación, el 57.14% de sus clientes se encontraban satisfechos con sus productos (evaluada a través del modelo SERVQUAL) y tras la implementación del nuevo sistema, el 84.58% de los clientes se mostraron satisfechos. Este

resultado se debió fundamentalmente a que las normas ISO 9001:2008 permitieron que la empresa pudiera identificar las fallas dentro de sus procesos de calidad a través de una auditoría interna, gracias a ello, se pudo establecer una nueva política de calidad en la compañía y luego de implementar el nuevo sistema de calidad se realizó una verificación, permitiendo retroalimentar el funcionamiento a través de la aplicación de medidas correctivas.

Contextualizando la problemática de estudio, la empresa paisajista se encuentra domiciliada en la ciudad de Lima, con 14 años de experiencia en el mercado en diseño y construcción de paisajes urbanos y corporativos, mantenimiento de áreas verdes, riego tecnificado, jardinería vertical, entre otros. En donde se ha señalado en concreto, que la rentabilidad de la empresa en los últimos tres periodos no ha sido la esperada, ya que no han logrado alcanzar las metas establecidas relacionadas al beneficio. En el ámbito interno de la empresa, se han identificado diversos problemas relacionados con el manejo de la calidad. En primer lugar, la empresa ha registrado una serie de reclamos (observaciones) por parte de sus clientes, quienes, a través de una entrevista informal no estructurada, manifestaron que la empresa en varias ocasiones no ha cumplido con las especificaciones técnicas de los contratos. Por ende, ha surgido insatisfacción en los clientes con respecto al servicio ofrecido. Esta condición ha generado la pérdida de algunas licitaciones y/o de ciertos clientes. Además, a través de la observación directa, se ha evidenciado que la empresa no ha identificado las necesidades, los requerimientos y expectativas de las partes interesadas dentro de la gestión de calidad. De manera que, solo ha considerado los elementos internos como las expectativas de rentabilidad de la propia empresa, pero ha dejado de lado las necesidades de los clientes, ya que no atiende a las sugerencias de estos con respecto a la mejora del servicio, originando que éstos se sientan insatisfechos con el servicio al no cubrir sus expectativas.

Asimismo, la empresa no ha establecido una política, objetivos y metas claras para cumplir las funciones requeridas para una adecuada gestión de calidad. En consecuencia, algunas funciones no se han logrado cumplir generando que el servicio no sea de calidad. Otro punto por resaltar es que la empresa no posee el personal capacitado para poder implementar un sistema de gestión de calidad, ya que varios de ellos resultaron no tener conocimiento de la norma ISO 9001:2015, perjudicando la operación y control de sus procesos de calidad.

Por otro lado, algunos de los empleados entrevistados de manera informal, señalaron que la rentabilidad alcanzada en los últimos tres años no ha sido la esperada, lo cual se ha reflejado en varios de los indicadores de rentabilidad como el ROE y ROA. A partir de esta situación, se

puede hipotetizar que la no existencia de un sistema de gestión de control en base a las normas ISO 9001:2015, puede tener un impacto negativo en la rentabilidad del Paisajista.

Dada la situación problemática expuesta, emerge la importancia del estudio con la finalidad de incrementar la rentabilidad de la empresa Paisajista mediante el diseño de un sistema de gestión de calidad tomando como referencia la norma ISO 9001:2015, caso contrario, la empresa continuará experimentando una rentabilidad reducida sin un examen minucioso de la calidad de sus servicios. Por tal motivo, surge la siguiente interrogante: ¿Cómo la gestión de calidad incide en la rentabilidad en la empresa Paisajista, año 2020-2022?

Por lo mencionado anteriormente, se establece como objetivo general diseñar un Sistema de Gestión de Calidad adecuado a la ISO 9001:2015 para incrementar la rentabilidad en la empresa Paisajista, 2020-2022; y como objetivos específicos, diagnosticar la situación actual de la gestión de calidad en la empresa Paisajista, identificar y evaluar los procesos operativos utilizando los criterios ISO 9001:2015, elaborar una política y objetivos basados en la norma ISO 9001:2015 en la empresa paisajista, y evaluar y proyectar la rentabilidad económica y financiera para los periodos 2023-2025 con la aplicación del diseño de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2015 en la empresa Paisajista con la aplicación del diseño de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2015 en la empresa Paisajista.

El presente estudio resulta conveniente ya que proporcionará a la empresa paisajista, un sistema de gestión de calidad para su aplicación, con lo cual podrá aumentar sus niveles de rentabilidad. Asimismo, la propuesta también resulta útil para las demás empresas del rubro de jardinería y paisajismo que estén interesadas en implementar un sistema de gestión de calidad.

Además, el presente estudio posee relevancia social pues repercutirá positivamente en los clientes de la empresa al elevar la calidad del servicio que obtienen, como resultado de la puesta en marcha del sistema de gestión de calidad. Asimismo, se beneficiará la empresa dado que aumentará su nivel de rentabilidad, lo cual se verá reflejado dentro de sus estados financieros.

También se destacan sus implicaciones prácticas, dado que, ayudará a resolver los problemas de gestión de calidad que presenta actualmente la empresa paisajista y demás empresas que se encuentren dentro del rubro. Adicionalmente, se proyecta que esta investigación resulte en un fortalecimiento real de la calidad del servicio que dicha organización entrega a sus clientes.

Asimismo, se resalta su valor teórico ya que, servirá como evidencia de las ventajas de aplicar el marco normativo sugerido por la norma ISO 9001:2015, sustentando los resultados del nuevo enfoque sobre los riesgos en comparación a otras versiones o normas de calidad.

Finalmente, se precisa su utilidad metodológica ya que proporciona una lista de cotejo como instrumento para poder medir la gestión de calidad actual dentro de las empresas, lo cual es relevante para poder realizar un diagnóstico actual de la gestión de calidad y así poder identificar los puntos críticos que necesitan ser reforzados o reestructurados.

## **II. Revisión de literatura**

### **2.1 Antecedentes**

Sánchez (2019), propuso implementar un SGC ISO 9001:2015 en la división de fisiología respiratoria, con el fin de atender las expectativas de los pacientes y brindar un servicio de alto nivel de excelencia. Con el propósito de alcanzar el objetivo, aplicaron una metodología tipo descriptivo no experimental y utilizó la lista de cotejo para verificar el cumplimiento de los requisitos de la norma. Las conclusiones fueron: Primero, realizó una valoración inicial resultando un cumplimiento parcial, encontrándose documentos sin registrar ni actualizar debidamente. Luego, procedió con el diseño y puesta en marcha del SGC, contemplando la elaboración de un Manual de Calidad, procedimientos y normativas para garantizar la seguridad del paciente. Posteriormente, realizó una auditoría interna y externa, con un cumplimiento del 100%, permitiendo tomar decisiones respaldadas por evidencia y acciones correctivas, motivando al personal gracias a los beneficios de desarrollo personal.

Valenzuela (2019), su trabajo de investigación propuso desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) destinado a una compañía del sector metalúrgico. Buscando alcanzar el objetivo, aplicó una guía de observación y una guía de análisis documental considerando los documentos relevantes de la compañía, siendo un estudio de tipo propositivo. Las conclusiones fueron: inicialmente evaluó el panorama presente de la institución, definieron las partes involucradas y establecieron tres procesos (estratégicos, misionales y de apoyo). Además, establecieron políticas de calidad, matriz de riesgo y implementaron instrumentos de monitoreo y medición, así como auditorías para la conformidad del producto. Este enfoque permitió planificar procesos y cumplir con la visión estratégica, identificar debilidades, analizar el entorno externo, clasificar proveedores y establecer controles de calidad.

Peña et al. (2020), su estudio tuvo como objetivo elaborar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para ser aplicado a la empresa objeto de estudio. Con el propósito de alcanzar el objetivo, aplicó una guía de entrevista a trabajadores de la empresa y una guía de análisis documental considerando los documentos relevantes de la empresa, siendo un estudio de tipo propositivo. Las conclusiones fueron: El diseño se desarrolló en tres fases: identificación de la situación de la empresa, elaboración de la documentación y, por último, la propuesta de un plan. La primera fase constó de 5 acciones: revisar la documentación, entrevistar al personal, encuestar a los clientes, aplicar una lista para verificar y aplicar la encuesta IMECCA. La segunda fase estuvo constituida de cuatro acciones: definir la política, elaborar el manual de calidad, elaborar un

mapa de procesos y seguir los procedimientos y formatos. La tercera fase constó de dos acciones: diseñar un plan de mejoras y elaborar los indicadores de desempeño del SGC.

Manyari (2023), su trabajo de pre-grado tuvo como objetivo proponer un SGC contemplando la revisión y mejoramiento de procesos, junto con la preparación de la documentación imprescindible acorde a los criterios establecidos. Con este propósito recurrió a una lista de cotejo y una guía de análisis documental, considerando documentación clave de la empresa. Las conclusiones fueron: Según estimaciones, el SGI conlleva un potencial ahorro anual estimado en más de 152,000 soles, derivado de la reducción de los costos operativos. Asimismo, se proyecta un incremento del 10% en las ventas anuales, lo que traduciría en un promedio anual de ganancias de 83,000 soles.

Aquino (2022), su trabajo de pre-grado tuvo como objetivo identificar los problemas centrales en la empresa y proponer un SGC en base a la norma ISO 9001. En búsqueda del objetivo, hizo uno de una lista de cotejo y un protocolo de entrevistas a trabajadores y clientes. Concluyó, determinando un VAN de S/ 373,992.93 y una TIR del 35% para el proyecto. Además, el índice de costo-beneficio es de 2.10, demostrando que los gastos iniciales y los costos de implementación se compensarán con los ingresos y ahorros generados por el Sistema de Gestión de Calidad en el futuro.

Veliz & Vásquez (2020), su estudio, propuso desarrollar un sistema integrado de gestión conforme a las directrices de las normas ISO 9001, 14001 y 45001. Aplicó una guía de observación, guía de entrevista y un cuestionario a los trabajadores del camal. Las conclusiones fueron: El sistema integra la gestión de calidad, ambiental y seguridad laboral. Elaboró un manual del sistema integrado, en el cual define la política integrada y establece las funciones del personal a cargo. En cuanto a la gestión de la seguridad laboral, elaboró un mapa de riesgos del camal, identificando los peligros y evaluando los riesgos para conocimiento de los principales actores. La propuesta incluyó también algunos indicadores (eficiencia y de cumplimiento de requisitos).

Rodriguez (2022), su trabajo de pre-grado implementación de un SGI en una empresa de servicios de salud ambulatoria, tuvo como objetivo establecer un SGI bajo la trinorma con la finalidad de mejorar la eficiencia operativa de una empresa dedicada a la atención médica ambulatoria. Con el fin de alcanzar el objetivo utilizaron la observación y aplicación de encuestas. Las conclusiones fueron: el proyecto es financieramente viable con una utilidad del

5% incluso en el escenario pesimista. El principal problema identificado es la disminución de la productividad del personal, causada por demoras en la revisión de documentos, riesgos de COVID-19, falta de motivación, capacitaciones masivas y falta de seguimiento de procesos. Buscando solucionarlo, planificó implementar un Sistema Integrado de Gestión (SIG) y un ERP para la gestión en tiempo real, reduciendo significativamente los tiempos. Además, propuso mejorar el sistema de SST para disminuir los accidentes laborales del 1.12% al 0.02%.

Rebaza (2019), su trabajo de investigación de postgrado tuvo como objetivo ejecutar un diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en la satisfacción del cliente. Buscando alcanzar el propósito, llevó a cabo una serie de preguntas (cuestionario) dirigidas a 60 clientes. Los resultados fueron: el 35% manifestó incumplimiento con la fecha de entrega de la mercadería, el 48% manifestó insatisfacción con la velocidad de respuesta, el 40% consideró el seguimiento de los servicios malo, el 42% describió las condiciones de transporte como muy malas, el 36% se sintió muy insatisfecho con el servicio, el 28% de los clientes recomendó trabajar sobre la mejora de la infraestructura. Sin embargo, posteriormente a las auditorías de sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2015 influyó positivamente en la satisfacción del cliente, mejorando los procesos y agregando valor a la empresa.

Zulueta (2019), su trabajo de pre-grado se propuso evaluar la rentabilidad de la empresa objeto de estudio. Enfocado en lograr este fin, emplearon una metodología de entrevistas y un enfoque de análisis de documentos, teniendo en cuenta los balances financieros de la empresa. Las conclusiones fueron: La rentabilidad sobre las ventas del año 2018 resultó de 0,12%. El margen de utilidad bruta del año 2018 resultó 17,12%. La rentabilidad sobre el activo resultó 0.18%. El retorno sobre el patrimonio del periodo 2018 resultó del 1,05%. La rentabilidad de la compañía mejoró con relación al año 2017, gracias al control eficiente de sus gastos administrativos. Además, el resultado negativo en los ratios de rentabilidad del año 2017 ocurrió debido a que la empresa establece el precio de sus servicios en base a su competencia sin haber realizado un análisis de costos y si el precio establecido es acorde a las expectativas de rentabilidad esperada.

## 2.2 Marco teórico

### Gestión de calidad

De acuerdo con las normas ISO 9000:2015 (2015), el término gestión de calidad puede definirse como las labores coordinadas para direccionar y ejercer control sobre el grado en el que una serie de atributos parte de un producto, cumple con los requerimientos (p. 14).

Haro et al. (2018), definieron la gestión de la calidad como una función de dirección que establece e implementa la política de calidad mediante cuatro acciones específicas: planificar, organizar, controlar y mejorar la calidad, donde la primera de ellas se refiere a establecer las políticas de calidad, así como las metas y tácticas, en tanto que, organizar significa estructurar la organización, procesos y fuente de la gestión de calidad, el control, por su parte, hace referencia a las técnicas y acciones de índole operativa usadas para verificar el cumplimiento de los requerimientos de calidad y, por último, mejorar la calidad implica un planificar un proceso que busca la perfección constante de la calidad (p. 221).

Hernández et al. (2018), señalaron que la gestión de calidad consiste en una estrategia que promueve la competitividad dentro del entorno empresarial, permitiendo visualizar a la organización como una serie de procesos interconectados y que tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades de los clientes, en consecuencia, resulta ser un instrumento esencial para hacer que los procesos de planificación, control y mejora de la calidad sean óptimos (pp. 180-182).

Un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) constituye un instrumento que se utiliza para realizar una estructuración, organización, control y mejora de las tareas diarias que se lleven a cabo dentro de una empresa, basándose en unos requisitos establecidos, de manera que, las mismas queden constatadas a fin de incidir en la satisfacción del cliente y en los resultados planeados por la empresa (Betlloch et al., 2018, p. 2).

Se han instaurado tres dimensiones para medir la variable gestión de calidad: integración estratégica, recursos y evaluación, las cuales se describen a continuación.

#### *Integración estratégica*

La integración estratégica en la gestión de calidad consiste en el establecimiento de una serie de actividades con el fin de que la Gestión de Calidad logre los resultados planeados además de incrementar el impacto deseado y de disminuir o prevenir el impacto no deseado y alcanzar la

mejora de la GC (ISO 9001:2015, 2015, p. 6). Se han determinado dos indicadores para medir la dimensión integración estratégica:

- Identificación de requisitos: Involucra la comprensión de los requerimientos de los interesados, dado el impacto o impacto potencial del SGC sobre la capacidad de la empresa. En específico la empresa, debe identificar los partes involucrados en el SGC y sus requerimientos para el SGC. Para ello, la empresa debe seguir y revisar la información relacionada a las partes y los requerimientos. Cabe precisar que las partes interesadas, involucra aquellos afectados con la implementación del SGC cubriendo a los clientes, el aspecto legal y la normatividad aplicable (ISO 9001:2015, 2015, p. 7).
- Selección de personal adecuado para la labor: La empresa debe establecer y brindar el personal necesario para implementar de manera eficaz su SGC y para que sus procesos puedan operar y puedan ser controlados (ISO 9001:2015, 2015, p. 10).

### *Recursos*

La empresa debe establecer y brindar los recursos requeridos para establecer, implementar, mantener, mejorar de manera continua el SGC. Para lo cual la empresa debe tomar en cuenta las capacidad y limitaciones actuales de los recursos internos que posee, además debe considerar qué es lo que requiere de los proveedores externos (ISO 9001:2015, 2015, p. 10). Se han establecido tres indicadores para medir la dimensión recursos: equipamiento, infraestructura y financiero.

- Equipamiento: La organización debe establecer, brindar y mantener el equipamiento necesario para que sus procesos puedan operar y para que sus productos y servicios logren la conformidad. En particular, las empresas deben asegurar los equipos, considerando además hardware y software, los recursos de transporte y las tecnologías de información y comunicación (ISO 9001:2015, 2015, p. 11).
- Infraestructura: La empresa debe establecer, brindar y preservar la infraestructura requerida para que sus procesos puedan operar y para alcanzar la conformidad de los productos. De manera específica, los aspectos relacionados a la infraestructura, que deben ser considerados por la empresa son los edificios y servicios relacionados al SGC (ISO 9001:2015, 2015, p. 11).
- Financiero: En este aspecto la empresa debe identificar los requerimientos financieros del área a cargo de la gestión de calidad, así como las alternativas de financiación

(escenarios financieros de largo plazo) para efectuar los ajustes necesarios en el presupuesto y planear las inversiones futuras que requiere la implementación del SGC (Mora, 2019, p. 205).

### *Evaluación*

La evaluación implica que la empresa debe establecer aquellos aspectos que necesitan de monitoreo y evaluación, además debe determinar la metodología para monitorear, medir, analizar y evaluar, la cual es necesaria para que los resultados sean válidos, otro aspecto a considerar es establecimiento del momento en el que se debe realizar el monitoreo y la medición, y el período en que los resultados de estas actividades deben ser sometidos a análisis y evaluación. Todas estas medidas están diseñadas para comprobar el desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad. Asimismo, cabe precisar que la empresa debe mantener toda la documentación pertinente como evidencia de los resultados (ISO 9001:2015, 2015, p. 20).

- **Análisis costo/beneficio:** Consiste en una valoración objetiva del margen económico de la implementación del SGC. Dentro de los costos se considera en específico, el costo por auditoría (evaluación de los productos y procesos), la calibración (equipos para medir), capacitación (personal), consultoría (diseño e implementación de mejoras), diagnóstico (evaluación del cumplimiento), implementación (corrección y operación de los procesos), planeación (planificación y desarrollo de actividades). En el caso de los beneficios se consideran: cliente y mercado (atracción de nuevos clientes), devoluciones (disminución de reembolso por calidad), imagen de la empresa (percibida por los clientes), productividad (disminución de la utilización de recursos), reconocimiento social (en relación a la conciencia empresarial), disminución de desperdicios (a través del proceso), disminución de existencias (en relación a su administración), disminución de reclamos (en relación a los reclamos), rentabilidad (aumento) y ventas (incremento) (Torres & Callegari, 2016, pp. 157-158).
- **Flujo de caja:** Consiste en establecer los ingresos y gastos dentro de un periodo mensual como mínimo, determinando si el nivel de ingresos es suficiente o no. De manera que, si el flujo de caja es negativo se debe realizar un análisis cruzado entre el nivel de deuda y gastos y el resultado es cubierto con un aumento del nivel de endeudamiento. Además, cabe precisar que resulta necesario realizar el flujo de gastos de manera realista y detallada (Rojas et al., 2017, p.168).

## **Norma ISO 9001:2015**

Las normas internacionales ISO tuvieron su origen en la década de los años noventa, siendo creadas por la Organización Internacional (ISO, por sus siglas en inglés), con la finalidad de establecer una estandarización a los requerimientos de calidad en los países europeos. Posteriormente, fue revisada en los años 1994, 2000, 2008 y su última revisión fue en el mes de setiembre del año 2015, en donde se establecieron los lineamientos generales para la implementación de un sistema de gestión de calidad teniendo como propósito que los clientes obtengan productos de calidad (Cruz et al., 2017, p. 60).

La Norma Internacional ISO 9001: Sistemas de Gestión de la calidad estableció un nuevo enfoque en base al riesgo y el conocimiento de la empresa, considerando una estructura dirigida también al sector servicio. Entre los cambios más notables, se tiene los siguientes: nuevas definiciones de diversos términos (contexto de la organización, parte interesada, riesgo, entre otros), el capítulo cuatro propone como requisito evaluar el entorno de la empresa y la necesidad de comprender las necesidades de las partes interesadas, el capítulo cinco propone un papel activo de la alta gerencia dentro del sistema, en el capítulo seis se propone evaluar los riesgos y oportunidades y planificar los cambios en el SGC, en el capítulo siete se propone actividades de apoyo para alcanzar los resultados, en el capítulo nueve se hace énfasis en producir información relevante para la evaluación (Maderini et al., 2016, pp. 45 50).

Las normas ISO 9001:2015 constituyen la última versión dentro de la serie ISO 9001, las cuales establecen los requerimientos que un Sistema de Gestión de calidad debe cumplir, siendo válidos para cualquier tipo de organización, de manera independiente al tamaño y ubicación, además brinda la infraestructura, procesos, procedimientos y los recursos requeridos para apoyar a las empresas en el control y mejora de su rendimiento y sirve de guía para lograr la eficiencia, el servicio al cliente y la calidad del producto. Asimismo, el SGC propuesto está basado en el principio Deming PDCA (Plan-Do-Check-Act), que significa planear, realizar, controlar, actuar para la implementación de una mejora constante (Betlloch et al., 2018, p. 4).

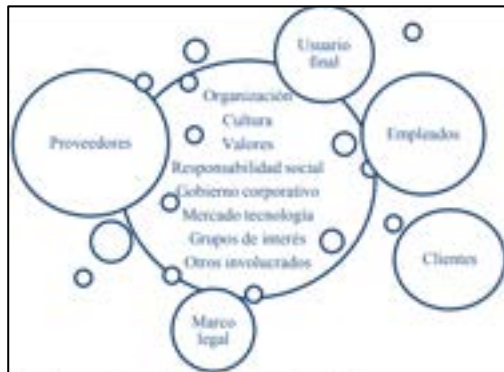
Se han establecido tres dimensiones para medir la variable Norma ISO 9001:2015, en base a su contenido: contexto de la organización, planificación y operación.

### *Contexto de la organización*

El contexto de la organización se resalta como una de las grandes innovaciones que introdujo la Norma ISO 9001:2015, descrito dentro del capítulo cuatro, en donde se establece que se debe

realizar un análisis tanto de las cuestiones internas como externas de la empresa, considerando las partes interesadas en cuanto a sus expectativas y necesidades, de manera que, no solo se limita al análisis del cliente (Pastor & Otero, 2016, p. 119). El conocimiento del entorno de negocios en el cual se encuentra resulta relevante para conocer los intereses de las partes y así determinar los objetivos de la empresa en coherencia con las necesidades de las partes (Cruz, 2018, p. 82). La figura 1 representa el amplio marco que debe considerar la empresa.

Ilustración 1. El contexto de la organización



Fuente: Cruz (2018)

- Necesidades y expectativas: Consiste en comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas, ya que la implementación de un sistema de gestión de calidad impactará a la capacidad de la empresa proporcionando productos que cubren las necesidades de los clientes y satisfacen los requisitos legales. Dado lo anterior, la empresa debe identificar las partes interesadas en coherencia con el SGC y los requerimientos relacionados a dichas partes para el SGC (ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos, 2015, p. 7).
- Establecimiento de política y objetivos: La empresa debe establecer los objetivos de calidad y planificación a lograr dentro de las funciones y niveles adecuados en los procesos requeridos para el SGC. En este sentido, los objetivos de calidad deben caracterizarse por su coherencia con la política de calidad, medición, consideración de los requisitos aplicables, pertinencia en relación con el alcance de la conformidad de los productos y al incremento de la satisfacción del cliente, apto para su monitoreo, deben ser comunicados y ser actualizados (ISO 9001:2015, 2015, p. 10).

### *Planificación*

La planificación debe caracterizarse por su dinamismo y debe determinar la dirección y la variación organizacional de la gestión, debido a ello, para poder implementar las normas para un sistema integrado de gestión, en primer lugar, es elaborar una documentación que presente los diversos ítems que deben ser logrado, lo cual se desarrollaría a través de la documentación del sistema, comprobando a través de un seguimiento del funcionamiento y cumplimiento que sea periódica (Ramos et al., 2016, pp. 82-83). Expone los requerimientos que deben ser cumplidos en relación con la definición de acciones para hacer frente a riesgos oportunidades, las metas asociadas a la calidad, la planificación para alcanzarlo para introducir las modificaciones (Cruz et al., 2017, p. 63).

- Riesgos y oportunidades: Cuando la empresa planifica el SGC, debe identificar los riesgos y oportunidades que resulta indispensable abordar con el objetivo de tener la seguridad que el SGC logrará los resultados esperados, incrementar el impacto deseado, prevenir o disminuir el impacto no deseado y alcanzar la mejora. Para lo cual, la empresa debe planear acciones para hacer frente a estos riesgos y aprovechar las oportunidades, incluir y aplicar dichas acciones para dentro del SGC y, por último, debe examinar la eficacia de las acciones (ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos, 2015, p. 9).
- Planificación de objetivos: En caso la empresa considera introducir cambios en el SGC, debe de planificarse considerando el objetivo de las modificaciones y sus efectos potenciales, la integridad del SGC, la disposición de recursos y el establecimiento o la nueva asignación de deberes y personal a cargo (ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos, 2015, p. 10).
- Información documentada: El SGC de la empresa debe considerar la información documentada solicitada por la norma ISO (ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos, 2015, p. 11).

### *Operación*

Se enfoca en las acciones para planificar, implementar y controlar los procesos para proveer los productos, mediante el planeamiento y el control de operaciones, de la comunicación, establecimiento y verificación de los requerimientos para los productos, el diseño y el proceso de los productos, el control de los procesos, productos provisionados de manera externa, la

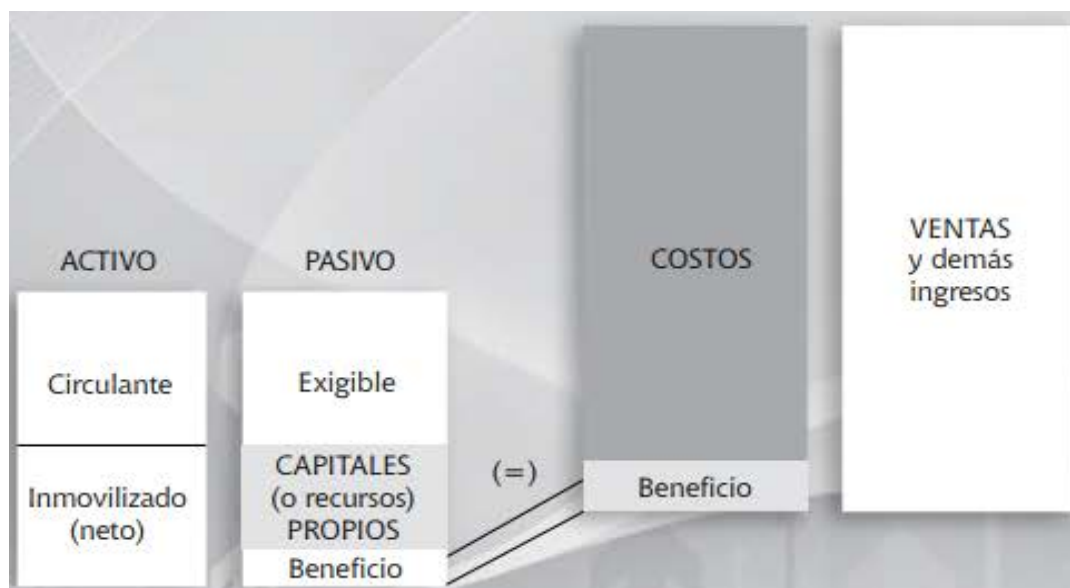
fabricación y suministro del producto, la salida de los productos y el control de las liberaciones sin conformidad (Cruz et al., 2017, p. 64).

- Control operacional: La empresa debe realizar una planificación, implementación, control de los procesos requeridos para el cumplimiento de los requisitos para proveer productos e implementar las acciones establecidas a través del establecimiento de los requisitos para productos; la determinación de los criterios para los procesos y la conformidad de los productos; el establecimientos de los recursos requeridos para cumplir con los requisitos de los productos; la aplicación del control de los procesos según los criterios y, por último, el establecimiento, mantenimiento y conservación de la información documentada (ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos, 2015, p. 14).
- Requisitos de productos y servicios: Incluye la comunicación con los clientes (proporcionar datos del producto), el establecimiento de los requerimientos para los productos (requisitos legales), revisión de los requerimientos para los productos (asegurarse de su capacidad), modificaciones de los requerimientos para los productos (asegurando que la información documentada sea modificada) (ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos, 2015, pp. 14-15).

## Rentabilidad

La rentabilidad es un concepto aplicado a cualquier actividad económica en la que se trasladan recursos (ya sea materiales, humanos o financieros) con la finalidad de alcanzar determinados resultados. A partir de este marco, la rentabilidad de una empresa podría evaluarse estableciendo una comparación entre el resultado final y el valor de los medios utilizados para producir tales beneficios. No obstante, la capacidad para producir beneficios está en función de los activos con los que cuenta una empresa en la implementación de sus operaciones, financiados a través de recursos propios brindados por las acciones (lo que constituye el patrimonio) y/o recursos financiados por terceros (lo que constituye las deudas) que conllevan un costo de oportunidad, dado el principio de escasez de recursos y considerados para su evaluación (Ccaccya, 2015, p. 1). Esta relación entre los recursos utilizados y los beneficios generados se representa en la figura 2.

Ilustración 2. Rentabilidad: Asociación entre los recursos utilizados y los beneficios



Fuente: Ccaccya (2015)

En este sentido, existen diversas formas de medir la rentabilidad, las cuales presentan la siguiente estructura:

$$Rentabilidad = \frac{Beneficio}{Recursos económicos}$$

De modo que, la fórmula anterior constituye una medida de eficiencia o productividad de los recursos involucrados en las empresas, a fin de que se garantice el incremento del valor y su

permanencia en el mercado, lo cual implica que no importa si no si se producen beneficios muy elevados si para lograrlo es necesario emplear una cantidad elevada de recursos, en consecuencia, una inversión es mejor cuando más alto sean los beneficios que produce y cuanto más bajo sean los recursos que necesita para adquirirlos (Ccaccya, 2015, p. 1).

### *Rentabilidad financiera*

La rentabilidad financiera es una medida del rendimiento alcanzado por el capital propio en un periodo determinado en la que, por lo general, no se considera la distribución del beneficio, de modo que, la rentabilidad financiera podría verse como una metrica de rentabilidad alineado con los intereses de los stockholder, debido a ello, se considera que la rentabilidad financiera representa un indicador que los propietarios pretenden maximizar (Ccaccya 2015, p. 2).

Casamayou (2019), señaló que el ratio de rentabilidad financiera se define mediante la fórmula:

$$Rentabilidad\ financiera = \frac{Beneficio\ neto}{Patrimonio}$$

- Utilidad neta: La utilidad neta se calcula como la diferencia entre las ventas netas (y otros ingresos) y el costo de ventas, a lo cual se le resta los gastos de operación y la provisión del impuesto a la renta (y otros gastos) (Molina et al., 2018, p. 14).
- Patrimonio: El patrimonio de una empresa está conformado por todos los bienes, derechos y obligaciones que constituyen las vías económicas para el funcionamiento de la organización. Para medir la capacidad de la inversión efectuada por los accionistas en la generación de los beneficios económicos se utiliza la rentabilidad neta del patrimonio (ROE) (Carchi et al., 2020, p. 32).

### *Rentabilidad económica*

La rentabilidad económica o también denominada de inversión, es empleada para medir el rendimiento de los activos de una organización sin tomar en cuenta la fuente que la financia, la cual se determina considerando un periodo determinado, de modo que, la rentabilidad económica es un indicador básico para examinar la eficiencia de la organización, ya que, al no tomar en cuenta la procedencia del financiamiento, permite conocer la eficiencia o viabilidad resultante de las actividades económicas y de la gestión productiva, esto es, la rentabilidad económica es la tasa de remuneración de los recursos usados en la explotación. De modo que, los ratios utilizados en su evaluación relacionan cuatro relevantes variables de gestión para el empresario: ventas, activos, capital y utilidades (resultados) (Ccaccya 2015, p. 2).

- **Utilidad neta:** La utilidad neta se calcula como la diferencia entre las ventas netas (y otros ingresos) y el costo de ventas, a lo cual se le resta los gastos de operación y la provisión del impuesto a la renta (y otros gastos) (Molina et al., 2018, p. 14). Para medir el rendimiento de la utilidad neta y de otros ingresos, se utiliza el ratio de margen de utilidad el cual señala el porcentaje que queda por cada dólar de venta una vez se hallan deducido los costos y gastos considerando los intereses, impuestos y dividendos de las acciones preferentes (Herrera et al., 2016, p. 159).
- **Activo total:** En tanto que el rendimiento sobre el activo total (ROA), evalúa la rentabilidad en relación con los activos de una empresa (Villegas et al., 2017, p. 194). De acuerdo con Chávez & Córdova (2017), la razón o ratio que mide la rentabilidad del activo total se define como:

$$\text{Rentabilidad del activo total} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo}}$$

### **III. Materiales y métodos**

#### **3.1 Tipo de investigación y nivel de investigación**

La presente investigación es de tipo aplicada. Baimyrzaeva (2018), señaló que este tipo de estudios se orientan en mejorar una situación problemática actual a través de la implementación de estrategias. En este sentido, se pretende mejorar la rentabilidad de la empresa Paisajista a través de la aplicación de un sistema de gestión de calidad propuesto.

La investigación se encuentra en un nivel descriptivo- propositivo. Ñaupas et al. (2014), sostuvo que el nivel descriptivo corresponde al segundo nivel de investigación y tiene el propósito de recopilar la información acerca de los atributos, dimensiones o tipología de los objetivos, sujetos, entidades o procesos naturales y sociales (p. 92). En línea con lo anterior, el presente estudio busca describir las tareas, organización y procesos empleados actualmente por la empresa Paisajista, así como conocer su estado financiero y económico y la situación actual de la gestión de calidad y su vinculación con la rentabilidad.

#### **3.2 Diseño de investigación**

El presente estudio posee un diseño no experimental- transversal. De acuerdo a Fred y Howard (2002), en este tipo de diseño las variables se observan tal y como se han desarrollado en su contexto, esto es, las variables no se someten a manipulación. Siguiendo lo anterior, no se realizará ningún tipo de manipulación sobre la variable gestión de calidad, sino que será observada y tal cual se desenvuelve en su contexto actual.

#### **3.3 Población y muestra**

Ñaupas et al. (2018), indicó que la población está constituida por todas las unidades estudiadas, además, dichas unidades tienen la totalidad de características necesarias para desarrollar la investigación, de este modo, las unidades pueden ser sujetos, conglomerados, objetos o hechos (p.334). En línea con lo anterior, la población estuvo conformada por toda la documentación relacionada a la gestión de calidad y la información financiera de la empresa Paisajista proveniente de las diferentes áreas involucradas.

Supo (2018), señaló que la muestra está constituida por una parte de la población, es decir, está conformada por algunos elementos de la población (p.1, 7). De este modo, la muestra estará constituida por la documentación relacionada con la gestión de calidad y la información

financiera de la empresa Paisajista durante los años 2020-2022, la cual será proporcionada por las diversas áreas involucradas.

### 3.4 Operacionalización de variables

Tabla 1. *Operacionalización de variables*

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Gestión de calidad	Udaondo (1991) señaló que es la manera en que la dirección planifica de forma estratégica, lleva a cabo programas y realiza un seguimiento exhaustivo de los resultados para asegurar la excelencia en todos los aspectos de calidad (p. 5).	Integración estratégica Recursos Evaluación	Identificación de requisitos Selección de personal Equipamiento Infraestructura Financiero Análisis costo/beneficio Flujo de caja	Observación	Lista de cotejo
Norma ISO 9001:2015	Cruz (2017) afirma que son lineamientos generales para la implementación de un sistema de gestión de calidad teniendo como propósito que los clientes obtengan productos de calidad (p. 60).	Contexto de la organización Planificación Operación	Necesidades y expectativas Establecimiento de política y objetivos Riesgos y oportunidades Planificación de objetivos Información documentada Control operacional Requisitos de productos y servicios	Entrevista	Guía de entrevista
Rentabilidad	Soriano (2011) enfatizó que la rentabilidad mide la capacidad de una empresa en generar utilidades en función de los recursos requeridos para su funcionamiento (activos y fondos propios) (p.86).	Rendimiento sobre el capital (ROE) Rendimiento sobre la inversión (ROA)	Utilidad neta Patrimonio Utilidad neta Activo total	Análisis documental	Guía de análisis documental

### 3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### *Técnicas*

Se utilizó la entrevista como instrumento para recopilar información. Ñaupas et al. (2014), señalaron que una entrevista es una clase de conversación formal que se lleva a cabo entre el investigador y el investigado, el cual consiste en plantear interrogantes de manera verbal con la finalidad de obtener datos que serán empleados para realizar el contraste de hipótesis (p. 219).

Además, se empleó el análisis documental como instrumento. Bowen (2009), indicó que un análisis documental consiste en un procedimiento sistemático y ordenado que sirve para revisar o examinar documentación, tanto impresa como electrónica (teniendo como fuente el internet), además, el análisis documental requiere que la información se examine e intérprete para que obtenga significado (p. 27).

Asimismo, se empleó la observación como instrumento. Orellana & Sánchez (2006), señalaron que dicho instrumento consiste en la observación propiamente, que efectúa el investigador sobre la situación social en estudio, en donde éste analiza de manera directa y en el tiempo en que dicha situación se realiza, además, la participación del investigador está en función a la finalidad y el diseño del estudio planteados (p. 211).

#### *Instrumentos*

Se empleó como instrumento una guía de entrevista. Ñaupas et al. (2014), indicaron que dicho instrumento está constituido por interrogantes que serán planteadas al entrevistado, además, su relevancia se encuentra en que disminuye el riesgo de modificar el conjunto de interrogantes o de obviar algunas de ellas, asimismo, las interrogantes pueden estar en una hoja impresa o no (p. 223). De esta manera, se elaboró una guía de entrevista tomando en cuenta los indicadores de estudio, formando un total de 18 preguntas abiertas, mismas que fueron planteadas al gerente de la empresa Paisajista, a fin de conocer el estado actual de la gestión de calidad y la rentabilidad dentro de la misma.

Además, se aplicó una guía de análisis documental, que servirá para el cálculo de los diversos ratios de rentabilidad como el rendimiento sobre el patrimonio y la rentabilidad del activo total durante los períodos 2020-2022.

Por último, se empleó una lista de cotejo. Ñaupas et al. (2014), señalaron que este tipo de instrumento o herramienta de estudio es utilizado para realizar la observación, además, también es conocida como hoja de chequeo o check list, consistiendo en una cédula u hoja de control donde se verifica la existencia o ausencia de comportamientos, serie de acciones, habilidades, competencias, entre otros, orientando y guiando la observación (p. 208). De manera que, se elaboró una lista de cotejo conformada por 16 ítems elaborados en base a los indicadores de la variable de estudio. A su vez, los ítems serán cotejados marcando sí o no, según corresponda y estableciendo observaciones cuando lo amerite.

### **3.6 Procedimientos**

En la ejecución del presente proyecto de investigación se realizaron los siguientes procedimientos:

1. Se elaboraron los instrumentos para la recolección de información de cada variable de estudio.
2. Se solicitaron los permisos necesarios para aplicar los instrumentos para recopilar la información necesaria.
3. Aplicación de los instrumentos de recolección de datos, con la colaboración de la empresa Paisajista.
4. Procesamiento y análisis de la información obtenida utilizando cuadros de resumen de información haciendo uso de Microsoft Word, mientras que, para el cálculo de los ratios económicos y financieros se utilizará Microsoft Excel.
5. Elaboración del informe final.

### **3.7 Plan de procesamiento y análisis de datos**

Tras la aplicación de herramientas para recolectar datos, se consolidó la información adquirida de la aplicación de la entrevista y la lista de cotejo empleando Microsoft Word. Primero, se describió el estado actual de la gestión de la calidad de acuerdo a la información proporcionada en la entrevista. Luego, se detallaron los procedimientos y procesos operativos de la Paisajista, así como los puntos críticos identificados, utilizando como referencia datos de la lista de cotejo. Además, se elaboraron las políticas y objetivos de gestión de calidad de acuerdo a las normas ISO 9001:2015. Asimismo, se realizó un análisis de la situación económica y financiera actual de la empresa, a través de indicadores de rentabilidad financiera y económica, los cuales fueron calculados utilizando Microsoft Excel. Finalmente, se proyectaron los resultados económicos y financieros de la empresa Paisajista para los periodos 2023-2025 utilizando Microsoft Excel.



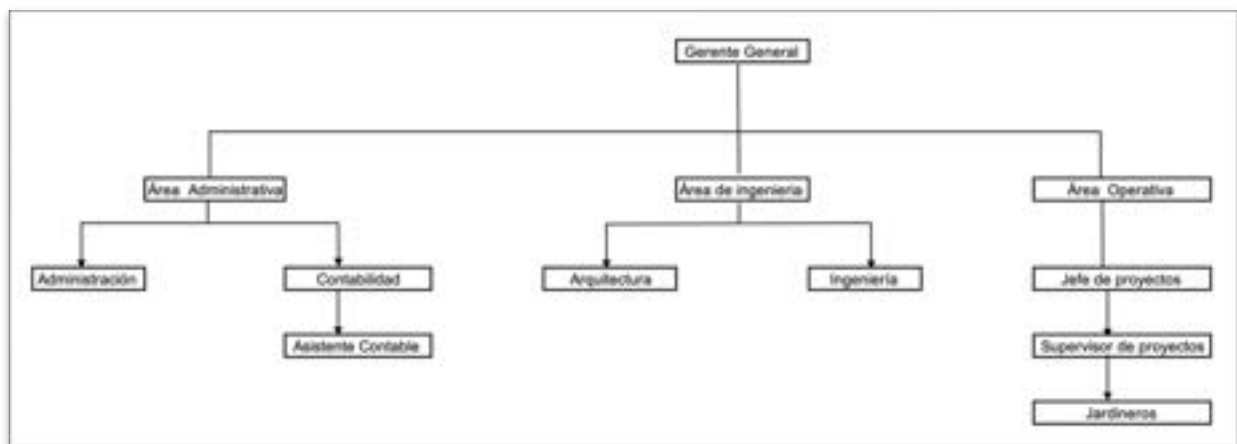
## IV. Resultados y discusión

### 4.1 Diagnosticar la situación actual de la gestión de calidad en la empresa Paisajista.

#### *Descripción de la empresa*

La empresa Paisajista, se encuentra ubicada en la región Lima, distrito de Lurín. La empresa es una entidad dedicada desde el 2010 al diseño, instalación y mantenimiento de áreas verdes, además de trabajos especializados como: reforestación, tratamientos fitosanitarios, y jardinería vertical en el sector urbano inmobiliario.

Ilustración 3. *Organigrama*



Fuente: Empresa Paisajista

#### *Misión*

Brindar un servicio altamente especializado y eco-amigable en el ámbito del diseño y conservación de jardines, desarrollando entornos naturales, y permitiendo a nuestros clientes disfrutar de sus espacios ajardinados.

#### *Visión*

Liderar el sector de paisajismo con prácticas contribuyan positivamente al medio ambiente, estableciendo nuevas tendencias que combinan arte, funcionalidad y ecología.

#### *Objetivos*

Proporcionar una experiencia altamente personalizado que destaque la belleza y preservación de entornos naturales, garantizando espacios seguros y saludables que se ajusten a las necesidades específicas de cada cliente.

### *Actividad económica*

#### a) Diseño de paisajismo

Proceso que implica la planificación y diseño de espacios partiendo de un terreno vacío, teniendo en cuenta el tipo de suelo, las condiciones climatológicas, y considerando los gustos del cliente, los espacios, colores, texturas, iluminación, etc.

#### b) Instalación de paisajismo

En esta fase es donde el diseño cobra vida, la cual implica los siguientes pasos:

- Preparación de terreno: Limpieza, desbroce y nivelación del área.
- Plantación: entre ellas tenemos la instalación de césped pre-cultivados en champa, esquejes o semillas, la siembra de plantas ornamentales y arborización.
- Instalación de sistemas de riego e iluminación: Es imprescindible sistemas de riego adecuados pueden ser por goteo, aspersión, manuales y automáticos. Además de la iluminación de jardín con la finalidad de resaltar características particulares del paisaje.
- Suministro de materiales decorativos: Se utiliza para crear estilo y personalidad al paisajismo los más comunes son instalación de madera, ladrillo chancado, confitillo y piedra canto rodado entre otros.

#### c) Mantenimiento de áreas verdes

Involucra prácticas que se realizan constantemente para asegurar el adecuado cuidado y conservación del paisaje. Dentro de estas actividades destaca la poda, esencial para conferir el tamaño y la forma adecuados al césped, arbustos y árboles. La limpieza también es crucial, ya que permite la eliminación de hojas secas y malezas que pueden afectar el crecimiento saludable de la vegetación. Complementariamente, el riego, la fertilización y la aplicación de abono son prácticas imprescindibles que nutren y revitalizan la tierra, favoreciendo un paisaje exuberante y vivo.

### *Resumen de la entrevista*

La conversación tuvo lugar con el gerente general de la compañía de jardinería, extendiéndose por cerca de una hora y enfocándose en abordar las preguntas detalladas en la guía de la entrevista.

La empresa del rubro Jardinería, cuenta casi 14 años de experiencia en el rubro diseño y construcción y mantenimiento de paisajismo seco y verde.

La empresa inició en el 2010, su actividad principal se enfoca principalmente en servicios de diseño, instalación y mantenimiento de paisajismos, inicio con servicios pequeños en el Sur de Lima, específicamente en casas y proyectos de playa, dichos proyectos resultaron siendo la oportunidad para firmar contratos con empresas reconocidas como: HV contratistas, PUCP, Innova School, Instituto Peruano del Deporte, entre otros.

La empresa paisajista tiene como planes a futuro desarrollar proyectos propios, como un vivero regional, que demanda de una buena inversión y capital cuya rentabilidad se verá reflejada en el tiempo (2 años), dicho proyecto se basa en la producción de árboles forestales que cuenten con la certificación ISO 9001.

El Gerente General hace hincapié en que, si bien la empresa es conocida por su servicio de calidad, sin embargo, existen justificaciones por las cuales no han aceptado ciertas propuestas o no se ha podido retener al cliente, entre estas razones tenemos que, las propuestas económicas son altas, la empresa no cuenta con suficiente maquinaria de riego (Cisterna) en las diversas regiones del Perú, además de enfrentar deficiencias logísticas y la no posesión de una certificación.

Por otro lado, el Gerente General resalta, describe que el clima laboral no lo considera muy bueno, porque no se ha venido cumpliendo con procedimientos de selección de personal, y se ha venido trabajando con personal referido, causando incomodidad por parte de los trabajadores. Otro punto para tocar es que, el personal no se encuentra altamente calificado para desarrollarse en su campo laboral, porque, en muchos casos la mano de obra se contrata de acuerdo con el lugar de desarrollo del proyecto.

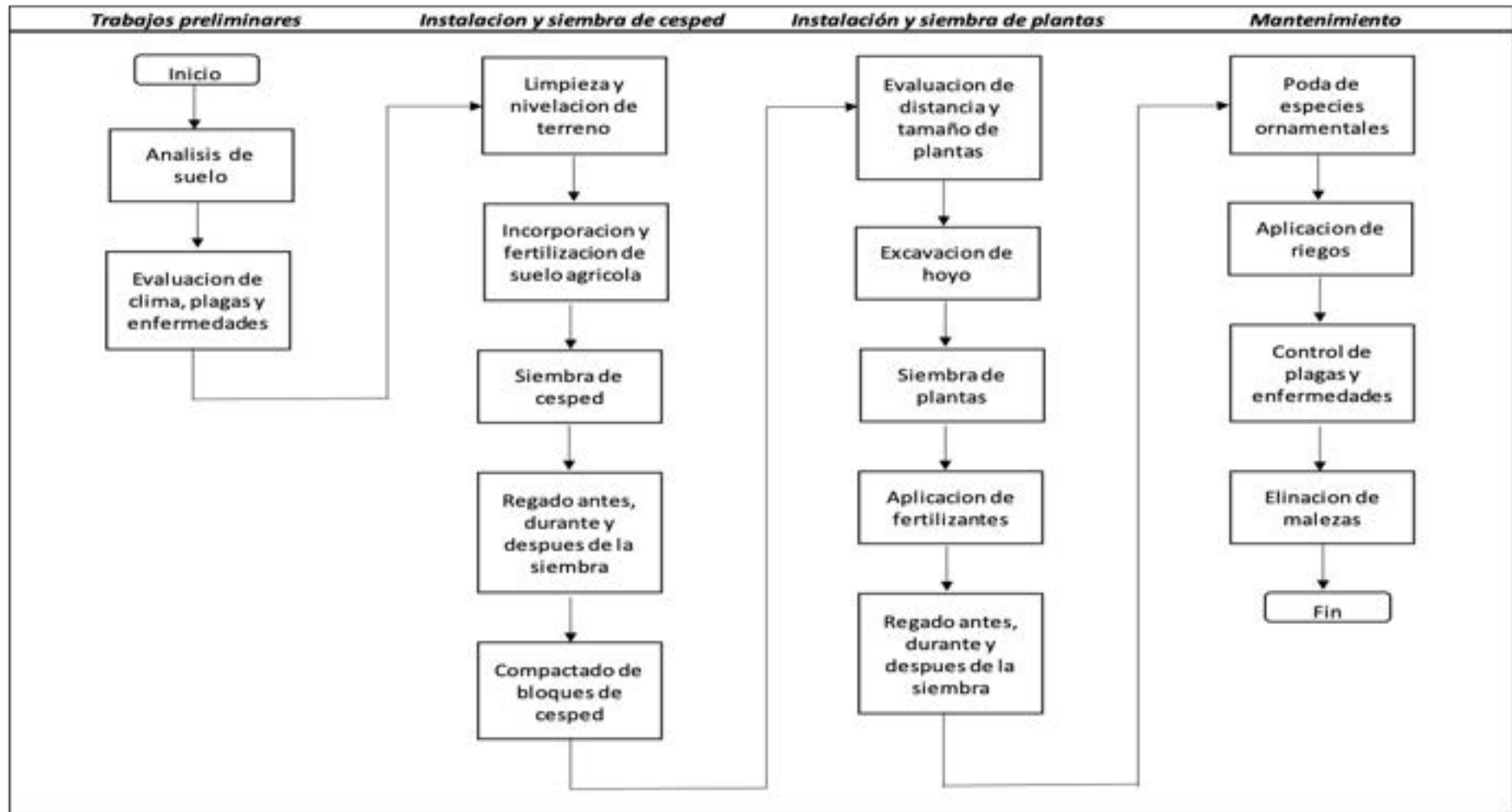
El Gerente General estima que es una estrategia inteligente la puesta en marcha de un SGC y la obtención de la certificación ISO 9001, analizando su factibilidad y la duración requerida para lograr los resultados que mejoren el impacto económico actual.

## **4.2 Identificar y evaluar los procesos operativos utilizando los criterios ISO 9001:2015.**

### **4.2.1 Descripción de los procesos operativos**

Para ello hemos realizado un flujograma basado en procesos operativos que conlleva la instalación y mantenimiento de paisajismo, facilitando de esta manera la rápida comprensión de cada actividad.

Tabla 3. *Flujograma del proceso de instalación y mantenimiento de paisajismo*



### ***Trabajos preliminares***

Previo al desarrollo del proceso de instalación de paisajismos, se efectúa una evaluación de especies existentes, tipos de suelo, erosión, accesibilidad y condiciones climáticas, destacando los aspectos más relevantes:

- Análisis de suelo

El análisis de suelo permite determinar el tipo de suelo, el PH del suelo, la salinidad o toxicidad y la cantidad de nutrientes existentes (nitrógeno, fósforo, potasio, entre otros); sobre el cual se realiza la instalación de las áreas verdes y en paralelo el mantenimiento. De manera que garantizamos el crecimiento y desarrollo de la especie.

- Clima

El clima de la zona de trabajo influye de manera significativa en la selección de especies y determina los requisitos de riego.

- Estudio de especies existentes

Identificar la vegetación existente en la zona de trabajo, y determinar aquellas que se pueden conservar y aquellas malezas que pueden afectar el paisajismo como las gramíneas, hoja ancha, trepadoras o enredaderas.

- Plagas y enfermedades

La identificación de plagas y enfermedades comunes en la zona donde se va a implementar un paisajismo es crucial para tomar medidas preventivas adecuadas para controlar y erradicar, con un adecuado control fitosanitario.

### ***Instalación y siembra de césped***

La instalación y siembra de césped es un procedimiento que involucra una serie de pasos para garantizar un adecuado establecimiento de estas plantas, así como la preparación adecuada del suelo y terreno donde se llevará a cabo. Estos son los siguientes pasos para seguir:

- Limpieza de terreno

Este proceso es una actividad que implica la preparación adecuada del terreno. Por ello es importante realizar la eliminación de cualquier vegetación existente o material inerte como: piedras, bloques o pedazos de concreto, raíces, hierbas o malezas; de manera que el terreno quede nivelado y libre de escombros.

- Nivelación de terreno e incorporación de suelo agrícola

Este procedimiento implica asegurarse que la superficie esté uniforme y sin desniveles, para así evitar problemas de drenaje de agua y evitar charcos al regar. Esto garantizará la conservación de la humedad y un desarrollo óptimo del sistema radicular.

Posteriormente se procede a incorporar el suelo agrícola, mediante la mezcla de suelo existente con tierra vegetal la cual es ideal para la siembra de césped y plantas. Seguidamente, se realiza la siembra teniendo en cuenta la topografía del área designada para el paisajismo.

- Compactación de terreno

Antes de realizar este procedimiento, es aconsejable humedecer ligeramente el suelo, lo que facilita la compactación del terreno. Este proceso se realiza mediante el uso de un rodillo manual o apisonadora, la cual ejerce presión sobre el terreno y contribuye a lograr uniformidad en el terreno. A continuación, se realiza un rastrillado superficial, dejando pequeñas ranuras en el suelo, que faciliten el ingreso de las raíces de los bloques de césped.

- Fertilización

Este proceso es opcional, por ello es recomendable llevar a cabo un examen del suelo para determinar los niveles de nutrientes presentes en él. De ser el caso, la fertilización puede resultar muy beneficiosa para la instalación y siembra de césped. Este fertilizante suele venir en forma de gránulos y debe esparcir uniformemente en la superficie del suelo antes de la siembra de las semillas o champas de césped. Después de distribuir el fertilizante, se sugiere utilizar un rastrillo para mezclarlo con la capa superior del suelo.

- Regado antes la instalación

Después de la aplicación de triple fosfato, el riego desempeña un papel crucial al facilitar la distribución y disolución del fertilizante en el suelo, y a su vez contribuye a la absorción adecuada de los nutrientes. Este proceso asegura la hidratación de la semilla y garantiza que la semilla germine y fije sus raíces en el suelo. Asimismo, es importante evitar dejar el suelo seco en contacto con las raíces, especialmente durante días soleados y con altas temperaturas.

- Instalación de bloques césped

En el proceso de instalación del césped, se comienza distribuyendo los bloques de césped estratégicamente en el área de siembra, asegurándose de colocarlos a distancias adecuadas. Es crucial asegurar una conexión sólida entre los bordes de los bloques, evitando dejar espacios vacíos.

- Compactar el césped instalado

El siguiente paso es utilizar el rodillo manual o placa compactadora con el objetivo de fortalecer la unión y nivelación entre los bloques y el suelo. Esto ayudará a eliminar cualquier espacio de aire que pueda quedar entre las raíces y el suelo, y también mejorará el aspecto y nivelación del césped recién instalado.

- Riego del césped

Se realiza un riego ligero utilizando una regadera manual en forma de lluvia, con el propósito de mantener los bloques de césped hidratados durante la instalación del resto del césped, evitando que se sequen y promoviendo el enraizamiento del césped.

### ***Instalación y siembra de plantas ornamentales y árboles***

Las especies de plantas ornamentales y árboles desempeñan un papel crucial en la estética de un entorno paisajístico; durante el proceso de siembra de árboles, se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

- Preparación del suelo

Este proceso es una actividad que implica la preparación adecuada del terreno donde se instalarán las plantas. Por ello es importante realizar la eliminación de cualquier vegetación existente o material inerte y corregir el suelo de ser necesario para mejorar la calidad y drenaje.

- Distancia de plantación

La distancia entre especies arbóreas podría variar en función al tipo de árbol, considerando que algunos requerirán más espacio para un crecimiento adecuado, así como el tamaño que alcanzarán en su etapa adulta. Además, se debe tener en cuenta el propósito de la plantación, ya sea con fines estéticos o paisajísticos, o si se trata de una plantación forestal o agroforestal. Es importante realizar una cuidadosa planificación para determinar la ubicación precisa en relación con otras plantas, viviendas, líneas eléctricas, sardineles y veredas.

- Excavación del hoyo

El tamaño de la excavación del hoyo dependerá del tamaño esperado de la planta, ya que las especies arbóreas tienen la capacidad de crecer hasta cierto tamaño. Por ello es importante asegurarse de que el hoyo sea lo suficientemente amplio y profundo para permitir un adecuado desarrollo del cepellón y las raíces de la planta.

#### - Fertilización

En el caso de que el suelo no tenga los nutrientes necesarios según el análisis químico, será necesario corregirlo mediante la incorporación de abonos orgánicos o químicos. Otra alternativa consiste en utilizar sustratos especialmente formulados para las especies particulares, con el objetivo de mejorar las condiciones del suelo.

#### ***Mantenimiento***

Engloba las acciones regulares y esporádicas a realizar por el equipo asignado (limpieza cotidiana, gestión de riegos, aplicación de tratamientos fitosanitarios, siega, etc.). Entre estos procesos podemos describir los siguientes:

#### - Poda de especies

El primer corte se realiza cuando la hierba alcanza una altura de aproximadamente 7-8 cm, se debe segar regularmente para mantener una altura de entre 3 y 5 cm, de forma que se obtenga una superficie verde de la misma altura en todo el terreno.

La ejecución de una buena poda trae beneficios tanto al paisaje como a la especie. La poda en árboles trae como resultado una adecuada arquitectura de la planta, utilizando aclareo de ramas, reducción y perfilado de copa. Posteriormente, se realiza las podas de conservación que implican una revisión para quitar elementos no deseados.

#### - Riego

La aplicación de agua de riego en un inicio debe ser de manera ligera para lograr una buena filtración en la primera capa del suelo, luego de la siembra los riegos serán de manera diaria durante las primeras 2-3 semanas, pasado este tiempo el riego debe ajustar la frecuencia y cantidad de riego según la temporada, tipo de suelo y especie, logrando así una óptima humedad e incentivando la emergencia de raíces principales y adventicias, consiguiendo la restauración total de la cabellera radicular.

#### - Control de plagas y enfermedades

Resulta crucial identificar correctamente las plagas para poder seleccionar el tratamiento de control más efectivo. La aplicación de estos productos (insecticidas, fungicidas, herbicidas o productos orgánicos) se realiza de acuerdo con las necesidades particulares de la planta, hasta erradicar la enfermedad o plaga. Este procedimiento debe ejecutarse con un equipo de trabajo debidamente calificado en cuanto al uso y manejo de plaguicidas, sumado a la experiencia, para así lograr un control oportuno y eficazmente de plagas y enfermedades con aplicaciones debidamente sistematizadas.

- Eliminación de malezas

La identificación precisa de malezas es esencial para preservar la salud y productividad de la vegetación. Este procedimiento consta de varias etapas clave: en primer lugar, evaluar la intensidad de la infestación. Luego, seleccionar el método de control más adecuado, ya sea mecánico, químico, cultural o biológico. Finalmente, aplicar el método escogido y mantener una vigilancia constante del área para detectar cualquier signo de rebrote o nuevas infestaciones de malezas.

#### 4.2.2 Descripción de puntos críticos

Tras un detallado análisis durante el servicio de mantenimiento y preservación de zonas paisajísticas, se identificaron los siguientes puntos críticos, que pueden servir para identificar áreas de mejora respecto a la calidad del servicio.

**a) No existe uniformidad en la siembra de césped**

Ilustración 4. Siembra de césped irregular



Se observó una cantidad considerable de suelo expuesto, así como bordes irregulares en el césped, lo que se traduce no solo en una mala estética, sino que esto podría haber sido una oportunidad para proliferación de malas hierbas. Por ello, sugiero considerar una resiembra en áreas escasas para mejorar la densidad del césped. Paralelamente, fue recomendable desarrollar y documentar procedimientos estandarizados para la siembra del césped, con el objetivo de garantizar su uniformidad.

**b) No existe uniformidad en la plantación de macizos**

Ilustración 5. Siembra de macizo disperso



No se observó una distribución uniforme respecto a la densidad de plantación de macizos, se notó que algunas plantas estaban más espaciadas que otras. Esta situación pudo haber sido susceptible a la erosión, a la pérdida de humedad y a la germinación de malezas.

Se recomienda cubrir los espacios vacíos sin vegetación y colocar una capa de mantillo orgánico para ayudar a proteger el suelo y mantener la humedad. Además, se sugiere una limpieza más frecuente para mantener un aspecto más ordenado y pulcro. Respecto al control operativo, se deben establecer controles operativos específicos que incluyan guías sobre la distancia de plantación. Adicionalmente, se sugiere implementar un proceso de monitoreo y medición regular durante la plantación y las etapas iniciales de crecimiento para asegurar la conformidad con los criterios de plantación.

**c) Presencia de hongos**

Ilustración 6. Hongo arbóreo



Se visualizó el tronco y las ramas de un árbol que presentan una serie de características que podrían ser indicativas de problemas de salud o de mantenimiento. En primer lugar, se observaron manchas en la corteza causadas por hongos, cuya presencia a menudo señala que el árbol no estaba en óptimas condiciones de crecimiento. Además, algunas hojas se veían descoloridas con manchas marrones, lo cual podría haber sido un signo de estrés o enfermedad foliar.

Se recomienda realizar un análisis de causa raíz de las manchas en la corteza y de las hojas descoloridas para entender las condiciones subyacentes que afectan al árbol. Además, se propone desarrollar y documentar procedimientos estandarizados para el cuidado y mantenimiento de los árboles, que incluyan la identificación y el tratamiento de enfermedades y estrés foliar. Adicionalmente, se sugiere hacer un seguimiento continuo, es decir, mantener registros detallados de la salud de los árboles y demás plantas.

#### **d) Crecimiento de plantas no deseadas (malezas)**

Ilustración 7. Invasión de maleza



Se observó una cantidad considerable de malezas creciendo entre los macizos y extendiéndose hacia el área de césped. Estas malezas podían competir con las flores y el césped por los nutrientes y el agua, afectando además la estética del jardín. A pesar de la presencia de malezas, las flores parecían estar en buena condición, lo que sugería que el impacto de las malezas aún no era severo. Sin embargo, se reconocía que podría convertirse en un problema serio si no se tomaban medidas de control.

Se recomienda desarrollar un plan de acciones correctivas para abordar cualquier déficit en el control de malezas y prevenir su recurrencia. Es aconsejable realizar la limpieza de malezas con mayor frecuencia y aplicar una capa de mantillo alrededor de los macizos para ayudar a

suprimir su crecimiento. Adicionalmente, se sugiere cortar el césped con mayor frecuencia y mantenerlo a una altura dentro del rango óptimo.

**e) Zonas de Grass amarillo o seco**

Ilustración 8. Césped marchito



Se observó una coloración amarilla en el césped, a menudo esto sucede por diversas razones. Entre ellas tenemos: un suelo excesivamente compactado, exceso o falta de riego, un suelo pobre o una inadecuada fertilización, estrés por temperaturas extremas o cambios bruscos de temperaturas, y el uso incorrecto de herbicidas o fertilizantes.

Se aconseja una evaluación realizada por un profesional especializado. Además, es crucial realizar un análisis de suelo para verificar nutrientes y PH. Esto permitirá poder tomar decisiones respecto al tratamiento basadas en evidencia.

**f) Carece de un plan de irrigación para espacios verdes**

Ilustración 9. Mortandad de plantaciones



Para el buen estado de estos espacios verdes, es necesario un flujo adecuado de agua. La ausencia de un sistema de riego adecuado trae como consecuencia la mortandad de las plantas ornamentales, y por ende que los gastos de mantenimiento sean mayores. Se visualizó plantas

cuyas hojas estaban tornándose amarillas, lo que podría ser un signo de estrés debido a déficit de agua, riego excesivo o drenaje pobre del suelo. Se sugiere considerar la posibilidad de utilizar métodos de riego para proporcionar agua directamente a la base de las plantas, lo que puede mejorar la eficiencia del riego. También es importante no encharcar el área del sembrado, y menos en las horas de pleno sol. El exceso de humedad puede causar pudriciones radiculares en las plantas, creando un ambiente ideal para la propagación de hongos. Este fenómeno debilita la estructura de la planta lo que la hace vulnerable a enfermedades radiculares, y otros problemas similares.

- g) Falta un compromiso por parte de la compañía en cuanto a la limpieza y el tratamiento eficiente de desechos.**

Ilustración 10. Residuos vegetales



Se visualizó hojas secas y otros desechos esparcidos sobre el área del césped, lo cual afecta la salud general del césped pudiendo promover el desarrollo de hongos y enfermedades foliares. Se recomienda implementar procedimientos operativos que detallen los pasos a seguir para la limpieza regular del césped y la recolección de desechos.

### 4.3 Elaborar una política y objetivos basados en la norma ISO 9001:2015 en la empresa paisajista.

#### Contexto de la organización

##### *Necesidades y expectativas*

La norma estipula que la organización debe identificar sus partes interesadas (empleados, clientes o usuarios, proveedores, socios, entre otros) y determinar las necesidades y expectativas que podrían afectar la capacidad de la organización para satisfacer los requisitos de las partes, por tanto, se ha realizado la clasificación de esas partes interesadas, en la “Tabla 5”:

Tabla 4. *Partes interesadas*

Nº	Partes interesadas	Cuestiones internas	Necesidades y expectativas
1	Alta dirección	Integrada por el propietario, el director general y stakeholders; responsables de la toma de decisiones y de asegurar el logro de los objetivos establecidos en el plan estratégico anual.	Mejorar ingresos y márgenes de ganancia
			Minimizar costos y maximizar la productividad
			Estrategias de innovación y uso de tecnología de vanguardia
			Atraer y retener talento altamente calificado
			Cumplir con las regulaciones y leyes relacionadas con la industria
			Construir la satisfacción y fidelización del cliente
			Expansión a nuevos mercados
2	Empleados	Colaboradores con nivel educativo de secundaria, técnico y/o universitario; responsables de actividades de administración y operación y la compañía les ofrece una compensación por su labor.	Pago oportuno y justo de haberes
			Mantener un clima laboral amigable y colaborativo
			Entorno seguro y adecuado para la labor
			Oportunidades de desarrollo profesional
			Valoración empresarial, incentivos, bonificaciones y estabilidad laboral.
3	Clientes	Corporaciones inmobiliarias, centros educativos, instituciones recreativas, gobiernos locales, y otras organizaciones o individuos que requieran de un servicio de instalación de espacios verdes de calidad.	Entrega de un presupuesto claro
			Cumplimiento de plazos
			Servicio de calidad
			Garantía de defecto
			Términos de pago justos
4	Proveedores	Viveros, ferreterías, fabricantes de fertilizantes y sistemas de riego; responsables de proveer a la compañía los insumos indispensables para llevar a cabo sus actividades operativas.	Comunicación efectiva (cantidades, calidad, precio)
			Establecer contratos a largo plazo
			Pago oportuno por los servicios prestados
5	Bancos	Entidades financieras que facilitan líneas de crédito para financiar proyectos o cubrir necesidades operativas.	Historial financiero sólido y estable
			Flujos de efectivo predecibles
			Cumplimiento de plazos de pago

			Estados financieros transparentes
			Capacidad de pago
6	Gobierno	Organismos gubernamentales peruanos dedicados a vigilar el cumplimiento de las leyes: SUNAT, MEF, SUNAFIL, INDECOPI, SUNARP, SBS, entre otras.	Cumplimiento normativo
			Cumplimiento de obligaciones
			Seguridad y salud ocupacional
			Sostenibilidad

Fuente: Adaptado de Aquino (2022)

### *Política de calidad*

Define criterios que aseguran la calidad de los productos y servicios, atendiendo a los objetivos estratégicos y a las exigencias de los stakeholders.

Tabla 5. *Política de Calidad*

<p><b>POLÍTICA DE CALIDAD</b></p> <p>Nuestra empresa, es una organización especializada en el diseño, instalación y mantenimiento de áreas verdes; con la finalidad de crear entornos atractivos y sostenibles. Por lo cual es prioridad para nosotros mantener y cumplir altos estándares de calidad en nuestros procesos logrando así cumplir con las necesidades y expectativas de nuestros clientes y demás partes interesadas. Nos enorgullece seguir las directrices establecidas en la Norma ISO 9001:2015, lo que refleja nuestro compromiso de mantener un sólido Sistema de Gestión de Calidad, para lo cual se ha establecido los siguientes principios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar servicios de paisajismo de alta calidad que alcancen más de lo que los clientes prevén, asegurando su satisfacción y reflejando su visión y necesidades.</li> <li>- Respetar las cláusulas y requisitos legales de calidad establecidos por nuestros clientes, así como a cumplir con todas las regulaciones aplicables a nuestros proyectos de paisajismo.</li> <li>- Promover la participación activa y el compromiso de los colaboradores, a la par de proporcionar capacitación y formación con el fin de garantizar la excelencia profesional en la empresa.</li> <li>- Mejorar de manera continua en todos los aspectos de la empresa, enfocándonos en la calidad, la productividad y la eficiencia.</li> <li>- Fomentar el desarrollo de prácticas de paisajismo sostenible y la preservación de los recursos naturales para minimizar el impacto ambiental.</li> <li>- Desarrollar un sistema de auditorías internas al SGC con el fin de promover la mejora continua.</li> </ul>
---

Fuente: Adaptado de Rodríguez (2022)

### *Objetivos de calidad*

Después de realizar el análisis del entorno organizativo e identificada los riesgos y amenazas, se fijaron objetivos estratégicos, que serán una parte esencial de la orientación estratégica de la organización.

1. Fortalecer la cultura de calidad en toda la entidad, haciendo hincapié en la importancia de la calidad en todas las vertientes de sus operaciones.
2. Asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y otros requisitos vigentes que la compañía haya adoptado, garantizando que todas las operaciones cumplan con las regulaciones pertinentes.
3. Sensibilizar y comprometer al personal para que participe activamente en actividades relacionadas con la calidad.
4. Mantener y mejorar continuamente la satisfacción del cliente, asegurando que nuestros productos o servicios cumplan y superen sus expectativas.
5. Difundir ampliamente la Política de Calidad en charlas, inducciones y comunicar a proveedores y otras partes interesadas relevantes, garantizando que todos estén al tanto y comprometidos con nuestros estándares de calidad.
6. Obtener la certificación ISO 9001 en línea con las directrices preestablecidas.

### **Planificación**

Según la normativa ISO 9001-2015, la compañía debe identificar riesgos y oportunidades, establecer objetivos de calidad y formular planes para mejorar la efectividad del sistema de calidad.

### *Riesgos y oportunidades*

La norma recomienda comenzar con una evaluación de los riesgos que afectan los problemas internos y externos como punto de partida para tomar acciones encaminadas a lograr la calidad.

Tabla 6. *Matriz de gestión del riesgo*

No	Descripción del Riesgos	Probabilidad	Medidas de Mitigación	Responsable
1	Daño a la propiedad del cliente durante el proyecto.	Media	Capacitación en manejo de equipos y técnicas de trabajo seguras.	Jefe de proyecto
2	Aplazamientos en obra debido una ineficaz administración del tiempo.	Alta	Planificación flexible y estrategias de trabajo.	Gerente General y Jefe de Proyecto
3	Escasez de materia prima y suministros.	Baja	Establecer relaciones sólidas proveedores calificados.	Administración
4	Insatisfacción del cliente con el servicio final.	Baja	Comunicación constante con el cliente y cumplimiento de las políticas de calidad.	Gerente General, Gerente de Calidad y Jefe de Proyecto
5	Ingreso de nuevos competidores al mercado Paisajista	Alta	Mejorar la lealtad del cliente mediante un servicio de calidad / Mantenerse informado sobre tendencias y cambios en el mercado para anticipar y reaccionar ante la entrada de nuevos competidores.	Gerente General y Gerente de Calidad

*Planificación de objetivos*

Los objetivos en cuanto a la calidad se establecieron en función a las necesidades del cliente, por lo que se ha planificado y segmentado actividades indispensables para lograrlo. A continuación, presentamos más detalles, en la “Tabla 8”:

Tabla 7. Planificación de objetivos de calidad

N	Objetivos	Actividades	Recursos	Responsable
1	Fortalecer la cultura de calidad en toda la entidad, haciendo hincapié en la importancia de la calidad en todas las vertientes de sus operaciones.	Comunicar los objetivos y política de calidad que la empresa espera que los colaboradores adopten en su trabajo diario.  Organizar reuniones, charlas, boletines informativos y comunicación regular sobre los logros relacionados con la calidad.	Recursos Humanos: Personal con experiencia en SGC y comunicación interna.  Herramientas de Comunicación: como boletines, correo electrónico y plataformas de comunicación, para difundir mensajes relacionados con la calidad.	G. General, G. de Calidad y Coordinador de Calidad.
2	Asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y otros requisitos vigentes que la compañía haya adoptado, garantizando que todas las operaciones cumplan con las regulaciones pertinentes.	Desarrollar políticas y procedimientos internos que reflejen el acatamiento de las normativas y obligaciones legales.  Implementar una Base de datos de las referencias normativas legales entre otras regulaciones aplicables  Capacitar al personal en las leyes y regulaciones relevantes	Recurso humano: Para la redacción y revisión de políticas y procedimientos.  Herramientas de gestión: Software de gestión de documentos que facilite la creación, revisión y almacenamiento de la base de datos.  Recurso humano: Para la capacitación y sensibilización del personal.	Gerente de Calidad, Coordinador de Calidad y Responsable de Capacitación.
3	Sensibilizar y comprometer al personal para que participe activamente en actividades relacionadas con la calidad.	Proporcionar formación en calidad para los colaboradores, esto puede incluir cursos, talleres y capacitación en temas relacionados con la calidad.	Recursos Humanos: Personal con experiencia en SGC y capacitación.	Responsable de Capacitación.
4	Mantener y mejorar continuamente la satisfacción del cliente, asegurando que nuestros productos o servicios cumplan y superen sus expectativas.	Realizar encuestas periódicas, entrevistas o recopilación de retroalimentación para evaluar la satisfacción del cliente  Establecer indicadores de desempeño vinculadas a la calidad y la gratificación del cliente, como frecuencia de reclamos, tiempo de respuesta y respeto a plazos establecidos.	Herramientas de Retroalimentación: Puedes utilizar software de encuestas y herramientas de retroalimentación para recopilar opiniones y comentarios de los clientes  Recursos Humanos: Personal con experiencia en SGC y atención al cliente	Gerente de Calidad, Coordinador de Calidad y Jefe de Proyectos

		Implementar acciones correctivas y preventivas		
5	Difundir ampliamente la Política de Calidad en charlas, inducciones y comunicar a proveedores y otras partes interesadas relevantes, garantizando que todos estén al tanto y comprometidos con nuestros estándares de calidad.	Realizar charlas y presentaciones regulares para el personal interno, incluyendo empleados nuevos y actuales, para comunicar la Política de Calidad y su importancia.	Recursos Humanos: Personal de comunicación interna, formadores, y expertos en calidad.	Gerente de Calidad, Coordinador de Calidad, Administrador y Responsable de Capacitación.
		Comunicar la Política de Calidad a proveedores y otras partes interesadas relevantes a través de correos electrónicos, reuniones y otros canales de comunicación.	Herramientas de Comunicación: Tales como presentaciones, folletos, emails, y plataformas de comunicación interna y externa.	
		Proporcionar capacitación a los proveedores sobre los estándares de calidad y la Política de Calidad de la empresa, asegurando su comprensión y cumplimiento.	Recursos Humanos: Personal de comunicación interna, formadores, y expertos en calidad.	
6	Obtener la certificación ISO 9001 en línea con las directrices preestablecidas.	Elaborar un plan minucioso que contemple los pasos necesarios para cumplir con los requisitos de certificación, cronograma, recursos indispensables y encargados de cada cometido.	Recursos Humanos: Personal con experiencia en SGC.	G. General, G. de Calidad y Coordinador de Calidad.
		Preparar la documentación requerida y realizar auditorías de pre-certificación para asegurar que se cumplan los requisitos.	Recursos Humanos: Auditores internos competentes y cualificados en SGC.	
		Seleccionar un organismo de certificación reconocido y realizar la auditoría de certificación.	Recurso financiero: Se requiere para llevar a cabo la certificación en SGC.	

### *Información documentada*

La norma estipula que toda la información requerida debe ser documentada, para ello se debe tener el mismo formato a nivel organizacional y haber sido revisada y aprobada por la gerencia. Para controlar y monitorear adecuadamente los cambios en los documentos, procedimientos, registros, manuales, planes y formatos de gestión, se utilizará el formato del Anexo 4: Lista maestra de documentos.

## **Operación**

### *Control operacional*

Se planificará, implementará y controlará el proceso de prestación de servicio, para lo cual se controlarán las siguientes condiciones:

- Garantizar las disposiciones y requerimientos de los clientes.
- Uso de máquinas y equipos que cuenten con el adecuado cumplimiento del programa de mantenimiento y calibración.
- Implementar controles para actividades de riesgo.
- Usar procedimientos de trabajo para la conservación y mantenimiento de paisajismo verde y seco.

### *Requisitos de productos y servicios*

Los nuevos proveedores de bien/servicio se registran en el formato de gestión del Anexo 5: Lista de Proveedores Aprobados, que el Jefe de Proyectos evaluará a través del formato de gestión del Anexo 6: Evaluación de Proveedores.

#### 4.4 Evaluar y proyectar la rentabilidad económica financiera para los periodos 2023-2015 con la aplicación del diseño de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2015 en la empresa Paisajista.

Se realizó la evaluación de ratios de rentabilidad ROE y ROA basados en la información brindada por la empresa, Anexo 7: Estado de Situación Financiera del 2020 al 2022 y Anexo 8: Estado de Resultados del 2020 al 2022. A partir de la cual se obtuvo la siguiente información:

Tabla 8. *Ratios de rentabilidad: Rendimiento sobre el patrimonio 2020-2022*

	Periodo 2020		Periodo 2021		Periodo 2022	
	Valor (S/)	Resultado (%)	Valor (S/)	Resultado (%)	Valor (S/)	Resultado (%)
ROE						
Utilidad Neta	27,321	3.70%	66,946	8.28%	57,257	8.33%
Patrimonio	738,389		808,372		686,963	

Los resultados obtenidos muestran que hubo una rentabilidad en términos de ROE de 3.70% en el periodo 2020 lo cual se considera bajo para cualquier industria, incluyendo la de paisajismo. Sin embargo en los años 2021 y 2022 ha generado una rentabilidad en términos de ROE de 8.28% y 8.33% respectivamente lo cual indica prácticamente estable. Esto podría indicar una mejora en la capacidad de la compañía para producir ganancias a partir del capital perteneciente a sus inversores.

Tabla 9. *Ratios de rentabilidad: Rentabilidad del activo total 2020-2022*

	Periodo 2020		Periodo 2021		Periodo 2022	
	Valor (S/)	Resultado (%)	Valor (S/)	Resultado (%)	Valor (S/)	Resultado (%)
ROA						
Utilidad Neta	27,321	2.32%	66,946	5.89%	57,257	6.61%
Activo total	1,178,930		1,137,457		866,528	

Los resultados obtenidos muestran que hubo una rentabilidad en términos de ROA de 2.32% en el periodo 2020 lo cual se considera bajo, lo que indica que la empresa no estaba utilizando sus activos de manera eficiente. Por otro lado en los años 2021 y 2022 muestra una rentabilidad en términos de ROA de 5.89% y 6.61% respectivamente, lo cual denota que podría mejorar el ROA centrándose en mejorar la eficiencia, reducir costos y aumentar la satisfacción de sus clientes. Siendo esencial la puesta en marcha de un SGC que contribuya a elevar las ventas y

ampliar la presencia en el mercado. Para ello hemos establecido los costos que acarrea la implementación de un SGC según la ISO 9001, como se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 10. *Costos de la implementación del SGC*

Concepto		Costo		
		Año 01	Año 02	Año 03
Equipo de gestión de calidad	Gerente de Calidad	48,000.00	48,000.00	48,000.00
	Coordinador de Calidad	30,000.00	30,000.00	30,000.00
	Responsable de Capacitación	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Certificación ISO 9001 (Vigencia 3 años)	Auditoria Inicial	2,700.00	0.00	0.00
	Auditoria Principal	9,000.00	0.00	0.00
	Primera Auditoria de Seguimiento		3,800.00	0.00
	Segunda Auditoria de Seguimiento		0.00	3,800.00
Total		<b>119,700</b>	<b>111,800</b>	<b>111,800</b>

Fuente: Adaptado de Manyari (2023)

Es importante destacar que los cálculos de los costos de implementación que se visualiza en la Tabla 11, están basados en un presupuesto brindado por una entidad especializada en certificación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en nuestro País, sin embargo estos costos pueden variar según el tamaño y otras necesidades específicas de la empresa. Asumiendo los costos de implementación y asumiendo una disminución del 7.7% en insumos, el cual afectará al costo de ventas; como se informa en el estudio de Hualpa (2021), se procedió a realizar la proyección de ventas utilizando tres escenarios; conservador moderado y agresivo.

a. Escenario conservador

El escenario conservador posee el nivel más bajo de probabilidad en cuanto a su rentabilidad. Para el análisis dentro de este marco, se seleccionarán valores que se sitúan por debajo de las expectativas, como se puede visualizar en el siguiente cuadro:

Tabla 11. Descripción del escenario conservador

Escenario	Conservador			
Supuestos	Economía peruana en recesión			
	Crecimiento mínimo del sector paisajista			
Año 2023	ISO 9001:2015	Vendedor	Página Web	Municipalidades
	7%	100,000	NA	NA
Año 2024	ISO 9001:2015	Vendedor	Página Web	Municipalidades
	7%	125,000	0.5%	NA
Año 2025	ISO 9001:2015	Vendedor	Página Web	Municipalidades
	7%	150,000	1%	300,000

En el escenario conservador se presume que la economía peruana experimentará una fase recesiva. Ante este contexto, se prevé un crecimiento mínimo para el sector paisajístico. La proyección para el año 2023 se prevé que la implementación de la norma ISO 9001:2015 ayudará al incremento de ventas en un 7%, asimismo se consideró la contratación de una empresa vendedora con una meta de ventas de 100,000 soles. Para el 2024, se mantiene la constante de la norma ISO, incrementando la meta de ventas a 125,000 soles y se introduce el incremento de ventas del 0.5% a través de la página web. En el año 2025, la meta de ventas asciende a 150,000 soles con un aumento del 1% en las ventas a través de la página web, y se proyecta la contratación con municipalidades, estimando ingresos por 300,000 soles. Este cuadro conservador refleja una estrategia de crecimiento gradual y cautelosa, adecuada a un entorno económico desafiante.

Posteriormente basándose en el escenario conservador se hizo la proyección de ventas para los años 2023 a 2025, como se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 12. Proyección de ventas- Escenario conservador

Periodo	Ventas (Soles)
2020	430,084.00
2021	1,109,250.00
2022	447,808.00
2023	579,154.56
2024	747,591.15
2025	1,257,398.44

Asimismo, se utilizó el escenario conservador como base para desarrollar las proyecciones de los EEFF para los periodos 2023 hasta 2025. Los detalles de estas proyecciones se presentan en Anexo 9: Estado de Situación Financiera Proyectado del 2023 al 2025- Escenario Conservador y Anexo 10: Estado de resultados Proyectado del 2023 al 2025- Escenario Conservador. Finalmente en base a los Estados Financieros proyectados del escenario conservador se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 13. *Proyección del ROE- Escenario conservador*

ROE	Periodo 2023		Periodo 2024		Periodo 2025	
	Valor (S/)	Resultado (%)	Valor (S/)	Resultado (%)	Valor (S/)	Resultado (%)
Utilidad Neta	-58,538	-9.32%	3,612	0.57%	134,792	17.58%
Patrimonio	628,425		632,037		766,829	

Según las proyecciones obtenidas en un escenario conservador tenemos la siguiente información: en el periodo 2023 se estima una pérdida de 9.32% en su ROE, lo cual indica que la empresa está generando pérdidas en relación al patrimonio de los accionistas. Para el periodo 2024, el ROE proyectado es de 0.57%, lo cual indica que la rentabilidad es relativamente baja. Sin embargo en el periodo 2025 se proyecta un cambio significativo con un ROE del 17.58%.

Tabla 14. *Proyección del ROA- Escenario conservador*

ROA	Periodo 2023		Periodo 2024		Periodo 2025	
	Valor (S/)	Resultado (%)	Valor (S/)	Resultado (%)	Valor (S/)	Resultado (%)
Utilidad Neta	-58,538		3,612		134,792	
Activo total	721,627	-8.11%	696,868	0.52%	874,293	15.42%

Según las proyecciones obtenidas en un escenario conservador el ROA proyectado en el periodo 2023 es -8.11%. En el periodo 2024 se estima 0.52%, sin embargo, para el periodo 2025 es 15.42%.

b. Escenario moderado

Este escenario se caracteriza por una progresión prudente y equilibrada, las expectativas de crecimiento no son ni pesimistas ni excesivamente optimistas, que puede ser sostenible a largo plazo bajo un espectro de condiciones económicas previsibles como se puede visualizar en el siguiente cuadro:

Tabla 15. Descripción del escenario moderado

Escenario	Moderado			
Supuestos	Economía peruana estable			
	Crecimiento estable del sector paisajista			
Año 2023	ISO 9001:2015	Vendedor	Página Web	Municipalidades
	9%	250,000	NA	NA
Año 2024	ISO 9001:2015	Vendedor	Página Web	Municipalidades
	9%	350,000	3%	NA
Año 2025	ISO 9001:2015	Vendedor	Página Web	Municipalidades
	9%	450,000	5%	450,000

El escenario moderado se fundamenta en la premisa de una economía peruana estable y un crecimiento estable en el sector paisajista. Para el año 2023, se ha planificado seguir la normativa ISO 9001:2015 y se proyecta un aumento de ventas del 9%, con un objetivo de parte de los vendedores de 250,000 soles. En el año siguiente, 2024, se espera continuar con la misma normativa ISO apuntar a un crecimiento del 9%, asimismo se estima que por parte del vendedor las ventas alcancen 350,000 soles, acompañados de una nueva contribución del 3% derivada de la página web. Para el 2025, se mantiene el incremento de ventas en un 9%, con la expectativa de que los vendedores generen ingresos por 450,000 soles por parte de vendedores, y se proyecta un incremento de participación en la página web del 5%, junto con un apoyo estimado de las municipalidades de 450,000 soles.

Posteriormente basándose en el escenario moderado se hizo la proyección de ventas para los años 2023 a 2025, como se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 16. *Proyección de ventas- Escenario moderado*

<b>Periodo</b>	<b>Ventas (Soles)</b>
2020	430,084.00
2021	1,109,250.00
2022	447,808.00
2023	738,110.72
2024	1,176,684.01
2025	2,241,419.77

Asimismo, se hizo la proyección de EEFF para los periodos 2023 hasta 2025 siguiendo el criterio de un escenario moderado, ver Anexo 11: Estado de Situación Financiera Proyectado del 2023 al 2025- Escenario Moderado y Anexo 12: Estado de Resultados Proyectado del 2023 al 2025- Escenario Moderado:

Tabla 17. *Proyección del ROE- Escenario moderado*

ROE	Periodo 2023		Periodo 2024		Periodo 2025	
	Valor (S/)	Resultado (%)	Valor (S/)	Resultado (%)	Valor (S/)	Resultado (%)
Utilidad Neta	1,816	0.26%	141,693	17.06%	443,022	34.79%
Patrimonio	688,779		830,472		1,273,494	

Según las proyecciones obtenidas en un escenario conservador tenemos la siguiente información: el año 2023 se estima un ROE de 0.26%. Para el periodo 2024 tenemos una rentabilidad de 17.06%. Esto marca un avance considerable frente al año pasado, demostrando una mayor eficiencia en la generación de ganancias a partir del patrimonio. En el periodo 2025, el ROE es 34.79%. Este es un aumento aún más notable, sugiriendo que la empresa ha mejorado sustancialmente su capacidad para generar ganancias a partir de su patrimonio.

Tabla 18. *Proyección del ROA- Escenario moderado*

ROA	Periodo 2023		Periodo 2024		Periodo 2025	
	Valor (S/)	Resultado (%)	Valor (S/)	Resultado (%)	Valor (S/)	Resultado (%)
Utilidad Neta	1,816	0.23%	141,693	15.18%	443,022	30.02%
Activo total	782,183		933,656		1,475,758	

En este caso, el ROA de la empresa ha proyectado una fuerte mejora en los últimos dos años. En 2023, el ROA fue de 0.23%, lo que significa que la empresa generó 0.23 soles de beneficio por cada 100 soles de activos. En 2024, el ROA aumentó un 15,18 %, y en 2025, alcanzó un nivel récord de 30,02 %.

c. Escenario agresivo

Este escenario se caracteriza por ser el que ostenta la mayor probabilidad de realización. El análisis correspondiente a este contexto se llevará a cabo utilizando valores que superan las proyecciones estándar.

Tabla 19. *Descripción del escenario agresivo*

Escenario	Agresivo			
Supuestos	Auge económico en Perú			
	Creciente interés en la sostenibilidad y preservación del entorno natural.			
Año 2023	ISO 9001:2015	Vendedor	Página Web	Municipalidades
	12%	400,000	NA	NA
Año 2024	ISO 9001:2015	Vendedor	Página Web	Municipalidades
	12%	450,000	3%	NA
Año 2025	ISO 9001:2015	Vendedor	Página Web	Municipalidades
	12%	550,000	8%	700,000

El escenario agresivo se define bajo la expectativa de un fuerte crecimiento de la economía peruana, combinado con un incremento en el interés por la sostenibilidad y la conservación ambiental. En el año 2023, con la implementación de la norma ISO 9001:2015, se proyecta un aumento del 12% en ventas, y a su vez se consideró la contratación de una empresa vendedora con una meta de ventas de 400,000 soles. Para el 2024, se anticipa un sólido crecimiento del

12% en las ventas bajo la continuidad de la certificación ISO 9001. Por otro lado, se proyecta que el volumen de ventas por parte de los vendedores alcance los 450,000 soles. Además, se prevé el inicio de una contribución significativa de la página web, representando un 3%. En la culminación del periodo, el año 2025, se prevé un incremento de ventas a 550,000 soles con un notable aumento al 8% a través de la página web y una colaboración significativa con las municipalidades, que se estima aporte 700,000 soles adicionales. Este panorama optimista refleja un enfoque ambicioso que se alinea con un entorno económico favorable y un compromiso creciente con prácticas empresariales ecológicas.

Posteriormente basándose en el escenario agresivo se hizo la proyección de ventas para los años 2023 a 2025, como se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 20. Proyección de ventas- Escenario agresivo

Periodo	Ventas (Soles)
2020	430,084.00
2021	1,109,250.00
2022	447,808.00
2023	901,544.96
2024	1,486,776.70
2025	3,034,132.04

Asimismo se realizó las proyecciones de los EEFF, Anexo 13: Estado de Situación Financiera Projectado del 2023 al 2025- Escenario agresivo y Anexo 14: Estado de Resultados Projectado del 2023 al 2025- Escenario agresivo; de los cuales se obtuvieron:

Tabla 21. Proyección del ROE- Escenario agresivo

ROE	Periodo 2023		Periodo 2024		Periodo 2025	
	Valor (S/)	Resultado (%)	Valor (S/)	Resultado (%)	Valor (S/)	Resultado (%)
Utilidad Neta	61,478	8.21%	222,022	22.88%	682,750	41.30%
Patrimonio	748,441		970,463		1,653,213	

En el escenario agresivo, el ROE de la empresa también ha experimentado una fuerte mejora en los últimos dos años. En 2023, el ROE fue de 8.21 %, lo que significa que la empresa

generó 8.21 soles de beneficio por cada 100 soles de patrimonio. En 2024, el ROE aumentó un 22,88 %, y en 2025, alcanzó un nivel récord de 41,30 %.

Tabla 22. Proyección del ROA- Escenario agresivo

ROA	Periodo 2023		Periodo 2024		Periodo 2025	
	Valor (S/)	Resultado (%)	Valor (S/)	Resultado (%)	Valor (S/)	Resultado (%)
Utilidad Neta	61,478		222,022		682,750	
Activo total	848,474	7.25%	1,107,260	20.05%	1,955,789	34.91%

En este escenario, el ROA de la empresa ha experimentado una mejora gradual en los últimos dos años. En 2023, el ROA fue de 7.25 %, lo que significa que la empresa generó 7.25 soles de beneficio por cada 100 soles de activos. En 2024, el ROA aumentó un 20,05 %, y en 2025, alcanzó un nivel de 34,91 %.

## Discusión

Con el diseño de un sistema de gestión de calidad se espera obtener un crecimiento global de la empresa, lograr el control operacional de los servicios a través de la organización de los procesos, actividades y procedimientos, difundir la política de calidad, lograr y mantener el compromiso de la Alta Gerencia y el involucramiento del personal para la mejora continua.

Referente al estado actual de la compañía, se evidencia insuficiencia de maquinaria y equipos para el desarrollo y mantenimiento de sus proyectos. Además, problemas logísticos, un clima laboral no tan saludable, y reclamos por parte de sus clientes. Rebaza (2019) por su parte, encontró que, antes de la implementación del SGC, los clientes expresaban insatisfacción significativa. Sin embargo, después de la implementación de la ISO 9001:2015, se observó una mejora sustancial en la satisfacción del cliente y un valor agregado considerable para la empresa.

Respecto a la evaluación de los procesos operativos e identificación de puntos críticos, se puede atribuir como posibles causas la ausencia de procesos estandarizados, una comunicación deficiente dentro del equipo y la falta de claridad en las responsabilidades del personal. Estas deficiencias en la gestión operativa pueden resultar en costos elevados, tanto monetarios como en términos de reputación de la empresa. La implementación de un SGC, tal como lo sugiere Valenzuela (2019), no solo facilitaría la identificación y corrección de estas deficiencias, sino que también contribuiría a una mejora continua en la calidad de los servicios ofrecidos. Esta implementación permitiría a la empresa establecer una base sólida para la planificación de sus procesos, enfocándose en la eficiencia operativa y mitigando así los costos elevados.

Sumado a esto, se sugirió el desarrollo de políticas y objetivos de calidad, fundamentales para el Sistema de Gestión de Calidad, que facilitarían la reducción de costes y desembolsos en diversas tareas, incrementando el valor y potenciando la competitividad. Establecer políticas de calidad alineadas con las metas y la dedicación de la entidad es crucial para alcanzar estos beneficios. Por otro lado, Rodríguez (2022) resalta que la Política del Sistema Integrado de Gestión (SGI) permite que el personal conozca los objetivos y metas de calidad, seguridad y salud ocupacional y medio ambiente, teniendo en cuenta los requisitos de las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 alineados al marco legal vigente. Este enfoque integrado refuerza y mejora la política, objetivos, programas, control y revisión de procesos. La combinación de ambos enfoques destaca que tanto la implementación de un SGC como un SGI proporciona beneficios significativos. Un SGC enfocado exclusivamente en la calidad puede llevar a una

mayor eficiencia y competitividad, mientras que un SGI ofrece una mayor alineación con la política y estrategia de la organización al proporcionar una perspectiva conjunta de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo.

Además, se valoró la rentabilidad de la empresa de paisajismo empleando razones financieras de rentabilidad del patrimonio y rentabilidad de la inversión de los últimos tres periodos, y a su vez se realizaron proyecciones bajo tres escenarios: conservador, moderado y agresivo, determinándose que, aunque en un escenario conservador el margen de beneficio se ve en pérdidas inicialmente, en escenarios moderado y agresivo, el ROE y ROA incrementan significativamente. En efecto, la implementación del sistema de gestión de calidad se reduce en una necesidad clave para poder incrementar la rentabilidad a mediano y largo plazo. Aquino (2022) proporciona una perspectiva financiera, indicando que los gastos iniciales y los costos de implementación del SGC serán compensados por los ingresos y ahorros futuros. Esto refuerza la idea de que invertir en un SGC es una decisión estratégica con beneficios tanto operativos como financieros.

## V. Conclusiones

1. A través de la descripción y diagnóstico de la situación actual de la gestión de la calidad, es posible comprender los aspectos importantes de la organización a través de su organigrama, misión, visión, metas y objetivos de trabajo. Durante el proceso de investigación, se comprueba que existen ciertas razones por las cuales no han aceptado las propuestas, o no pudieron retener al cliente, incluyendo entre estas razones: la ausencia de una certificación, la sugerencia económica era alta y la empresa no tenía suficiente capacidad operativa (maquinaria de riego y máquinas de línea amarilla); además de la ausencia de personal técnico calificado para el puesto de jardinería. Otro punto muy importante es que la compañía no identifica de manera correcta cada uno de sus procesos y procedimientos operativos.
2. La investigación ha demostrado que la gestión de la calidad no está dentro del alcance de la empresa Paisajista, esto se debe a que no existe un control adecuado de los puntos clave identificados en mantenimiento del paisajismo, es decir no cumplen procedimientos de gestión y operativos, lo cual incide en la eficiencia operativa, con implicaciones significativas en los costos, la percepción de calidad y satisfacción por parte del cliente, lo cual es un hallazgo relevante a la luz de los criterios de calidad de la ISO 9001:2015.
3. La adopción de políticas y objetivos resulta crucial para la operatividad óptima del SGC. Dichas estrategias no solo ofrecen una administración financiera más eficaz al reducir los costos en insumos, sino que también contribuyen a elevar el valor y fortalecer la posición competitiva de la organización. Por ende, su implementación, aunque el valor de la implementación es desafiante, es fundamental para asegurar el éxito y la viabilidad futura de la empresa.
4. Finalmente, según las proyecciones realizadas a través de la certificación, se obtuvo como resultado final que en un escenario conservado el margen de beneficio ROE y ROA se ve en pérdidas en los primeros dos años en consecuencia de que las ventas no cubren la inversión sostenida en la implementación del SGC. En el escenario moderado se obtuvo como resultado final que el margen de beneficio financiero (ROE) ha incrementado en el segundo y tercer año de manera significativa en 17.06% y 34.79% y el margen de beneficio económico (ROA) se obtuvo una rentabilidad de 15.18% y 30.02% en los periodos 2024 y 2025; lo cual lo hace atractivo para los accionistas con visión a mediano plazo. En el escenario agresivo el margen de beneficio ROE y ROA

proyectó una rentabilidad de gran impacto a corto plazo muy atractiva para los accionistas, producto de la implementación de la ISO con estrategias de ventas asociadas a ella.

## **VI. Recomendaciones**

1. Después del diagnóstico de la empresa, se recomienda analizar el contexto de la organización e implementar un plan estratégico organizacional, realizar mejoras o reingenierías en la estructura organizacional (organigrama) ya que existen duplicidad y vacíos de funciones, además se recomienda cumplir con los procedimientos de selección de personal. A nivel operativo se recomienda adquirir maquinaria (cisterna, retroexcavadora, rodillo) mediante leasing como medio de financiamiento para asegurar la continuidad de la implementación del SGC.
2. Se sugiere adoptar procedimientos de gestión de la calidad con metas y objetivos propios para controlar los puntos críticos identificados en la evaluación. Desarrollar protocolos claros para el riego, fertilización y controles fitosanitarios, complementado con la formación adecuada al jefe de proyectos y demás responsables en gestión de calidad. Poner en práctica medidas preventivas para prevenir la reiteración de estos problemas. Además, elaborar encuestas a los clientes, realizar un informe de satisfacción del cliente y en base a éste elaborar un Plan de Acción, con la finalidad de garantizar la eficacia del SGC.
3. Apostar por consultorías especializadas en ISO 9001: 2015 para el desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad y alcanzar la certificación, con el propósito de forjar vínculos firmes con clientes potenciales. Asimismo, es esencial tomar medidas para asegurar que cualquier no conformidad identificada se maneje de manera efectiva.
4. Se recomienda solicitar de manera semestral la información económica- financiera, de manera que la compañía pueda medir sus ratios de rentabilidad, aplicar estrategias para minimizar costos y maximizar su utilidad. Además, se sugiere implementar objetivos financieros enfocados en la rentabilidad y realizar un análisis del costo beneficio.

## VII. Referencias bibliográficas

- Aquino Espinoza, L. A. (2022). *Propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001: 2015 en una empresa de producción de cerámicos sanitarios* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/24357>
- Baimyrzaeva, M. (2018). Beginners' guide for applied research process: what is it, and why and how to do it? [Guía para principiantes para el proceso de investigación aplicada: ¿qué es y por qué y cómo hacerlo?]. *Occasional paper*(4). Obtenido de: <https://www.ucentralasia.org/media/ackcdaec/uca-ippa-op4-beginners-guide-for-applied-research-process-eng.pdf>
- Betlloch, I., Ramón, R., Abellán, C., & Pascual, J. (2018). Implantación y desarrollo de un sistema integrado de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2015 en un Servicio de Dermatología. *Actas Dermosifiliogr*, 110(2), 1-10. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ad.2018.08.003>
- Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative. *Qualitative Research Journal Document Analysis as a Qualitative*, 9(2), 27-40. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/240807798\\_Document\\_Analysis\\_as\\_a\\_Qualitative\\_Research\\_Method](https://www.researchgate.net/publication/240807798_Document_Analysis_as_a_Qualitative_Research_Method)
- Carchi, K., Crespo, M., González, S., & Romero, E. (2020). Índices financieros, la clave de la finanza administrativa aplicada a una empresa manufacturera. *INNOVA Research Journal*, 5(2), 26-50. Doi: <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1193>
- Casamayou, E. (2019). Efecto de la rentabilidad financiera y operativa en el precio de las acciones de las empresas industriales. *Quipukamayoc*, 27(54). Doi:<http://doi.org/10.15381/quipu.v27i54.16484>
- Ccaccya, D. (2015). Análisis de rentabilidad de una empresa. *Actualidad Empresarial*(341), 1-2.
- Coral, L. (2023). *Implementación de un Sistema Integrado de Gestión en una Empresa de Ingeniería y Construcción* [Tesis de maestría;Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Politécnica de Madrid]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/26073>
- Cruchaga, M. (2017). Implementación de un sistema de gestión de calidad para mejorar la satisfacción de los clientes de la empresa P&M Support-Trujillo, 2016. *Cientifi-k*, 5(1), 27-35. Doi: <https://doi.org/10.18050/Cientifi-k.v5n1a3.2017>

- Cruz, F., López, A. d., & Ruiz, C. (2017). Sistema de gestión ISO 9001-2015: Técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación. *Revista Ingeniería, Investigación y Desarrollo*, 17(1), 59-69. Doi: <https://doi.org/10.19053/1900771X.v17.n1.2017.5306>
- Cruz, J. (2018). ISO 9000:2015. Valor estratégico y retos para su implementación. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 10(1), 76–94. Obtenido de: <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1305>
- Chávez, N., & Córdova, C. (2017). Medición del riesgo de la gestión financiera de las compañías con la utilización del análisis discriminante: el caso de las industrias de la región 7 del Ecuador. *Revista Publicando*, 4(13), 90-107. Obtenido de: [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/779/pdf\\_563](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/779/pdf_563)
- Estévez, A., Barona, N., Tabares, I., & Paredes, R. (2018). Sistema de gestión de calidad y metodología para la mejora continua en las curtidurías artesanales de la provincia del Tungurahua. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 5, 733-750. Obtenido de: <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1522>
- Fred, K., & Howard, L. (2002). *Investigacion del Comportamiento Metodos de Investigacion Ciencias Sociales*. Mexico: McGRAW-Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Haro, J., Haro, J., Macías, M., López, B., Ayala, M., & Gutiérrez, A. (2018). Sistema de gestión de calidad en el servicio de atención de salud. *Polo del conocimiento*, 3(11), 210-234 . Doi: <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v3i11.790>
- Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 179-195. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/229911313.pdf>
- Herrera, A., Betancourt, V., Herrera, A., Vega, S., & Vivanco, E. (2016). Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para la toma de decisiones. *Quipukamayoc*, 24(46), 151-160. Doi: <https://doi.org/10.15381/quipu.v24i46.13249>
- Hualpa, V. (2021). *Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO 9001: 2015 para mejorar la productividad en el proceso de tintorería de la línea 1 en la empresa Marsar SRL ubicada en San Juan de Miraflores* [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos] <https://hdl.handle.net/20.500.12672/17260>
- INACAL. (16 de enero de 2017). *Solo el 1% de empresas en el Perú emplea sistemas de gestión de calidad.*

- <https://www.inacal.gob.pe/principal/noticia/solo1porciento deeempresasformales#:~:text=Y%20es%20que%20en%20el,a%20las%20restantes%20de%20que>
- ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos. (2015). Obtenido de [http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso\\_9001\\_2015\\_esp\\_rev.pdf](http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso_9001_2015_esp_rev.pdf)
- Maderini, G., Di Candia, C., & Valera, A. (2016). La norma ISO 9001:2015. *INNOTEC Gestión*, 7, 44-50. Obtenido de: [https://ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTEC-Gestion/article/view/372/pdf\\_1](https://ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTEC-Gestion/article/view/372/pdf_1)
- Manyari, J. (2023). *Propuesta de diseño de un sistema de gestión de calidad con base en la norma ISO 9001: 2015 en una empresa del sector agroindustrial* [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Obtenido de: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/24918>
- Martínez, A. (2018). Factores de éxito de la certificación ISO 9001 en empresas de Cúcuta y su Área Metropolitana. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 216-228. Doi: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2599>
- Molina, L., Oña, J., Tipán, M., & Topa, S. (2018). Análisis financiero en las empresas comerciales de Ecuador. *Revista de investigación sigma*, 5(1), 8-28. Doi: <http://doi.org/10.24133/sigma.v5i01.1202>
- Mora, R. (2019). Sistemas integrados de gestión de las normas ISO 9001 e ISO 30301 en el contexto notarial colombiano. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 203-218. Doi: <http://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3248>
- Normal Internacional ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. (2015). Ginebra, Suiza. Obtenido de <http://www.unc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/ISO%209000-2015.pdf>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativa, Cualitativa y Redacción de Tesis* (5 ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Orellana, D., & Sánchez, C. (2006). Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usadas en la investigación cualitativa. *Revista de Investigación Educativa*, 24(1), 205-222. Obtenido de <https://revistas.um.es/rie/article/view/97661>
- Pastor, A., & Otero, M. (2016). Impacto de la norma ISO 9001:2015 en el ámbito de la ingeniería. Integración en las PYMEs. *Dyna*, 91(2), 118-121. Doi: <http://doi.org/10.6036/7709>

- Peña, M., Saavedra, H., & Campos, N. (2020). Diseño de un sistema de gestión de la calidad para mejorar la continuidad del servicio eléctrico, Huarandoza-Perú. *Revista Pakamuros*, 8(1), 80-94. Doi: <https://doi.org/10.37787/xs1esk98>
- Ramos, W., Ospino, M., & Ortiz, L. (2016). Análisis del sistema integrado de gestión en una empresa calzado. *Investigación y Desarrollo en TIC*, 7(2), 74-85. Obtenido de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/identific/article/view/2744/2974>
- Rebaza, J. (2019). *Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 en la satisfacción del cliente de la empresa de transportes Santiago Rodríguez Banda S.A.C. Lima, periodo 2016-2019* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. Obtenido de: [http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/91/T-REBAZA\\_SALINAS\\_JUAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/91/T-REBAZA_SALINAS_JUAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rodriguez, C. (2022). *Diseño de implementación de un Sistema Integrado de Gestión en una empresa privada de servicios de salud de atención ambulatoria bajo los estándares de la norma ISO 9001: 2015, ISO 45001:2018 e ISO 14001:2015 para incrementar su productividad* [Tesis de Pregrado, Universidad ESAN]. Obtenido de: <https://hdl.handle.net/20.500.12640/3093>
- Rojas, M., Maya, L., & Valencia, M. (2017). Definición de un modelo para la planeación financiera personal aplicado al caso colombiano. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 16(31), 155-171. Doi: <http://doi.org/10.22395/rium.v16n31a8>
- Sánchez Jerónimo, Patricia. (2019). *Implementación de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2015 en un departamento de fisiología respiratoria* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de México]. Recuperado de <https://repositorio.unam.mx/contenidos/3433963>
- Soriano, M. (2011). *Introducción a la contabilidad y las finanzas: Incluye ejemplos y casos prácticos*. Editorial: Profit Editorial.
- Sotelo, J., Sosa, M., & Carreón, E. (2020). Validación del instrumento de evaluación de desempeño de un sistema de gestión de calidad en una institución de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 10(20), 1-36. doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.653>
- Supo, J. (Mayo de 2018). Seminario de Investigación Para la Producción Científica. Arequipa, Perú.
- Torres, C., & Callegari, N. (2016). Criterios para cuantificar costos y beneficios en proyectos de mejora de calidad. *Ingeniería Industrial*, 37(2), 151-163. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/317515145\\_Criterios\\_para\\_cuantificar\\_cost](https://www.researchgate.net/publication/317515145_Criterios_para_cuantificar_cost)

os y beneficios en proyectos de mejora de calidad Criteria for to quantify costs and benefits in quality improvement projects

Udaondo, M. (1991). *Gestión de calidad*. Editor: Ediciones Díaz de Santos.

Valenzuela, M. (2019). *Propuesta para el diseño de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2015 para la empresa "Autopartes 3 en 1 S.A.S* [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Colombia] . Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23416/1/PROPUESTA%20PARA%20EL%20DISE%20C3%91O%20DE%20UN%20SISTEMA%20DE%20GESTION%20DE%20CALIDAD%20BAJO%20LA%20NORMA%20ISO%209001%202015%20PARA%20LA%20.pdf>

Veliz, A., & Vásquez, M. (2020). Diseño de un sistema integrado de gestión para mejorar la eficiencia del servicio del camal municipal del distrito de Tumán. *Rev. Tzhoecoen.*, 12(2), 171-184. Doi: <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i1.1255>

Zulueta, Y. (2019). Análisis de rentabilidad de la empresa inversiones Trilama S.A.C., Chiclayo, 2018. [Trabajo de Investigación, Universidad Señor de Sipán]. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/6227>

## VIII. Anexos

### ANEXO 01: GUÍA DE ENTREVISTA

#### UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

#### ESCUELA DE CONTABILIDAD

#### GUÍA DE ENCUESTA

La entrevista está dirigida al gerente de la empresa Paisajista.

Se le solicita de manera cordial, responder a las preguntas con mucha sinceridad.

Funcionario: Gerente General

Encuestador: Fabiola Zurita Ramírez

Fecha: 24-05-2022

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la gestión de calidad de la empresa Paisajista

1. ¿Cuál ha sido la el progreso de la compañía a lo largo de su historia?
2. ¿Qué objetivos están previstos para el futuro?
3. ¿Qué razones cree que explican el rechazo a las propuestas de la compañía Paisajista?
4. ¿Realiza la entidad sondeos para conocer la satisfacción del cliente?
5. ¿Cómo considera usted el clima laboral de la empresa?
6. ¿La empresa cuenta con una Política de Calidad y ha sido difundida a sus colaboradores?
7. ¿La empresa tiene definidas las funciones y responsabilidades de los colaboradores por perfil de puesto de trabajo?
8. ¿El personal se encuentra altamente calificado para desarrollarse en su campo laboral?
9. ¿La empresa motiva y recompensa la innovación, la toma de decisiones y el logro de los resultados?
10. ¿La empresa motiva y recompensa la innovación, la toma de decisiones y el logro de los resultados?
11. ¿La organización ha implementado algún programa de mejora continua?
12. ¿La empresa cuenta con acciones correctivas para enfrentar las no conformidades de los clientes?
13. ¿La empresa cuenta con un programa para afrontar riesgos ?
14. En la organización, ¿La dirección busca involucrar a los empleados cuando se toman decisiones importantes?

15. ¿La empresa cuenta con un Control de la información documentada?
16. ¿La empresa tiene un programa de evaluación de los proveedores?
17. ¿Acata la compañía exigencias legales y reglamentarias del contratista
18. ¿Cuál ha sido la tendencia de la rentabilidad de los beneficios antes de impuestos durante el periodo 2020-2022?

Agradezco su cooperación, la información proporcionada serán de gran beneficio para el estudio.

**ANEXO 02: LISTA DE COTEJO****Variable: Gestión de calidad**

<b>Gestión de calidad</b>				
<b>N°</b>	<b>Integración Estratégica</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observación</b>
1	La compañía analiza las necesidades de sus clientes, aspectos legales y las normativas relevantes al SGC.			
2	La compañía monitorea y actualiza constantemente la información vinculada a sus clientes, el entorno legal y las regulaciones pertinentes al SGC.			
3	La organización posee objetivos de calidad y una estrategia de planificación definida en el marco de la normativa SGC.			
4	La empresa cuenta con un proceso de selección que se alinee con los objetivos de calidad de la empresa			
5	La empresa ha definido responsabilidades claras en relación a la gestión de calidad			
<b>N°</b>	<b>Recursos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observación</b>
6	La entidad proporciona y conserva los recursos esenciales para llevar a cabo sus operaciones y garantizar la conformidad de sus servicios.			
7	La compañía garantiza la protección de los activos (tanto hardware como software, así como los recursos de comunicación y tecnología de la información) relacionados con el SGC.			
8	La organización instaure, proporciona y conserva las instalaciones requeridas para el desempeño de sus procesos y la entrega de sus servicios.			
9	La organización determina las necesidades económicas y financieras del departamento encargado de la gestión de calidad.			
10	La organización examina las posibles vías de financiamiento para realizar la puesta en marcha del SGC.			
<b>N°</b>	<b>Evaluación</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observación</b>
11	La organización efectúa una evaluación de la conformidad de los productos, la satisfacción de los clientes, y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad			

12	La organización lleva a cabo una evaluación del rendimiento de los proveedores externos.			
13	La organización evalúa de manera imparcial el beneficio financiero de la implementación del SGC.			
14	La organización tiene en cuenta los gastos relacionados con auditorías, formación, asesoramiento, diagnóstico, implementación y planificación del SGC.			
15	La organización considera elementos significativos en los impactos positivos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), que incluyen la reducción de devoluciones, la minimización de residuos, la disminución de reclamaciones y el aumento de las ventas.			
16	La organización lleva a cabo una estimación precisa y minuciosa de los desembolsos financieros.			

**ANEXO 03: GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL****Variable: Rentabilidad**

Actividad económica: Instalación y mantenimiento de jardines

Fecha de aplicación: 29/09/2023

Periodos de recolección: Desde: 01/01/2020 Hasta: 31/12/2022

	Periodo 2020		Periodo 2021		Periodo 2022	
	Valor (S/)	Resultado (%)	Valor (S/)	Resultado (%)	Valor (S/)	Resultado (%)
Utilidad Neta	27,321	3.70%	66,946	8.28%	57,257	8.33%
Patrimonio	738,389		808,372		686,963	

	Periodo 2020		Periodo 2021		Periodo 2022	
	Valor (S/)	Resultado (%)	Valor (S/)	Resultado (%)	Valor (S/)	Resultado (%)
Utilidad Neta	27,321	2.32%	66,946	5.89%	57,257	6.61%
Activo total	1,178,930		1,137,457		866,528	

**ANEXO 04: LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS**

	LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS	Código:	
		Versión:	
		Fecha:	
		Revisado:	
		Aprobado:	

N°	Área	Código	Nombre del documento	Versión	Fecha de aprobación
<b>Reglamentos</b>					
<b>Procedimientos de Gestión</b>					
<b>Procedimientos Operativos</b>					
<b>Registros</b>					
<b>Manuales</b>					
<b>Planes</b>					
<b>Formatos</b>					
<b>Cartillas</b>					

Fuente: Adaptado de Coral (2023).





## ANEXO 07: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DEL 2020 AL 2022

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**Al 31 de Diciembre del 2020 al 2022**  
 (Expresado en soles)

	2020	2021	2022		2020	2021	2022
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	6,574	65,522	15,702	Tributos por pagar	4,560	16,496	15,483
Cuentas por cobrar comerciales - terceros	204,319	28,193	22,372	Remuneraciones por pagar	4,672	6,985	18,134
Cuentas por cobrar personal, directores y gerentes	382,199	32,082	32,082	Cuentas por pagar comerciales - terceros			
Otras cuentas por cobrar	9,876	229,366	223,578	Otras cuentas por pagar	34,070		21,946
Activo Diferido	85,075	36,998	34,100	Pasivo diferido	48,179	18,000	18,000
Materiales Auxiliares, suministros	62,025	290,359	111,691	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>91,481</b>	<b>41,481</b>	<b>73,563</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>750,068</b>	<b>682,520</b>	<b>439,525</b>				
				<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				Deudas a largo plazo	349,059	287,604	106,002
Propiedad planta y equipo	460,285	514,295	514,295	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>349,059</b>	<b>287,604</b>	<b>106,002</b>
Depreciación acumulada	(31,423)	(59,358)	(87,292)				
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>428,862</b>	<b>454,937</b>	<b>427,003</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>440,540</b>	<b>329,085</b>	<b>179,565</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,178,930</b>	<b>1,137,457</b>	<b>866,528</b>	<b>PATRIMONIO</b>			
				Capital	170,000	170,000	170,000
				Capital adicional	401,828	401,828	401,828
				Resultados acumulados	139,240	169,598	57,877
				RESULTADO DEL EJERCICIO	27,321	66,946	57,258
				<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>738,389</b>	<b>808,372</b>	<b>686,963</b>
				<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,178,930</b>	<b>1,137,457</b>	<b>866,528</b>

Fuente: Empresa Paisajista.

## ANEXO 08: ESTADO DE RESULTADOS DEL 2020 AL 2022

## ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

Al 31 de Diciembre del 2020 al 2022

(Expresado en soles)

	2020	2021	2022
Ventas	430,084	1,109,250	447,808
Costo de Ventas	(142,244)	(813,280)	(298,081)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>287,840</b>	<b>295,970</b>	<b>149,727</b>
Gastos Administrativos	(217,138)	(120,894)	(43,991)
Gastos de Ventas	(36,709)	(80,596)	(29,327)
<b>RESULTADO DE OPERACION</b>	<b>33,993</b>	<b>94,480</b>	<b>76,409</b>
Ingresos Financieros	12,077	30,180	0
Gastos Financieros	(15,754)	(47,998)	(12,790)
Otros ingresos	41	42	0
<b>RESULTADO ANTES DE PART. E IMP.</b>	<b>30,357</b>	<b>76,704</b>	<b>63,619</b>
Impuesto a la Renta RMT HASTA 15UIT 10%	(3,036)	(6,600)	(6,362)
Más de 15UIT 29.5%		(3,158)	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>27,321</b>	<b>66,946</b>	<b>57,257</b>

Fuente: Empresa Paisajista.

**ANEXO 09: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO DEL 2023 AL 2025 - ESCENARIO CONSERVADOR**

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**Al 31 de Diciembre del 2023 al 2025**  
**(Expresado en soles)**

	2023	2024	2025		2023	2024	2025
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	119,038	110,922	262,942	Tributos por pagar	0	401	70,041
Cuentas por cobrar comerciales - terceros	68,340	88,216	148,373	Remuneraciones por pagar	0	0	0
Cuentas por cobrar personal, directores y gerentes	0	0	0	Cuentas por pagar comerciales - terceros	0	0	0
Otras cuentas por cobrar	0	0	0	Otras cuentas por pagar	0	0	0
Activo Diferido	25,356	18,642	13,691	Pasivo diferido	18,000	18,000	18,000
Materiales Auxiliares, suministros	111,691	111,691	111,691	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>18,000</b>	<b>18,401</b>	<b>88,041</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>324,426</b>	<b>329,470</b>	<b>536,697</b>				
				<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				Deudas a largo plazo	75,202	46,431	19,424
Propiedad planta y equipo	514,295	514,295	514,295	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>75,202</b>	<b>46,431</b>	<b>19,424</b>
Depreciación acumulada	(117,094)	(146,896)	(176,698)				
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>397,201</b>	<b>367,399</b>	<b>337,597</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>93,202</b>	<b>64,832</b>	<b>107,465</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>721,627</b>	<b>696,869</b>	<b>874,294</b>	<b>PATRIMONIO</b>			
				Capital	170,000	170,000	170,000
				Capital adicional	401,828	401,828	401,828
				Resultados acumulados	115,135	56,597	60,209
				RESULTADO DEL EJERCICIO	(58,538)	3,612	134,792
				<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>628,425</b>	<b>632,037</b>	<b>766,829</b>
				<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>721,627</b>	<b>696,869</b>	<b>874,294</b>

**ANEXO 10: ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO DEL 2023 AL 2025-  
ESCENARIO CONSERVADOR**

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS**

**Al 31 de Diciembre del 2023 al 2025**

**(Expresado en soles)**

	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Ventas	579,154.56	747,591.15	1,257,398.44
Costo de Ventas	(330,721.54)	(426,905.89)	(718,027.23)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>248,433.02</b>	<b>320,685.26</b>	<b>539,371.21</b>
Gastos Administrativos	(132,807.00)	(140,437.00)	(148,067.00)
Gastos de Ventas	(165,420.00)	(169,520.00)	(181,520.00)
<b>RESULTADO DE OPERACION</b>	<b>(49,793.98)</b>	<b>10,728.26</b>	<b>209,784.21</b>
Ingresos Financieros	0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros	(8,744.00)	(6,715.00)	(4,951.00)
Otros ingresos	0.00	0.00	0.00
<b>RESULTADO ANTES DE PART. E IMP.</b>	<b>(58,537.98)</b>	<b>4,013.26</b>	<b>204,833.21</b>
Impuesto a la Renta RMT HASTA 15UIT 10%	0.00	(401.33)	(7,425.00)
Más de 15UIT 29.5%			(62,616.17)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(58,537.98)</b>	<b>3,611.93</b>	<b>134,792.04</b>

## ANEXO 11: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO DEL 2023 AL 2025- ESCENARIO MODERADO

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA Al 31 de Diciembre del 2023 al 2025 (Expresado en soles)

	2023	2024	2025		2023	2024	2025
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	160,837	297,076	748,293	Tributos por pagar	202	38,753	164,841
Cuentas por cobrar comerciales - terceros	87,097	138,849	264,488	Remuneraciones por pagar	0	0	
Cuentas por cobrar personal, directores y gerentes	0	0	0	Cuentas por pagar comerciales - terceros	0	0	
Otras cuentas por cobrar	0	0	0	Otras cuentas por pagar	0	0	
Activo Diferido	25,356	18,641	13,690	Pasivo diferido	18,000	18,000	18,000
Materiales Auxiliares, suministros	111,691	111,691	111,691	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>18,202</b>	<b>56,753</b>	<b>182,841</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>384,982</b>	<b>566,257</b>	<b>1,138,161</b>				
				<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				Deudas a largo plazo	75,202	46,431	19,424
Propiedad planta y equipo	514,295	514,295	514,295	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>75,202</b>	<b>46,431</b>	<b>19,424</b>
Depreciación acumulada	(117,094)	(146,896)	(176,698)				
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>397,201</b>	<b>367,399</b>	<b>337,597</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>93,404</b>	<b>103,184</b>	<b>202,265</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>782,183</b>	<b>933,656</b>	<b>1,475,758</b>	<b>PATRIMONIO</b>			
				Capital	170,000	170,000	170,000
				Capital adicional	401,828	401,828	401,828
				Resultados acumulados	115,135	116,951	258,644
				RESULTADO DEL EJERCICIO	1,816	141,693	443,022
				<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>688,779</b>	<b>830,472</b>	<b>1,273,494</b>
				<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>782,183</b>	<b>933,656</b>	<b>1,475,758</b>

**ANEXO 12: ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO DEL 2023 AL 2025-  
ESCENARIO MODERADO**

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS**

**Al 31 de Diciembre del 2023 al 2025**

**(Expresado en soles)**

	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Ventas	738,110.72	1,176,684.01	2,241,419.77
Costo de Ventas	(421,492.17)	(671,935.90)	(1,279,944.66)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>316,618.55</b>	<b>504,748.11</b>	<b>961,475.11</b>
Gastos Administrativos	(140,437.00)	(148,067.00)	(167,142.00)
Gastos de Ventas	(165,420.00)	(169,520.00)	(181,520.00)
<b>RESULTADO DE OPERACION</b>	<b>10,761.55</b>	<b>187,161.11</b>	<b>612,813.11</b>
Ingresos Financieros	0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros	(8,744.00)	(6,715.00)	(4,951.00)
Otros ingresos	0.00	0.00	0.00
<b>RESULTADO ANTES DE PART. E IMP.</b>	<b>2,017.55</b>	<b>180,446.11</b>	<b>607,862.11</b>
Impuesto a la Renta RMT HASTA 15UIT 10%	(201.76)	(7,425.00)	(7,425.00)
Más de 15UIT 29.5%		(31,327.85)	(157,415.57)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1,815.80</b>	<b>141,693.26</b>	<b>443,021.54</b>

### ANEXO 13: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO DEL 2023 AL 2025- ESCENARIO AGRESIVO

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**Al 31 de Diciembre del 2023 al 2025**  
 (Expresado en soles)

	2023	2024	2025		2023	2024	2025
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	207,843.69	434,089	1,134,783.85	Tributos por pagar	6,830.90	72,366	265,152
Cuentas por cobrar comerciales - terceros	106,382.31	175,440	358,027.58	Remuneraciones por pagar	0	0	
Cuentas por cobrar personal, directores y gerentes	0.00	0.00	0.00	Cuentas por pagar comerciales - terceros	0	0	
Otras cuentas por cobrar	0.00	0.00	0.00	Otras cuentas por pagar	0	0	
Activo Diferido	25,356.00	18,641.00	13,690.00	Pasivo diferido	18,000	18,000	18,000
Materiales Auxiliares, suministros	111,691.00	111,691.00	111,691.00	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>24,831</b>	<b>90,366</b>	<b>283,152</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>451,273.00</b>	<b>739,860.98</b>	<b>1,618,192.43</b>				
				<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				Deudas a largo plazo	75,202	46,431	19,424
Propiedad planta y equipo	514,295.00	514,295.00	514,295.00	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>75,202</b>	<b>46,431</b>	<b>19,424</b>
Depreciación acumulada	(117,094.00)	(146,896.00)	(176,698.00)				
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>397,201.00</b>	<b>367,399.00</b>	<b>337,597.00</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>100,033</b>	<b>136,797</b>	<b>302,576</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>848,474.00</b>	<b>1,107,259.98</b>	<b>1,955,789.43</b>	<b>PATRIMONIO</b>			
				Capital	170,000	170,000	170,000
				Capital adicional	401,828	401,828	401,828
				Resultados acumulados	115,135	176,613	398,635
				RESULTADO DEL EJERCICIO	61,478	222,022	682,750
				<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>748,441</b>	<b>970,463</b>	<b>1,653,213</b>
				<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>848,474</b>	<b>1,107,260</b>	<b>1,955,790</b>

**ANEXO 14: ESTADO DE RESULTADO PROYECTADOS DEL 2023 AL 2025-  
ESCENARIO AGRESIVO**

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS**

**Al 31 de Diciembre del 2023 al 2025**

**(Expresado en soles)**

	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Ventas	901,544.96	1,486,776.70	3,034,132.04
Costo de Ventas	(514,819.97)	(849,011.83)	(1,732,616.60)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>386,724.99</b>	<b>637,764.87</b>	<b>1,301,515.44</b>
Gastos Administrativos	(144,252.00)	(167,142.00)	(167,142.00)
Gastos de Ventas	(165,420.00)	(169,520.00)	(181,520.00)
<b>RESULTADO DE OPERACION</b>	<b>77,052.99</b>	<b>301,102.87</b>	<b>952,853.44</b>
Ingresos Financieros	0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros	(8,744.00)	(6,715.00)	(4,951.00)
Otros ingresos	0.00	0.00	0.00
<b>RESULTADO ANTES DE PART. E IMP.</b>	<b>68,308.99</b>	<b>294,387.87</b>	<b>947,902.44</b>
Impuesto a la Renta RMT HASTA 15UIT 10%	(6,830.90)	(7,425.00)	(7,425.00)
Más de 15UIT 29.5%		(64,940.67)	(257,727.47)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>61,478.09</b>	<b>222,022.20</b>	<b>682,749.97</b>